

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПРАВА ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:

Зав. кафедри

Черних Є.М.

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2021 р.

**«МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми 281 Публічне управління та
адміністрування

Кочмар Анни Ігорівни

Науковий керівник:

Філіпенко Тетяна Вячеславівна

доктор наук з державного управління,
професор

Рецензент: Хайлова Тетяна

Володимирівна, кандидат наук з
державного управління, доцент,

доцент кафедри державно-правових
дисциплін та публічного управління

Донецького державного університету
внутрішніх справ

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« ____ » _____ 2021 р.

Маріуполь 2021

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ | 8 |
| 1.1. Сутність та історія розвитку системи адміністративних послуг в Україні | 8 |
| 1.2. Основні характеристики, функції та особливості роботи системи адміністративних послуг..... | 20 |
| 1.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності системи адміністративних послуг..... | 32 |
| Висновки до розділу 1 | 42 |
| РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ | 44 |
| 2.1. Основні механізми функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування | 44 |
| 2.2. ЦНАП – як основний суб’єкт надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування | 53 |
| Висновки до розділу 2 | 62 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ | 64 |
| 3.1. Система адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України: стан та проблеми..... | 64 |
| 3.2. Контроль як один із механізмів вдосконалення системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування | 74 |
| 3.3. Рекомендації щодо розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні | 83 |
| Висновки до розділу 3 | 91 |
| ВИСНОВКИ | 93 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 97 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні розвиток будь-якої провідної держави світу дуже тісно пов'язаний із необхідністю створити комфортні умови для забезпечення життєдіяльності власного населення. Саме тому, у нинішніх умовах одним із ключових аспектів підтримки стабільного життя людей у суспільстві є питання надання адміністративних послуг населенню.

Зараз система адміністративних послуг займає дуже важливе місце у функціональному механізмі державної влади. По-перше, вони є одним із інструментів, який дозволяє громадянам взаємодіяти із представниками влади. По-друге, адміністративні послуги загалом виконують низку ключових загальнодержавних функцій, котрі є обов'язковим атрибутом для будь-якої демократичної, соціально-правової країни. По-третє, адміністративні послуги істотно впливають на рівень задоволеності громадян діяльністю державної влади, органів місцевого самоврядування.

В Україні активний розвиток системи надання адміністративних послуг розпочався ще у 2005 році і триває й до нині. Сучасними орієнтирами такого розвитку адміністративних послуг в Україні стала адаптація низки інформаційно-комунікаційних технологій в їх функціональний механізм роботи, а також безпосередня робота із ЦНАПами, котрі є спеціалізованими центрами надання адміністративних послуг. Однак, для того щоб краще організувати процес удосконалення адміністративних послуг в Україні необхідно постійно формулювати чіткі напрямки для їх планомірного розвитку. Одним із ефективних інструментів в цьому випадку може стати зарубіжний досвід надання адміністративних послуг, представлений різними країнами світу. До найбільш успішних прикладів організації ефективних систем розвитку адміністративних послуг, можна віднести досвід таких країн

як Сінгапур, Естонія, Польща. Вони дуже добре побудували власну систему надання адміністративних послуг громадянам за рахунок активного використання інформаційно-комунікаційних технологій, технологій діджиталізації та цифровізації, а також, завдяки активному розвитку електронного урядування. На подібні аспекти теж потрібно звертати увагу при побудові ключових напрямків розвитку системи надання адміністративних послуг.

Ще, варто зазначити, що в питанні необхідності розвивати систему надання адміністративних послуг для населення не потрібно забувати про фактор та власну роль вищезгаданих центрів надання адміністративних послуг. Роль та значення цих суб'єктів державного та місцевого рівня є дуже важливим для організації роботи даного механізму. В цьому випадку потрібно враховувати також і матеріально-технічне забезпечення центрів надання адміністративних послуг, їх географічне розташування у містах, кваліфікацію кадрового складу, ефективність управління, наявність або відсутність стратегії розвитку тощо. Всі ці компоненти є дуже важливими, і їх потрібно постійно досліджувати та аналізувати для забезпечення стабільності у роботі механізму надання адміністративних послуг.

Дивлячись на такі обставини, можна констатувати, що модернізація механізму надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні є дуже актуальною. Нинішній вклад в розвиток системи адміністративних послуг може принести багато дивідендів не тільки громадянам, а й представникам влади, підтвердивши тим самим бажання України прагнути до сталого розвитку і інтеграції у Європейський Союз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема функціонування системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування розглядалася багатьма вченими та науковцями. Наприклад, такими вченими як І. Коліушко, котрий досліджував особливості функціонування механізму надання адміністративних послуг, В. Тимощук,

котрий аналізував яким чином ті чи інші ознаки адміністративних послуг впливають на якість роботи усього механізму надання адміністративних послуг, О. Карпенко, котрий займався дослідженням адміністративних послуг в контексті забезпечення розвитку сервісної держави.

Об'єкт дослідження. Суспільні відносини в сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Предмет дослідження. Механізми розвитку системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Мета дослідження. Сформулювати рекомендації, які необхідні для розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та історію розвитку системи адміністративних послуг в Україні;
- сформулювати основні характеристики, функції та особливості роботи системи адміністративних послуг;
- провести аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності системи адміністративних послуг;
- дослідити основні механізми функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати роботу ЦНАПів як основних суб'єктів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування;
- визначити стан та проблеми системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України;
- проаналізувати функціонування контролю як одного із механізмів вдосконалення системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування;
- сформулювати рекомендації щодо розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні.

Методи наукового дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи була застосована низка різноманітних методів як теоретичних, так і практичних, зокрема: загально філософський метод, котрий був використаний для розкриття сутності та історичної ретроспективи поняття «адміністративна послуга» в Україні. Була застосована велика кількість загальнонаукових методів: такі як метод аналізу, котрий був необхідний для більш детального дослідження поняття «адміністративних послуг», методи збору і синтезу, котрі допомагали в процесі вивчення та систематизації нормативно-правового забезпечення системи адміністративних послуг. Використані методи індукції та дедукції, які забезпечили правильний підхід щодо вивчення отриманих знань, стосовно функціонування ЦНАПів як основних суб'єктів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Були використані методи моделювання і аналогії задля формування рекомендацій щодо розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні.

Наукова новизна отриманих результатів. Під час підготовки роботи були сформовані рекомендації щодо розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що всі матеріали, висновки, рекомендації та результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані експертами з питань роботи механізму надання адміністративних послуг у відповідності з чинним законодавством і побажаннями суспільства. Здобутки даної кваліфікаційної роботи можуть сприяти вирішенню проблем в системі адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, можуть бути використаними у науковій роботі, також мають практичне значення для навчання студентів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати дослідження, висновки і рекомендації були представлені у вигляді тез доповіді: «Механізми розвитку системи адміністративних послуг органів

місцевого самоврядування». Наукова конференція молодих вчених «Молодь і наука: виклики та перспективи» 14 грудня 2021 року. Роздрукований текст апробації додається до кваліфікаційної роботи.

Структура роботи складається з трьох розділів, восьми підрозділів, кількість сторінок – 96, використаних джерел – 76.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та історія розвитку системи адміністративних послуг в Україні

Адміністративні послуги сьогодні є одним із важливих компонентів, необхідних для розвитку сучасного суспільства. Завдяки їм громадяни в якості фізичних або юридичних осіб мають можливість взаємодіяти із представниками влади та задовольняти свої потреби у отриманні певних документів, оформлення різних заяв тощо. Загалом, сутнісний потенціал адміністративних послуг, в сучасній ретроспективі розвитку суспільства є дуже високим. Оцінити його можна проаналізувавши сутність та історію розвитку даного поняття.

Спочатку розглянемо сутність поняття «адміністративні послуги». Посилаючись на думку, І. Коліушко і В. Тимощука, можна визначити, що адміністративною послугою вважають послугу, котра надається державою, та за процес надання якої несуть відповідальність органи державної влади і органи місцевого самоврядування [47]. Доповнити трактування Коліушко та Тимощука, можна думкою О. Карпенка, котрий стверджує, що адміністративна послуга є явищем, яке притаманне сучасній сервісній державі [58]. Таке явище говорить нам про те, що держава зобов'язана надавати громадянам певні послуги, які притаманні за специфікою повноважень конкретним органам державної влади. Останнім прикладом, котрий би доповнював тлумачення поняття «адміністративна послуга» є думка К. Афанасьєва. На його думку, адміністративна послуга представляє собою певний вид послуг, що надаються органами виконавчої влади,

органами місцевого самоврядування і іншими спеціальними суб'єктами, котрим за законом надано подібний перелік повноважень [13]. Спираючись на подібні тлумачення поняття «адміністративної послуги», ми можемо зрозуміти, яку важливу роль займає дане поняття в житті громадян. Адміністративна послуга є невід'ємним інструментом для підтримки гармонії у відношеннях між громадянами та представниками державної влади.

Щодо історичної ретроспективи розвитку адміністративних послуг в Україні, то становлення та розвиток системи адміністративних послуг має досить небагату історію власного закріплення у сучасному суспільстві. Зумовлене таке положення справ тим, що перші осередки сучасної форми надання адміністративних послуг на Україні почали свій шлях лише в 2005 році. З 2005 року система надання адміністративних послуг на Україні мала певну кількість етапів та ключових історичних дат, котрі стали знаковими для закріплення цього механізму в рамках суспільного життя людей.

Першою історичною датою становлення системи надання адміністративних послуг в Україні, як було зазначено вище, можна назвати 6 вересня 2005 року. В цей час Верховна Рада України ухвалила Закон «Про дозвільну систему господарської діяльності». Цей закон став основоположним для побудови так званих централізованих єдиних дозвільних центрів. Вони власне стали першим і фундаментальним суб'єктом надання адміністративних послуг. Діяльність таких центрів була дуже схожою на діяльність сучасних ЦНАПів та функціонувала за принципом організації власної роботи в рамках одного приміщення. Характерною особливістю дозвільних центрів того часу було надання адміністративних послуг виключно суб'єктам господарювання [59, с. 148].

Наступною знаковою подією в історії механізму адміністративних послуг України стало Розпорядження Кабінету Міністрів України, яке було видане 15 лютого 2006 року. Зміст цього розпорядження був направлений на активний розвиток системи надання адміністративних послуг, однак, лише

для органів виконавчої влади. Також, в даному розпорядженні була представлена спеціальна концепція, яка дозволила формалізувати і виокремити так звану доктрину адміністративних послуг. Ця доктрина мала ряд теоретичних, наукових формулювань, котрі дозволили прояснити сутність та роль механізму адміністративних послуг для українського населення. В цій доктрині були прописані:

- основні завдання системи адміністративних послуг;
- правові основи, які регламентують захист населення від отримання неякісних адміністративних послуг;
- норми та розміри оплати за отримання адміністративної послуги;
- чіткі строки надання адміністративних послуг;
- додаткові документи, котрі б врегульовували питання прийому громадян, отримання належного доступу до інформації з приводу отримання тої чи іншої адміністративної послуги [28, с. 210].

На нашу думку, це розпорядження стало одним із перших фундаментальних здобутків української влади на шляху до побудови ефективного механізму надання адміністративних послуг населенню. Адже, воно сформулювало певні базисні ознаки та компоненти, котрі необхідні для розкриття сутності і особливостей функціонування адміністративних послуг у забезпеченні їх подальшої ретроспективі розвитку на Україні.

Далі, частково закріпивши на практиці успіхи вищезгаданої концепції Кабінет Міністрів своїм новим Розпорядженням №494-р від 27 червня 2007 року представив вже інший документ - «План заходів для реалізації Концепції розвитку системи адміністративних послуг». В рамках даного розпорядження було передбачено такий порядок дій як:

1. Проведення аналізу та виправлення помилок в інформаційному забезпеченні платних адміністративних послуг і розподіл адміністративних та господарських послуг у відповідні категорії.

2. Розробка нових спеціальних стандартів для підвищення якості адміністративних послуг в Україні.

3. Створення нових законодавчих документів, котрі б допомагали врегулювати діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які відповідали за надання адміністративних послуг населенню.

4. Розвиток системи електронного документообігу, що дозволить отримувати адміністративні послуги за допомогою мережі Інтернет.

5. Розробка механізму цифрового підпису.

6. Створення Адміністративно-процедурного кодексу [22].

Аналізуючи подібні положення, ми можемо зрозуміти, що перспективи розвитку адміністративних послуг на той час були дуже великими. Однак, як склалося історично, більшість процесів в Україні, котрі плануються в рамках діяльності органів державної влади не реалізуються із стовідсотковою ефективністю. Внаслідок цього, наприклад, розвиток електронних механізмів був доведений до ладу лише після 2010-го року.

Подібна низька ефективність положень вищезгаданого плану ще й була пов'язана із низьким рівнем залученості матеріальних, фінансових ресурсів щодо розвитку механізму адміністративних послуг. Саме ця причина, до речі, й зумовила потребу у 2009 році запровадити заходи з приводу упорядкування надання державних платних послуг. Відповідний нормативно-правовий документ у вигляді Розпорядження Кабінету Міністрів України був виданий 25 лютого 2009 року. В цьому документі було визначено, що потрібно провести певний комплекс заходів для стабілізації фінансового стану системи адміністративних послуг. Цими заходами були:

- направлення отриманих коштів за державні платні адміністративні послуги до державного бюджету;
- ліквідація невідповідних суб'єктів господарювання, котрі займалися питанням надання державних платних послуг;

- заборона передачі повноважень для цих самих суб'єктів господарювання з метою унеможливити їхню діяльність по отриманню коштів від надання платних адміністративних послуг населенню [36, с. 225].

Дивлячись на такі історичні події, ми можемо відзначити, що до середини весни 2009 року українська влада займалася виключно питанням перерахунку кількості коштів, котрі мають бути сплачені населенням за отримання тої чи іншої адміністративної послуги. Це питання вартості продовжувалося до 27 квітня 2009 року.

27 квітня 2009 року Постановою Кабінету Міністрів України було закріплено відповідні положення про Реєстр державних та адміністративних послуг. Даний реєстр мав стати єдиною центральною комп'ютерною базою даних, що містила в собі інформацію про систему адміністративних і державних послуг для населення, котрі надавалися органами виконавчої влади, різними державними організаціями та органами місцевого самоврядування. Також, в цьому реєстрі відображалася інформація про нормативно-правову базу адміністративних послуг, способи оплати платних послуг і був відображений перелік основних термінів пов'язаних з даною темою [30, с. 3-4].

Далі за хронологією у липні 2009 року проводилися уточнення щодо деяких питань адміністративних послуг. 1 липня 2009 року Постановою Кабінету Міністрів України було представлено уточнення щодо заборони таких дій як: відправлення плати за адміністративну послугу у відсотковому відношенні до кошторисної вартості об'єкта; делегування владних повноважень для суб'єктів господарювання, котрі за законом не можуть бути суб'єктами надання адміністративних послуг; вимагання документів при отримання адміністративної послуги, котрі не передбачені законом [7].

Наступний, знаковий історичний крок трапився 3 липня 2009 року. В цей день був опублікований Указ Президента України «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних і юридичних осіб щодо отримання

адміністративних послуг». Цей указ представляв собою чіткі директиви в контексті організації роботи системи адміністративних послуг для Кабінету Міністрів України та Ради міністрів АРК, усім обласним, а також, Київській та Севастопольській міській державній адміністрації. Ці директиви представляли собою певний перелік завдань, котрі вищезгадані суб'єкти повинні були виконувати для того щоб забезпечити активний розвиток системи адміністративних послуг в Україні. Цими завданнями були:

- обладнання приміщень суб'єктів, котрі надають адміністративні послуги населенню спеціальними стендами, в яких була розміщена інформація про необхідні документи для отримання послуги, розмір та спосіб її оплати;

- створення та затвердження нових, оптимальних годин прийому громадян для підвищення комфорту при отриманні ними адміністративних послуг;

- розробка механізму електронної черги;

- оновлення веб-сторінок в мережі Інтернет, які відповідають за надання адміністративних послуг;

- створення спеціальних консультативних приміщень для розміщення нових довідкових служб;

- створення нових офісів для надання послуг населенню з урахуванням досвіду країн Європи та світу [11].

Аналізуючи зміст подібних завдань можна визначити реєстр як один із ключових та фундаментальних блоків інформаційного забезпечення системи адміністративних послуг того часу. Якщо порівнювати його пункти із реальним станом справ, який відбувався на території України, то з представлених вище завдань у терміновому порядку були реалізовані лише декілька з них.

Також, паралельно з даним реєстром активно розвивалася система документаційного забезпечення для ведення господарської діяльності, що

передбачала надання послуг населенню України. Влітку 2009 року вже активно застосовувалася одна з постанов Кабінету Міністрів України, зміст якої був у формалізації вимог для дозвільних центрів, котрі власне й надавали адміністративні та державні послуги населенню. Наприклад, типовими вимогами для таких центрів стали:

- обов'язкова наявність ліфта в будівлі, в якій надаються адміністративні послуги;
- наявність транспортних механізмів для людей особливими потребами;
- облаштований архів з відкритим доступом для відвідувачів;
- проведення систематичних перевірок якості надання послуг адміністратором центру [17, с. 12-15].

Подібний перелік вимог був направлений на те, щоб в Україні була зменшена кількість неефективних суб'єктів господарювання, що надають адміністративні послуги. І паралельно з цим була підвищена якість роботи механізму надання адміністративних послуг.

Наступною цікавою історичною ініціативою, яка реалізовувалася у напрямку розвитку адміністративних послуг стала Постанова Кабінету Міністрів України. Вона була видана 17 липня 2009 року. Зміст цієї постанови дозволив розмежувати кількість послуг та обсяги повноважень щодо надання адміністративних послуг між органами виконавчої влади, державними організаціями та установами, що за законодавством мають право виконувати дану функцію. Важливим уточненням даної постанови стало не визнання господарських послуг, котрі надаються вищезгаданими організаційними структурами в якості адміністративних послуг. Ця подія власне й стала останньою знаковою подією в контексті першого майже п'ятирічного історичного етапу становлення і розвитку системи надання адміністративних послуг [11].

На початку 2010 року розпочався другий історичний етап розвитку адміністративних послуг в Україні. Ознаменувався він, по-перше, введенням

в українське законодавство оновлення такого терміну як «адміністративна послуга». По-друге, в цей час були розроблені та закріплені спеціальні методичні рекомендації для надання адміністративних послуг. Всі ці аспекти дозволили значно розширити можливості для розвитку механізму адміністративних послуг в Україні. Особливо, це стає помітним коли взимку 2010 року на основі подібних правок було удосконалено законодавчу базу адміністративних послуг.

Адже, 11 лютого 2010 року в Україні були прийняті зміни до вищезгаданого Закону «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Ці зміни стосувалися закріплення статусу такого об'єкта як «дозвільний центр». Даний об'єкт отримав статус основного робочого органу місцевої державної адміністрації, при цьому закріпивши в своїй функціональній природі принцип організаційної єдності. Цей принцип дозволив закріпити видачу документів дозвільного характеру тільки за певним алгоритмом, що передбачав за собою обов'язкову взаємодію із адміністратором дозвільного центру [4].

Це нововведення дозволило знизити рівень адміністративних та кримінальних правопорушень пов'язаних із фальсифікацією та підробкою документів, необхідних для отримання тої чи іншої послуги. А значить, рівень надійності в роботі системи адміністративних послуг також різко підвищив власні позиції в очах громадськості.

З 11 жовтня 2010 року в Україні проводилася активна державна політика щодо обговорення доцільності винесення категорії адміністративних послуг в формі окремого закону. Також, паралельно з цим вносилися правки до тогочасної термінологічної бази системи адміністративних послуг. Таким чином, до адміністративних послуг стали відноситися ті види діяльності, котрі в незалежності від їх назви надавали певну допомогу в діяльності фізичних або юридичних осіб. Наприклад, видача довідок даним правовим суб'єктам визначалася як адміністративна послуга.

Наступний крок розвитку і становлення адміністративних послуг в Україні відбувся аж в 2012 році. Після довгих дворічних дискусій Верховної Ради України все ж було прийнято ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги», що до речі, є діючим навіть в наші часи. На нашу думку, впровадження цього закону стало одним із «ключів» підвищення національної української системи адміністративних послуг. Особливо, якщо розглядати це питання в контексті правового поля [40].

Варто відмітити, що найголовнішим пунктом даного закону стало закріплення нової назви та статусу об'єктів, діяльність яких направлена на надання адміністративних послуг населенню. В даному законі ці об'єкти тепер стали називатися ЦНАП або центр надання адміністративних послуг. ЦНАПи в подальшому стали основною організаційною формою державної структури, котра відповідала за надання державних, адміністративних послуг для українського населення. Було передбачено, що робота, внутрішній регламент ЦНАПів буде регламентуватися відповідно до рішень міської ради чи за допомогою відповідного розпорядження від голови районної державної адміністрації. Ці події можна визначити, як завершення другого етапу розвитку адміністративних послуг в Україні.

Третій історичний етап розвитку і становлення системи адміністративних послуг вже продовжився у 2014 році. Він був тісно пов'язаний із тогочасною реформою місцевого самоврядування в Україні. Важливим уточненням в рамках даної реформи, яка вплинула на стан розвитку системи адміністративних послуг стали положення Концепції, що була пов'язана із реформою місцевого самоврядування. В цих положеннях відображено, що ефективне місцеве самоврядування не може існувати без належної підтримки життєвого середовища громадян та високоякісної системи публічних та адміністративних послуг. З цього моменту, уряд почав активну компанію щодо закріплення вільного доступу до адміністративних послуг для населення будь-яких регіонів України [68, с. 42-47].

Далі, у грудні 2015 року були внесені зміни, котрі були направлені на оптимізацію роботи механізму надання адміністративних послуг. Ці зміни дозволяли закріпити в обов'язковому порядку отримання адміністративних послуг за місцем проживання громадянина. Це дозволило створити чітку, розмежовану та упорядковану систему управління ЦНАПами і відповідно стабілізувало навантаження на їх людські ресурси.

Останнім компонентом третього етапу розвитку системи адміністративних послуг в Україні стала розробка державної політики щодо імплементації так званого принципу «єдиного вікна». Сутність даного принципу полягала в тому, щоб модернізувати механізм надання адміністративних послуг змінивши його на електронний формат. Тобто, завдяки цьому формату, будь-яка людина повинна була мати змогу не виходячи із власної оселі отримати через телефон або комп'ютер будь-яку адміністративну послугу [64].

Відповідно до вищезгаданого історичного матеріалу, в Україні у 2016 році відбулося затвердження Концепції розвитку електронного урядування, що власне й стало каталізатором для досягнення успіху у впровадженні даного принципу. Цю подію в історії розвитку системи адміністративних послуг можна назвати поки що останнім етапом її сучасного становлення. Коротко дослідимо сутність даного феномену, для того щоб зрозуміти його вплив на розвиток системи адміністративних послуг в Україні.

Явище електронного урядування трактують доволі по-різному, але ми все ж зупинимось на двох визначеннях. На думку Д. Спасібова електронне урядування представляє собою спеціальну форму організації публічного управління, яка направлена на стабільний, ефективний, прозорий та відкритий процес розвитку діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування із використанням ІКТ [33]. Якщо надавати альтернативний приклад тлумачення електронного урядування, то ми можемо опиратися на трактування представлене більшістю наукових і інформаційних джерел. Вони

говорять про те, що електронне урядування є системою взаємодії органів державної влади із громадськістю, яка побудована на використанні ІКТ, технологій Інтернету-речей та організації відкритого, стабільного, прозорого доступу до отримання адміністративних і державних послуг громадянами. Завдяки таким ознакам електронне урядування дозволяє за рахунок використання низки електронних інструментів оптимізувати систему адміністративних послуг.

На нашу думку, обидві представлені інтерпретації заслуговують на увагу, адже, вони деталізують низку характерних ознак даного явища. Щодо більш точних, основних ознак електронного урядування як явища в системі органів публічного управління, яке впливає на розвиток адміністративних послуг в Україні, то можна виділити такі:

1. Електронне урядування направлене на організацію роботи із урядом, який базується на принципі загальнодоступності інформації про діяльність владних структур для представників громадськості. Це в свою чергу, дозволяє системі адміністративних послуг бути більш відкритою та прозорою перед громадянами.

2. Електронне урядування дозволяє організаційним структурам органів державної влади і громадянам не залежати від часових рамок. Електронне урядування характеризується часовою незалежністю, що дозволяє громадянам отримувати інформацію про роботу державних, адміністративних структур, які надають адміністративні послуги в будь-який час.

3. Електронне урядування завжди орієнтоване на потреби громадян. Тут активно фігурує знайомий більшості принцип орієнтації на споживача. Завдяки цій ознаці електронне урядування може задовольняти потреби громадян у отриманні різних послуг від держави за рахунок ІКТ та інших засобів комунікації. В тому числі, цей принцип дуже добре застосовується в контексті розвитку системи адміністративних послуг.

4. Зменшує рівень бюрократизації. Електронне урядування дозволяє зменшити кількість безпосередніх контактів представників органів публічного управління із населенням, що істотно сприяє продуктивності, ефективності їх роботи. За рахунок цього й сам процес надання різних послуг від держави стає значно швидшим.

5. Централізація послуг. За рахунок можливостей, які надає електронне урядування можна створити єдину централізовану систему надання послуг населенню, як це реалізовано у країнах, у яких присутній високий рівень електронного урядування і електронної демократії.

6. Організація спільної роботи органів публічного управління із різними сферами діяльності людей таких як економіка, політика, соціальна, культурна сфера тощо. Такий механізм досягається за рахунок ІКТ, які є важливим компонентом електронного урядування. Щодо системи адміністративних послуг, то цей механізм дозволить оптимізувати цю систему. Саме за рахунок зменшення кількості часу на взаємодію із представниками влади щоб вирішити питання отримання тої чи іншої послуги.

7. Створення органічної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими об'єднаннями за рахунок ІКТ, котрі інтегровані в явище електронного урядування. Така взаємодія покращить процес обміну інформацією між суб'єктами, які надають адміністративні послуги населенню [31, с. 6-19].

Аналізуючи подібні аспекти явища електронного урядування, ми розуміємо, що даний феномен відтворив абсолютно нову парадигму для функціонування системи адміністративних послуг. Це останній, історичний етап розвитку та становлення адміністративних послуг в Україні, який ми можемо спостерігати сьогодні. Завдяки можливостям, які надає електронізація та вищезгадана модель електронного урядування, система адміністративних послуг стала отримувати все більше і більше успіхів у

використанні різних цифрових інструментів, котрі були направлені на покращення життя українського населення.

Таким чином, сутнісний зміст, подібна історична ретроспектива розвитку визначає саме такі аспекти розвитку системи адміністративних послуг на Україні. На нашу думку, така сучасна система адміністративних послуг, власне й підв'язана під роботу даної концепції, через це в Україні стає вже звичним використання великої кількості інформаційно-технологічних ресурсів. Люди поступово адаптуються до введення в життя принципу «єдиного вікна». Саме так, розкривалась сутність і відбувався історичний розвиток становлення системи адміністративних послуг в Україні.

1.2. Основні характеристики, функції та особливості роботи системи адміністративних послуг

Історична ретроспектива розвитку адміністративних послуг на Україні дозволила нам зрозуміти, усю суспільну користь та потреби, які задовольняла дана система в ході власного становлення. Однак, аналіз цього суспільного явища був би не повним, без дослідження основних характеристик, функцій та особливостей роботи.

Спочатку розглянемо ключові ознаки системи адміністративної послуги. Більшість науковців формулюють та виділяють різний перелік ключових ознак поняття «адміністративної послуги», однак, якщо говорити про загальні формулювання, то ми би виділили такий перелік:

1. Адміністративна послуга надається лише за наявності заяви, котру написала особа. Для того щоб отримати адміністративну послугу громадянину потрібний відповідний документ, що підтверджує її бажання отримати конкретну послугу від держави.

2. Адміністративна послуга має обов'язковий характер її надання, адже вона є прямим підтвердженням суб'єктивних прав особи, як громадянина на отримання відповідних послуг від держави.

3. Система адміністративних послуг функціонує в контексті надання цих послуг адміністративними органами. Найбільш розповсюдженим адміністративним органом є ЦНАП – центр надання адміністративних послуг, також, адміністративна послуга характеризується наявністю адміністративного акту, котрий підтверджує результат її отримання. Наявність адміністративного акту підтверджує факт того, що процес надання адміністративної послуги пройшов успішно.

4. Система адміністративних послуг регулюється за допомогою конкретних нормативно-правових актів, законів, постанов тощо. Це говорить про її юридичну надійність та правову обґрунтованість, що дозволяє за певним правовим регламентом взаємодіяти громадянам із представниками органів державної влади.

5. Адміністративна послуга як компонент системи адміністративних послуг надається в рамках конкретно визначених вимог, котрі прописані в чинному законодавстві, яке відповідає за правове, нормативне і формальне регулювання процесу надання адміністративних послуг [35, с. 5-9].

Представлені ознаки системи адміністративних послуг, зайвий раз підкреслюють її багатоманітність та гнучкість при практичному застосуванні в рамках суспільства. Сучасні тенденції спонукають систему адміністративних послуг до постійної видозміни їх ознак, адже, вони все більше й більше трансформуються за вищезгаданим принципом «єдиного вікна». Нагадаємо, що принцип «єдиного вікна» означає порядок надання подібних послуг електронним шляхом, тобто, в цьому випадку ще варто зазначити про ознаки приналежності цифрових, інформаційно-комунікаційних технологій в системі функціонування адміністративних послуг.

Далі розглянемо класифікацію, яка присутня в системі адміністративних послуг. В науковій літературі розрізняють низку різноманітних критеріїв за якими зараз можна класифікувати адміністративні послуги. Першим критерієм, за яким можна класифікувати адміністративні послуги є критерій їх змісту. На даний момент, адміністративні послуги поділяються за змістом на:

- адміністративна послуга на видачу дозволу, типовими прикладами послуги за подібною ознакою є дозвіл на проведення мітингів, дозвіл на зайняття окремими видами підприємницької діяльності або дозвіл на розміщення реклами;

- адміністративна послуга на проведення реєстрації, наприклад, реєстрація шлюбу, транспортного засобу або громадського об'єднання чи громадської організації;

- адміністративні послуги, що відповідають за легалізацію певних актів, тобто тут йде мова про верифікацію сертифікатів, консультацію порядку легалізації документів та про процес нострифікації;

- соціальні послуги, окрема категорія адміністративних послуг, котрі виконують функцію соціального захисту конкретних верств громадян, до прикладу соціальних послуг можна віднести призначення пенсії, надання спеціальних пільг особі, оформлення соціальної допомоги тощо [16].

Це перша та найбільш загальна класифікація адміністративних послуг. В науковій літературі, також можна побачити ще кілька критеріїв за якими класифікують адміністративні послуги. Наступний критерій класифікації адміністративних послуг є критерій правового регулювання процедури їх надання та рівень повноважень. Другий аспект говорить нам про те, на якому рівні централізації або децентралізації влади був укладений відповідний нормативно-правовий акт, що регулює надання тої чи іншої адміністративної послуги. За цим критерієм адміністративні послуги діляться на:

- адміністративні послуги із ознакою централізації, це ті послуги юридичне обґрунтування яких підтверджено актом або законом виданим Президентом України, Кабінетом Міністрів України чи іншими центральними органами виконавчої влади;
- адміністративні послуги, котрі регулюються актами органів місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади;
- адміністративні послуги, які мають ознаки регулювання як на централізованому, так і на децентралізованому рівні влади [46, с. 320].

Подібна класифікація яскраво обґрунтовує одну із ключових ознак адміністративних послуг, а саме їх правове регулювання на рівні законодавства. Третій тип класифікації адміністративних послуг говорить нам про класифікацію за формами самих послуг. Тут розподіл адміністративних послуг дуже простий і поділяється усього на два критерії: послуги, що надаються для реалізації конституційних прав і свобод громадянина, а також, послуги, які пов'язані із необхідністю юридичного оформлення. Якщо ми говоримо про адміністративні послуги, що дозволяють громадянину реалізувати свої конституційні права і свободи, то тут можна привести приклад різних медичних, соціальних та культурних послуг, послуг освіти тощо. Адміністративні послуги із юридичним оформленням пов'язані із видачою ліцензій, різного роду свідоцтва тощо. Остання категорія із можливих класифікацій адміністративних послуг є їх класифікація за окремими видами галузей діяльності людини [24, с. 150]. Тут ми можемо говорити про розподіл адміністративних послуг на медичні, котрі пов'язані із галуззю охорони здоров'я, на земельні, котрі характеризуються наданням органами місцевого самоврядування права на користування земельною ділянкою тощо.

Представлені критерії за якими сьогодні класифікують адміністративні послуги, дозволяють науковцям та дослідникам дуже легко аналізувати та конкретизувати проблеми в роботі даної системи. На нашу думку, кожна із

вищезгаданих класифікацій має своє важливе місце в системі функціонування адміністративних послуг, адже, всі вони пояснюють та ідентифікують характерні атрибути таких послуг в рамках державного апарату.

Доповнюючи опис функціонування системи адміністративних послуг неможливо не згадати про існуючі стандарти, за якими вони надаються громадянам. Наявність стандартів надання адміністративних послуг підтверджується необхідністю створення системи їх правового регулювання, а також, правил та основ за якими вони мають надаватися громадянам. Зараз розрізняють такі критерії за якими формуються стандарти надання адміністративних послуг як:

1. Простота та зручність. Вимоги, за якими надаються адміністративні послуги мають бути максимально простими і зручними для громадян, щоб кожен громадянин міг їх легко отримати.

2. Надання за жорсткими строками, оперативність і своєчасність. Часова вимога є одним із головних критеріїв визначення якості адміністративної послуги. Чим менше часу громадянин витратив на отримання адміністративної послуги, тим вона буде кращою.

3. Повага до громадянина. Адміністративні послуги повинні надаватися уповноваженими особами із особливим відношенням до громадянина, вони мають його поважати і справедливо відноситися до нього як до особистості.

4. Відкритість. Будь-яка інформація пов'язана із адміністративними послугами має бути відкритою для будь-якого громадянина у будь-який момент часу. Такий критерій визначає рівень обізнаності та інформованості громадянина про роботу системи адміністративних послуг.

5. Рівність. Адміністративний орган, який займається питанням надання адміністративних послуг має однаково шанобливо відноситися до будь-якого громадянина, котрий прагне отримати таку послугу, в незалежності від його статусу, матеріального становища, інтелектуальних здібностей тощо.

6. Мінімальна вартість послуги. Адміністративна послуга не повинна дорого коштувати. Варто встановлювати ціну за отримання адміністративної послуги на рівні оплати фактичних витрат, котрі були виділені на надання тої чи іншої послуги.

7. Результативність. Процес надання будь-якої адміністративної послуги громадянину завжди має бути завершеним. В цьому контексті йдеться про задоволення потреби громадянина [61, с. 149-160].

Наявність подібних стандартів створює відповідний фундамент для активного та безперервного процесу надання адміністративних послуг громадянам. На нашу думку, вони частково ототожнюються із правовими принципами, за якими в більшості країн світу регулюються системи адміністративних послуг.

Також, в контексті розгляду системи адміністративних послуг, ми не можемо обійти стороною питання електронних адміністративних послуг, які реалізуються за вже знайомим нам принципом «єдиного вікна». Нагадаємо, що за принципом «єдиного вікна» адміністративні послуги мають надаватися в електронній формі, яка має бути доступною будь-якому громадянину. Зараз система електронних адміністративних послуг в Україні складається із кількох цікавих систем, кожна із яких має власну специфіку функціонування та характерні структурні особливості. Опишемо кілька практичних прикладів кожної із таких систем для того, щоб зрозуміти загальне становище та певні особливості надання електронних адміністративних послуг в Україні.

Першим проаналізуємо Єдиний державний портал адміністративних послуг. Це електронний ресурс, завдяки якому населення України має можливість отримувати доступ до різного виду адміністративних послуг в режимі онлайн. Також, портал є чудовим доробком для забезпечення інформаційної підтримки громадян в питаннях надання адміністративних послуг. Важливим компонентом роботи даного порталу є його взаємодія із органами виконавчої влади, котрі також можуть надавати відповідні

адміністративні послуги громадянам. Єдиний державний портал адміністративних послуг дозволяє через нього отримувати адміністративні послуги від Міністерства юстиції, Державної служби України з питань геодезії картографії та кадастру, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, Державної архітектурно-будівельної інспекції та інших центральних органів виконавчої влади [32]. Така багатоманітність послуг підтверджує актуальність застосування такого інструменту та підвищує задоволеність громадян процесом надання адміністративних послуг.

Наступним прикладом функціонування системи електронних адміністративних послуг є імплементація електронних технологій в роботу системи ЦНАПів, які є основними і найрозповсюдженими суб'єктами надання подібних послуг. За рахунок такого підходу більшість ЦНАПів змогли організувати електронний та дистанційний режим роботи, котрий є в рази ефективнішим ніж звичайний. Завдяки адаптації електронних технологій в систему ЦНАПів, вони змогли покращити власний функціональний механізм звичної системи адміністративних послуг за рахунок:

- введення в систему технології зворотного зв'язку на офіційних веб-сайтах ЦНАПів;
- появи можливості дистанційної консультації, дистанційного запису на прийом, попереднього замовлення конкретної адміністративної послуги онлайн за рахунок подачі документів в електронному форматі;
- появи системи електронної оплати адміністративної послуги;
- чіткої та впорядкованої системи інформаційного забезпечення в приміщеннях ЦНАПів, котра базується на інформаційних терміналах [67, с. 6-25].

На нашу думку, введення таких нововведень в систему роботи ЦНАПів підтверджує той факт, що Україна прагне до відповідності європейським

стандартам у функціонуванні системи адміністративних послуг та роботи механізмів суб'єктів надання адміністративних послуг.

Ще одним цікавим прикладом того, як саме функціонує сучасний стан надання електронних адміністративних послуг населенню в Україні є наявність Кабінету електронних сервісів. Ця практика уособлює в собі електронний веб-ресурс, за яким можна отримувати низку адміністративних послуг онлайн, наприклад таких як: державна реєстрація шлюбу, послуги із наданням інформації із державних реєстрів, послуги пов'язані із роботою судової системи, послуги пов'язані із бажанням громадянина буди обізнаним в окремих аспектах функціонування адміністративних органів, отримання інформації про арбітражних керуючих, ФОП та юридичних осіб, також, на веб-ресурсі можна зареєструвати юридичну особу та створити власний ФОП [39]. Ще варто додати, що в Кабінеті електронних сервісів не обійшлося й без функції прийому громадян за допомогою відеозв'язку, котра є досить популярною в країнах, які активніше інтегрують цифрові і електронні технології у систему адміністративних послуг. Сам же веб-ресурс є досить зручним, має комфортну навігацію та легкість і зрозумілість у практичному використанні.

Останній, яскравий приклад функціонування системи електронних адміністративних послуг в Україні – це Онлайн будинок юстиції. Даний електронний адміністративний сервіс має специфічну роль у наданні адміністративних послуг. Його діяльність в основному направлена на окрему категорію адміністративних послуг, а саме, на надання послуг для громадських організацій та громадських об'єднань. Також, на даному сервісі можна отримати власний електронно цифровий підпис, який дозволяє зручно користуватися більшістю існуючих електронних сервісів [50].

Таким чином, розкриваються сучасні особливості системи електронних адміністративних послуг, які характеризуються активними спробами представників влади імплементувати електронні та цифрові технології.

На нашу думку, загалом, система надання електронних адміністративних послуг населенню в Україні представлена на задовільному рівні і вона дуже чітко доповнює сутнісний зміст усієї системи адміністративних послуг.

Також, варто зазначити, що система адміністративних послуг, як і будь-яка інша система всередині функціонального апарату держави потребує оцінювання власної ефективності. Це один із важливих компонентів, котрий розкриває глибинну сутність і значення даного поняття. Необхідність проведення оцінювання ефективності системи надання адміністративних послуг населенню з'являється за кількох причин. По-перше, подібний порядок оцінювання дозволить сформулювати чіткі проблеми, котрі присутні в системі роботи адміністративних органів. По-друге, оцінювання ефективності дозволить визначити рівень задоволеності населення порядком надання адміністративних послуг. По-третє, на основі проведеної операції щодо оцінювання ефективності системи надання адміністративних послуг населенню, можна сформулювати стратегію розвитку на короткостроковий, середньостроковий або довгостроковий період. Все залежить від критеріїв оцінювання, масштабності самої операції та ресурсного забезпечення адміністративного органу.

Для того краще відобразити, як саме в практичній реалізації відбувається оцінювання ефективності системи надання адміністративних послуг населенню потрібно звернути увагу на два компоненти. Перший – це безпосереднє оцінювання ефективності адміністративних послуг, а другий – це оцінювання одного із адміністративних органів даної системи, котрий відповідає за надання такого роду послуг населенню. В другому випадку цим органом звичайно є ЦНАП.

Спочатку розглянемо загальний порядок і критерії оцінювання ефективності надання адміністративних послуг. Тут потрібно звернути увагу на методологію за якою відбуватиметься даний процес. В науковій літературі у контексті вибору методології звертаються до знайомого багатьом стандарту

ДСТУ ISO 9001:2015 та роблять акцент саме на процесному підході, який є складовою даного стандарту. Процесний підхід є певним алгоритмом дій для реалізації прописаних положень у даному стандарті. Якщо ми беремо ситуацію саме із використанням положень стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, то процес оцінювання ефективності роботи системи адміністративних послуг населенню буде акцентований на таких пунктах і критеріях як:

- орієнтованість на задоволення потреб громадян;
- наявність чи відсутність лідерських якостей у адміністратора ЦНАПу, котрий відповідає за якість роботи процесу надання адміністративних послуг;
- рівень залученості персоналу в роботу по наданні адміністративних послуг населенню;
- рівень керування взаємовідносинами між населенням та обслуговуючим персоналом;
- наявність чи відсутність покращень у функціональному апараті адміністративних послуг [48].

На нашу думку, подібний методологічний підхід до оцінювання ефективності системи надання адміністративних послуг населенню є найбільш фундаментальним. Він здебільшого представляє нормативно-правову основу для проведення подібних процедур оцінювання по відношенню до системи адміністративних послуг.

Якщо говорити про роль процесного підходу при оцінюванні ефективності адміністративних послуг, то тут варто зазначити про використання циклу PDCA або Plan-Do-Check-Act. За порядком цього циклу, спочатку потрібно чітко спланувати систему оцінювання ефективності, визначити чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, як вони впливають на ефективність реалізації тої чи іншої адміністративної послуги, потрібно спланувати строки та кількість ресурсів, котрі необхідні для процесу оцінювання тощо. Далі потрібно проводити безпосередній процес

оцінювання ефективності, і на його основі проводити системний моніторинг, за яким визначається наскільки продуктивно відбувався даний процес [48].

Подібний симбіоз використання стандарту ДСТУ і застосування при цьому процесного підходу, на нашу думку, є перспективним підходом до оцінювання ефективності системи надання адміністративних послуг населенню.

Тепер розглянемо другий варіант оцінювання системи адміністративних послуг. За цього варіанту визначимо як відбувається оцінювання ефективності процесу надання адміністративних послуг населенню в контексті роботи ЦНАПів. Чудовим прикладом найбільш оптимального переліку критеріїв, за яким організують подібного роду оцінювання є досвід проведеного на Україні «Проекту ПРОМІС». Основна сутність даного проекту полягала в організації розвитку муніципального сектору України, удосконаленню її демократичного рівня шляхом розвитку системи адміністративних послуг, у покращенні економічного становища місцевого самоврядування, малого та середнього бізнесу тощо. Таким чином, в ході даного проекту було проведено оцінювання ефективності надання адміністративних послуг ЦНАПами.

До основних критеріїв оцінки ефективності надання адміністративних послуг ЦНАПами були відзначені:

1. Організація діяльності. До даного критерію входили: показники переліку повноти послуг, що визначали рівень багатоманітності послуг, котрі може надавати ЦНАП; гнучкість та оптимальність часу режиму роботи ЦНАПу; якість інформаційно-комунікаційних зв'язків та стан офіційного сайту ЦНАПу.

2. Приміщення та загальна інфраструктура ЦНАПу. Такий критерій передбачав загальну оцінку за матеріальним та ресурсним забезпечення ЦНАПу, як офіційної будівлі державної влади. Тут були враховані показники масштабності ЦНАПу, його місцезнаходження, кількість поверхів, рівень

якості автоматизованої системи керування чергою, якість обслуговування людей із обмеженими можливостями.

3. Персонал. За цим критерієм визначався рівень завантаженості адміністратора, кількість працівників у ЦНАПі, необхідна для оцінки наповненості штату, а також, був врахований показник підвищення кваліфікації персоналу.

4. Якість роботи бек-офісу. Тут оцінювалася степінь взаємодії ЦНАПів із іншими органами влади, наявність доступу до електронних баз даних і реєстрів, час очікування на те щоб отримати послугу і враховувався відсоток прострочених послуг [56].

5. Аналіз діяльності. Останній критерій оцінювання ефективності роботи ЦНАПів, котрий включав в себе такі показники як: аналіз кількості відвідувачів за визначений період, кількість і якість проведених опитувань, формування власних унікальних вимог ЦНАПу щодо якості надання адміністративних послуг, аналізу зауважень та пропозицій, котрі були надані від громадян [55].

На нашу думку, представлені варіанти оцінювання ефективності системи надання адміністративних послуг є досить раціональними та релевантними для їх практичного застосування. Кожен із них вказує на окремі аспекти функціонального механізму системи адміністративних послуг, що дозволяє активно формулювати певні висновки, вирішувати наявні проблеми та стабільно і планомірно формулювати порядок дій щодо їх вирішення.

Таким чином представлена загальна характеристика системи адміністративних послуг. Враховуючи подібні ознаки та складові компоненти, котрі розкривають сутність даного поняття, функціональні особливості роботи цієї системи, ми можемо зрозуміти наскільки важливим вона є для громадян, суспільства в цілому і чому її необхідно постійно розвивати.

1.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності системи адміністративних послуг

Аналізуючи сутність, основні характеристики явища адміністративних послуг, ми визначили, що ця система не може існувати без відповідного правового регулювання. Цей аспект є дуже важливим, адже, він забезпечує правову регламентацію усіх дій, які відбуваються в рамках даної системи. Також, потрібно зауважити, що система адміністративних послуг дуже тісно пов'язана із формуванням сприятливого відношення громадян до представників влади, саме тому, вони мають відчувати певний правовий захист зі сторони держави у вигляді нормативно-правового забезпечення. За таких обставин ми й розглянемо діюче нормативно-правове забезпечення діяльності системи адміністративних послуг в Україні.

Загалом, система адміністративних послуг в Україні має достатню кількість нормативно-правових актів, котрі б допомагали врегулювати усі її функціональні особливості. Першим законодавчим актом, який має найвищу юридичну силу і здійснює регулятивний вплив на роботу системи адміністративних послуг в Україні є Конституція України.

В Конституції України сформовані базові та досить опосередковані нормативно-правові аспекти, що забезпечують діяльність системи адміністративних послуг. Аналізуючи Конституцію України найбільшу увагу потрібно звернути на Розділ II. У даному розділі представлена низка статей, яка прямо чи опосередковано стосується тематики врегулювання роботи системи адміністративних послуг. Наприклад, стаття 28, в якій говориться, що кожна людина має право на повагу до її гідності. В контексті дослідження системи адміністративних послуг, дана стаття говорить нам про те, що діяльність суб'єктів, котрі надають адміністративні послуги громадянам має бути реалізована за певних етичних, моральних та правових норм поведінки. Людина, яка прийшла отримувати адміністративну послугу у відповідний

адміністративний, державний або місцевий орган не повинна відчувати себе приниженою морально чи фізично [1].

Далі, доцільно згадати статтю 34, в якій визначено положення про свободу думки і вираження власних поглядів та переконань громадянами України. Ця стаття стосується питання оцінювання та проведення громадського контролю за діяльністю суб'єктів, котрі надають адміністративні послуги. Завдяки даній статті, люди, які представляють громадськість можуть вільно розповсюджувати інформацію щодо оцінювання якості роботи тих або інших суб'єктів, що надають адміністративні послуги. Доповнюється це право статтею 36, в якій визначено, що людина може вступати у політичні партії чи громадські об'єднання задля реалізації власних інтересів та для задоволення певних соціальних потреб [1].

Важливим доповненням щодо нормативно-правового забезпечення діяльності системи адміністративних послуг в Україні, виступає стаття 40 Конституції України. В її положеннях визначено, що кожна людина має право на направлення індивідуальних або колективних скарг, звернень з приводу виявлення неякісної роботи тих або інших суб'єктів державної влади до яких відносяться й суб'єкти, що надають адміністративні послуги. Відповідно до положень даної статті громадянин України легко може за допомогою форми зворотного зв'язку впливати на якість роботи системи адміністративних послуг [1].

Стаття 42 Конституції України теж пов'язана із правовим забезпеченням діяльності системи адміністративних послуг, адже, вона визначає положення про дозвіл на підприємницьку діяльність, котра не заборонена законом. Відповідно до положень даної статті суб'єкти, котрі надають адміністративні послуги у вигляді документів на дозвіл щодо ведення господарської діяльності підпадають під зміст даної статті [1].

Також, аналізуючи нормативно-правове забезпечення роботи системи адміністративних послуг не можна оминати увагою статтю 50 Конституції

України. В ній відображається право на безпеку життя громадянина, що в свою чергу, спонукає суб'єкти надання адміністративних послуг створювати такі умови для обслуговування громадян, щоб вони відчували себе у безпеці та комфорті відвідуючи їх державні приміщення [1].

Ще важливо деталізувати положення статті 56. В ній йдеться про те, що людина та громадянин України має право на відшкодування збитків, моральної або матеріальної шкоди, яку завдали своєю дією або бездіяльністю представники державної влади, органів місцевого самоврядування тощо. Тобто, в рамках даної статті доцільно визначати право людей звертатися до відповідних регулятивних органів влади, які можуть здійснити свій вплив на неякісну, некоректну роботу суб'єктів надання адміністративних послуг [1].

Таким чином, усі вищезгадані статті Конституції України здійснюють свій нормативно-правовий вплив на роботу системи адміністративних послуг. Цей вплив є досить загальним і не має чітких та конкретних правових директив щодо визначення принципів роботи системи адміністративних послуг або окремих аспектів її діяльності.

Наступним нормативно-правовим актом, який забезпечує діяльність системи адміністративних послуг є Закон України «Про адміністративні послуги». Даний закон вважається основним і першочерговим в контексті правового врегулювання роботи системи адміністративних послуг. В ньому представлена основна термінологія, що стосується функціонування даної системи та інші визначальні положення щодо структурованої і ефективної організації її роботи.

Найбільшу увагу в рамках даного закону потрібно звернути на статті 4 та 5. Наприклад, в статті 4 визначаються основні принципи роботи системи адміністративних послуг в Україні. Якщо деталізувати даний перелік принципів, то він буде виглядати таким чином:

1. Принцип стабільності. Даний принцип означає, що робота суб'єктів надання адміністративних послуг має бути безперебійною та

структурованою. Цей принцип є дуже важливим для забезпечення задоволення потреб громадян.

2. Принцип відкритості та прозорості. В контексті даного принципу уся діяльність та інформація про систему адміністративних послуг має бути доступною для ознайомлення будь-якій людині, громадянину у будь-який час. Особливо, актуальним цей принцип стає у відповідності до сучасних положень роботи ЦНАПів та інших суб'єктів надання адміністративних послуг, котрі вже мають змогу надавати деякі послуги електронним шляхом та реалізовувати власну діяльність в електронно-цифровому просторі.

3. Принцип доступності інформації про адміністративні послуги. Цей принцип доповнює принцип відкритості та прозорості. Адже, будь-яка людина, громадянин повинна мати можливість у вільному доступі отримувати інформацію про ту чи іншу адміністративну послугу, щоб належним чином задовольняти власні соціальні потреби.

4. Принцип верховенства права. Цей принцип визначає, що будь-яка діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг має відбуватися виключно в контексті діючих норм права та положень чинного українського законодавства.

5. Принцип рівності перед законом. Він визначає рівну реалізацію прав та свобод усіх громадян перед чинним законодавством, які взаємодіють у рамках роботи системи адміністративних послуг. Тобто, в межах роботи цього принципу доцільно розглядати правові можливості захисту громадян, які звертаються до суб'єктів надання адміністративних послуг та правові можливості самих працівників подібних суб'єктів.

6. Принцип оперативності та своєчасності. Тут говориться про швидкість надання адміністративних послуг. Ця система відповідно до чинного законодавства має достатньо швидко опрацьовувати запити громадян та задовольняти їх потребу у отриманні адміністративної послуги.

7. Принцип доступності і зручності для суб'єктів звернень. Даний принцип визначає, що діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг має реалізовуватися таким чином, щоб громадяни мали до неї безпосередній або електронний доступ. Тобто, в рамках цього принципу говориться про те, що будь-яка людина із будь-якої територіальної одиниці України повинна мати можливість задовольнити свою потребу у отриманні адміністративної послуги звернувшись до найближчих суб'єктів надання адміністративних послуг.

8. Принцип захищеності персональних даних. Цей принцип визначає захист персональних даних усіх суб'єктів звернення, котрі взаємодіють із системою адміністративних послуг з метою отримання тої чи іншої державної, публічної, соціальної послуги.

9. Принцип неупередженості та справедливості. В рамках положень даного принципу визначається, що система адміністративних послуг в Україні не може працювати в контексті генерування проявів дискримінації будь-якої форми до усіх суб'єктів звернення.

10. Принцип раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг. Даний принцип визначає необхідність мінімізувати час суб'єктів надання адміністративних послуг щодо проведення бюрократичних операцій необхідних для задоволення адміністративної послуги громадянину. Дуже доцільним в контексті даного принципу згадати функціонування електронних сервісів надання адміністративних послуг, котрі зараз активно розвиваються в Україні і власне мінімізують кількість документів та процедур необхідних для отримання адміністративної послуги громадянином [2].

Подібний перелік принципів, на нашу думку, є досить вичерпним, однак, ми би додали до нього принцип «єдиного вікна» за яким адміністративні послуги надають виключно електронним шляхом. Цей підхід

дозволив би закріпити в правовому полі діяльність сучасних електронних українських суб'єктів надання адміністративних послуг.

Щодо статті 5 Закону України «Про адміністративні послуги», то вона деталізує положення про вимоги щодо регулювання роботи системи адміністративних послуг. В положеннях даної статті присутні такі вимоги як:

- достатня кількість інформації про адміністративну послугу, які б формували відповідні підстави для її одержання;
- вимога платності чи безоплатності адміністративної послуги, яка визначається чинним українським законодавством;
- вимога наявності різних суб'єктів надання адміністративних послуг та деталізації їхніх повноважень;
- наявність відповідних строків щодо надання адміністративної послуги;
- наявність чіткого переліку документів та специфіки їх оформлення для отримання громадянином адміністративної послуги;
- наявність чіткого переліку підстав для відмови у наданні адміністративної послуги громадянину [2].

Ці вимоги формують своєрідні правила роботи суб'єктів надання адміністративних послуг.

Стосовно інших статей даного закону, то вони врегульовують різні операційні, організаційні, фінансові та інші важливі функціональні аспекти діяльності системи адміністративних послуг.

Наступним нормативно-правовим актом, який визначає правове забезпечення роботи системи адміністративних послуг є Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [4]. Цей закон визначає ті робочі аспекти системи адміністративних послуг, які розкривають її можливість надавати послуги дозвільного характеру. Наприклад, суб'єкти надання адміністративних послуг можуть надавати послуги на отримання дозволу щодо ведення людиною, фізичною або юридичною особою певного виду господарської діяльності. Даний закон відповідає за формування

загальних правових вимог щодо отримання дозвільної документації суб'єктами, які звертаються до системи адміністративних послуг з метою задоволення власних соціальних потреб.

Також, у даному законі присутні інші положення щодо організації, вимог, особливостей діяльності уповноважених органів тощо, стосовно роботи механізму надання адміністративних послуг в контексті генерування дозволів щодо ведення господарської діяльності.

Далі, доцільно згадати ряд законів, які врегульовують окремі, але дуже важливі аспекти роботи системи адміністративних послуг в Україні. Цими законами є Закон України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації». Кожен із цих законів відповідає за окремі вузькопрофільні аспекти правового регулювання системи адміністративних послуг.

Наприклад, Закон України «Про державну службу» визначає діючі положення, принципи, вимоги, котрим мають відповідати працівники, які працюють в рамках системи адміністративних послуг. Такі обставини пов'язані з тим, що усі працівники, котрі працюють в різних суб'єктах надання адміністративних послуг підпадають під категорію «службовець», а даний закон є основним регулятором роботи даної категорії людей на території України. Також, в рамках даного закону прописані етичні положення, відповідальність щодо якості роботи службовців, які надають адміністративні послуги населенню.

Щодо закону «Про місцеве самоврядування», то даний закон визначає правові положення щодо роботи системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. В ньому прописані основні принципи роботи подібних суб'єктів, відповідальність та інші організаційні особливості, котрі стосуються аспектів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Стосовно Закону України «Про місцеві державні адміністрації», то він теж врегульовує правові аспекти надання адміністративних послуг, але в контексті роботи місцевих державних адміністрацій, котрі можуть бути одним із суб'єктів надання адміністративних послуг населенню. Варто додати, що принципи функціонування системи місцевих державних адміністрацій, котрі представлені даним законом та принципи роботи системи адміністративних послуг є дуже схожими. Це дуже сильно визначає їх спільну приналежність та гармонійну взаємодію один із одним в рамках реалізації спільної справи [73, с. 32-35].

Ще одним важливим законом, який займає вагоме місце у системі нормативно-правового забезпечення роботи системи адміністративних послуг є Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [3]. Він виступає своєрідним доповненням до вищезгаданого закону «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». В цьому законі представлені правові положення щодо організації роботи сфери державної реєстрації діяльності юридичних або фізичних осіб. Аналізуючи положення даного закону, ми можемо згадати про те, що адміністративні послуги можуть видаватися в формі документів для дозволу ведення підприємницької, господарської або інших видів діяльності. Саме тому, даний закон і фігурує в правовому полі регулювання роботи системи адміністративних послуг.

Не менш важливим за вищезгадані закони, можна назвати Закони України «Про соціальні послуги» та «Про захист прав споживачів». Закон України «Про соціальні послуги» відображає правовий регламент щодо надання соціальних послуг, які є однією із категорій, що за власною природою відносяться до адміністративних послуг. Щодо закону «Про захист прав споживачів», то даний закон підпадає під категорію правового регулювання системи адміністративних послуг через специфіку роботи даного механізму. Адже, за власною природою, суб'єкти звернення, тобто

громадяни є споживачами певних послуг, а відповідно до семантичних характеристик поняття «адміністративна послуга» вони можуть бути задоволеними або незадоволеними процесом отримання тої чи іншої адміністративної послуги. В контексті огляду подібної ситуації вже вступають правові положення представлені в Законі України «Про захист прав споживачів».

Якщо ж досліджувати інші види нормативно-правових актів, то одним із основоположних нормативно-правових актів, що здійснюють правове регулювання роботи системи адміністративних послуг в Україні є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг».

Положення даної постанови визначають ключові особливості роботи ЦНАПів, які власне є одними із головних суб'єктів надання адміністративних послуг в Україні. В даній постанові описується перелік основних завдань для ЦНАПів, визначаються права та обов'язки адміністратора, керівника ЦНАПу та регламентуються інші важливі організаційні аспекти роботи даного суб'єкту [10].

Останньою категорією нормативно-правових актів, які врегульовують роботу системи адміністративних послуг є нормативно-правові акти, що підтримують сучасний розвиток України як успішної електронної держави із новою функціональною моделлю організації влади. До даної категорії нормативно-правових актів, в першу чергу, варто віднести Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [12]. В змісті даного розпорядження визначаються правові основи роботи моделі електронного урядування в Україні, які дозволили згенерувати новий підхід до організації роботи системи адміністративних послуг. Зараз, завдяки прописаним правовим положенням даного розпорядження, в Україні активно розвиваються електронні механізми, що поступово адаптуються до системи

адміністративних послуг. Вони дозволяють організувати її роботу більш швидкою, структурованою, упорядкованою і ефективною за рахунок значного зменшення кількості бюрократичних процедур та зниження ризиків корупційних проявів.

Наступним нормативно-правовим актом, який підпадає до даної категорії є Постанова Кабінету Міністрів України про «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [8]. В ній прописані основні аспекти діяльності Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та положення щодо організації роботи Реєстру адміністративних послуг. Обидва вищезгадані суб'єкти є основними суб'єктами надання адміністративних послуг в сучасній Україні. Адже, вони орієнтовані на розвиток і популяризацію принципу «єдиного вікна» за яким усі адміністративні та державні послуги мають надаватися електронним шляхом, оптимізуючи та покращуючи таким чином роботу системи адміністративних послуг.

Останнім нормативно-правовим актом, який варто віднести до даної категорії є Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [6]. Цей закон є найновішим в системі правового регулювання роботи адміністративних послуг, адже, він був укладений лише за часів каденції Володимира Зеленського 15-го липня 2021 року. В ньому дуже чітко визначаються основні аспекти роботи електронних публічних послуг, які теж відносяться до категорії адміністративних послуг. Даний закон визначає основні принципи роботи електронних публічних послуг, визначає особливості подання документів на отримання тої чи іншої послуги, формує порядок переносу отриманих електронних публічних послуг до Реєстру адміністративних послуг.

Таким чином представлена система нормативно-правового регулювання системи адміністративних послуг. На нашу думку, нинішня українська система правового регулювання системи адміністративних послуг має великі

перспективи та передумови до подальшої відповідності сучасним європейським стандартам регулювання адміністративних послуг. А цей аспект є дуже важливим, адже, він, в свою чергу, робить Україну на крок ближчою до майбутньої інтеграції в ЄС.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи історичну ретроспективу розвитку та сутність поняття «адміністративної послуги» в Україні, ми визначили, що дане суспільне явище є одним із важливих компонентів організації суспільного життя людей. Нами було визначено, що сутність поняття «адміністративна послуга» означає саме ту послугу, котра надається державою, та за процес надання якої несуть відповідальність органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Щодо історичної ретроспективи розвитку адміністративних послуг, то нами було визначено і деталізовано кілька історичних етапів становлення даного феномену на теренах України.

Стосовно питання визначення основних характеристик, функцій та ознак системи адміністративних послуг, то ми сформуваємо основні аспекти існування даного явища в суспільстві. Нами було визначено, що:

- адміністративна послуга надається лише за наявності заяви, котру написала особа;
- адміністративна послуга має обов'язковий характер її надання, адже вона є прямим підтвердженням суб'єктивних прав особи, як громадянина на отримання відповідних послуг від держави;
- система адміністративних послуг функціонує в контексті надання цих послуг відповідними адміністративними органами, найбільш розповсюдженим адміністративним органом є ЦНАП – центр надання адміністративних послуг;

- адміністративна послуга характеризується наявністю адміністративного акту, котрий підтверджує результат її отримання;
- система адміністративних послуг регулюється за допомогою конкретних нормативно-правових актів, законів, постанов тощо;
- адміністративна послуга як компонент системи адміністративних послуг надається в рамках конкретно визначених вимог, котрі прописані в чинному законодавстві, яке відповідає за правове, нормативне і формальне регулювання процесу надання адміністративних послуг.

Враховуючи подібні ознаки та складові компоненти, котрі розкривають сутність даного поняття, функціональні особливості роботи цієї системи, ми можемо зрозуміти наскільки важливим це явище є для громадян, суспільства в цілому і чому цю систему постійно потрібно розвивати.

Щодо дослідження нормативно-правового забезпечення роботи системи адміністративних послуг, то нами був визначений ряд законів та інших видів нормативно-правових актів, що здійснювали врегулювання основних аспектів роботи даної системи. В ході проведеного дослідження, ми визначили, що нинішня українська система правового регулювання системи адміністративних послуг має великі перспективи та передумови до подальшої відповідності сучасним європейським стандартам регулювання адміністративних послуг. А цей аспект є дуже важливим, адже, він, в свою чергу, робить Україну на крок ближчою до майбутньої інтеграції в ЄС.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Основні механізми функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування

Досліджуючи систему адміністративних послуг, ми визначили, що це соціально-важливе явище є дуже важливим в сучасній організації суспільного життя. Однак, для того щоб в повній мірі оволодіти знаннями щодо організації функціональних спроможностей даного феномену, потрібно ще звернути увагу на основні механізми системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Адже, органи місцевого самоврядування зараз представляють окрему категорію суб'єктів надання адміністративних послуг громадянам, зі своїм власним набором характеристик та ознак.

Спочатку сформулюємо деякі важливі теоретико-методологічні особливості функціонування механізму надання адміністративних послуг.

Для того щоб визначити, як саме функціонує механізмі надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, потрібно нагадати деякі ключові ознаки даного соціального феномену. Сьогодні, до основних ознак явища адміністративних послуг відносять:

- наявність публічного інтересу, який надходить від громадин;
- наявність належних умов для отримання адміністративних послуг, котрі зобов'язані надати представники органів місцевого самоврядування;
- наявність законодавчих підстав для отримання послуг, які представлені у формі відповідного права зі сторони отримувача послуги та у формі повноважень зі сторони надавача послуг;

- наявність юридичного обґрунтування дій представника органу місцевого самоврядування як суб'єкта надання адміністративних послуг;
- наявність звернення фізичної або юридичної особи для реалізації можливостей органу місцевого самоврядування як суб'єкту надання адміністративних послуг;
- наявність взаємних прав та обов'язків суб'єкта звернення та суб'єкта надання адміністративних послуг (органу місцевого самоврядування);
- наявність бюджетного механізму підтримки діяльності органів місцевого самоврядування як суб'єктів надання адміністративних послуг;
- наявність правових гарантій та відповідальності суб'єктів надання адміністративних послуг;
- наявність результату отримання адміністративної послуги від органу місцевого самоврядування, а саме, адміністративного акту [45; 62].

Такі ознаки дозволяють виділяти нам органи місцевого самоврядування в одну категорію із іншими суб'єктами надання адміністративних послуг. Доповнюються ці ознаки ще відповідними положеннями про адміністративні послуги у різних законах, підзаконних актах та інших видах нормативно-правових документів регулювання даної сфери.

Також, аналізуючи роботу механізму надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, потрібно згадати класифікацію цих послуг. Адміністративні послуги в органах місцевого самоврядування загалом поділяються на:

- послуги, пов'язані із видачою дозволів;
- послуги атестації;
- послуги акредитації та сертифікації;
- послуги із легалізації суб'єктів або окремих нормативно-правових актів;
- соціальні послуги, видача субсидій або пенсій [57].

Більшість вищезгаданих послуг, дійсно в Україні надаються саме представництвами органів виконавчої влади, до яких відносяться і органи місцевого самоврядування. Зараз, нинішні умови представлені активним розвитком реформи децентралізації дозволяють органам місцевого самоврядування постійно покращувати власний механізм надання адміністративних послуг населенню.

Останнім теоретико-методологічним аспектом, який формує фундамент роботи механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування є визначення положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Досліджуючи даний закон, ми можемо визначити, в якому правовому, організаційному та суспільному контексті функціонують органи місцевого самоврядування як суб'єкти надання адміністративних послуг.

Аналізуючи даний закон, по-перше, слід нагадати, що органи місцевого самоврядування як суб'єкти надання адміністративних послуг функціонують за рядом фундаментальних правових принципів. До цих принципів відносяться:

1. Принцип законності. Даний принцип означає, що органи місцевого самоврядування повинні виконувати власні дії виключно у рамках чинного українського законодавства, в тому числі і дії пов'язані із їхньою практичною діяльністю як суб'єктів надання адміністративних послуг.

2. Принцип колегіальності. За цим принципом органи місцевого самоврядування функціонують як колегіальні органи влади, котрі надають адміністративні послуги населенню.

3. Принцип народовладдя. Органи місцевого самоврядування орієнтують на владу та побажання народу як основної іпостасі здійснення змін у державі.

4. Принцип підзвітності. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти надання адміністративних послуг мають звітувати народові про власну діяльність.

5. Принцип судового захисту прав органів місцевого самоврядування.

За цим принципом органи місцевого самоврядування можуть отримувати відповідну судову підтримку в контексті організації їхньої діяльності як суб'єктів надання адміністративних послуг [5].

Щодо інших структурних особливостей даного закону, то в ньому ще закріплені основні терміни, які пов'язані із різними функціональними аспектами органів місцевого самоврядування. А також, визначені інші структурні компоненти роботи даної системи як самостійного суб'єкту здійснення владних повноважень щодо надання послуг на місцевому рівні.

Таким чином, орієнтуючись на вищезгадані теоретико-методологічні основи функціонування механізму органів місцевого самоврядування як суб'єкту надання адміністративних послуг, ми можемо дослідити його діяльність на практиці.

Зараз в українській практиці роботи механізму функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів надання адміністративних послуг, ми можемо побачити, що його функціональну складову в більшій мірі формують ЦНАПи або центри надання адміністративних послуг. Відповідно до положень чинного законодавства, органи місцевого самоврядування можуть реалізовувати свої права та обов'язки на надання адміністративних послуг безпосереднім шляхом або через делегування цих повноважень центрам надання адміністративних послуг.

Даний функціональний підхід із делегуванням, якраз прописується в пунктах Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», про який ми згадували вище. За таких умов органи місцевого самоврядування забезпечують роботу механізму надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг. Такий підхід визначає, що функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів надання адміністративних послуг в Україні, може відбуватися шляхом збереження умов організаційної, фінансової, кадрової, матеріально-технічної підтримки

центрів надання адміністративних послуг. Адже, саме ЦНАПи за сучасною статистикою виконують більшу частину усього практичного надання адміністративних послуг в Україні, саме у контексті огляду роботи механізму органів місцевого самоврядування [63, с. 21].

Щодо інших практичних умов функціонування механізму надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, то по-перше, для виконання цього завдання потрібна належна будівля. Ця будівля облаштовується з наявністю спеціального місця для отримання адміністративних послуг населенням. По-друге, для реалізації повноважень щодо надання адміністративної послуги в органах місцевого самоврядування застосовують принцип розподілу повноважень. За цим принципом визначаються окремі посадові особи, котрі надають відповідні адміністративні послуги громадянам за їхніми запитамі [66].

Далі, розглянемо основні етапи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Сьогодні механізм надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування передбачає проходження таких етапів як:

1. Інформування отримувача адміністративної послуги щодо її змісту та порядку надання. Процес інформування може бути представлений в усній або електронній формі. Також, отримувач адміністративної послуги може самостійно ознайомитися із порядком та змістом, який стосується адміністративної послуги через відповідний інформаційний стенд, котрий має бути присутнім в будівлі органу місцевого самоврядування.

2. Оформлення запиту на отримання адміністративної послуги. Після відповідного звернення особи, яка мала бажання отримати ту чи іншу адміністративну послугу, орган місцевого самоврядування займається процедурою оформлення відповідних документів, необхідних для видачі послуги громадянину.

3. Проведення додаткового етапу підготовки адміністративної послуги. Дана процедура відбувається за умови масштабності послуги або в разі виникнення певних труднощів щодо її отримання відповідним суб'єктом звернення.

4. Підготовка надання адміністративної послуги. В цьому етапі зазвичай визначають суму оплати адміністративної послуги, проводиться додаткова консультація щодо отримання послуги та відбувається підготовка адміністративного акту.

5. Оформлення адміністративної послуги та її видача. Це остання процедури отримання адміністративної послуги в органах місцевого самоврядування, яка передбачає фіксацію даної операції у вигляді адміністративного акту [25].

Подібний перелік етапів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, насправді є досить типовим для більшості суб'єктів системи надання адміністративних послуг в Україні. Однак, розглядаючи функціонування механізму адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, потрібно враховувати особливості роботи даної управлінської ланки в нинішньому апараті держави.

Наступним важливим аспектом роботи механізму адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування є питання їхнього оцінювання. Адже, аспект зворотного зв'язку в органах місцевого самоврядування дуже сильно впливає на їх загальний імідж та подальше ставлення вищих органів державної влади до них. Саме тому, питання оцінювання в контексті механізму надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є одним із важливих компонентів.

Загалом, процес оцінювання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування може відбуватися як від представників державної влади, так і безпосередньо від споживачів даних послуг, тобто, від представників громадськості. Основу процедури оцінювання механізму

надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування складають методи оцінки та системні заходи щодо їх оцінювання.

До методів оцінювання відносяться метод управління цілями, метод тестування, метод опитування, метод анкетування та метод використання технологій бенчмаркінгу [35, с. 56]. Найбільшу увагу хотілося б звернути на двох методах. Перший, це метод управління цілями, за цим методом процедура оцінювання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування відбувається через синхронізацію виконаних та невиконаних цілей, які були поставлені для даних суб'єктів владних повноважень. Тобто, за такого методу доцільно розглядати ситуацію: ціль органу місцевого самоврядування – надати 3000 адміністративних послуг за місяць, результат в кінці місяця – 2842 адміністративні послуги. За таких обставин і відбувається оцінювання успішності роботи даного механізму. Щодо другого методу, то ми би хотіли зацентувати увагу на методі технологій бенчмаркінгу. Даний метод оцінювання направлений на удосконалення роботи механізми надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, шляхом дослідження та адаптації зарубіжного досвіду роботи подібних механізмів.

З приводу системних заходів оцінювання, то в органах місцевого самоврядування використовують такі заходи як: вироблення короткострокових стратегій щодо оцінювання та подальшого розвитку механізму надання адміністративних послуг, створення стандартів оцінювання послуг, вживання різних заходів правового регулювання для оптимізації процедури оцінювання [38, с. 20].

На нашу думку, вищезгаданий механізм оцінювання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України є досить змістовним та обґрунтованим. Більшість із методів та заходів оцінювання відповідають багатьом сучасним європейським стандартам функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Останнім структурним елементом роботи механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування є деталізація сформульованих критеріїв якісної адміністративної послуги. Такий перелік критеріїв формалізувався ще із моменту ведення політики трансформації України в якості сильної сервісної держави світу, і триває навіть у нинішній час.

Отже, до основних критеріїв надання якісної адміністративної послуги в органах місцевого самоврядування України відносяться критерії представлені в таблиці 2.1 [69].

Таблиця 2.1

Критерії отримання якісної адміністративної послуги в органах місцевого самоврядування України [69, с. 55-63]

| Критерії | Індикатор |
|---------------------------------------|--|
| Якість надання послуг (в цілому) | Відповідність наданої послуги стандартам якості, які встановлені адміністративним регламентом надання послуги |
| | Частка заявників, які задовольняють фактичну якість наданих послуг |
| | Частка заявників, які оцінили якість послуги в цілому як відповідне їхнім очікуванням або перевищує його |
| Якість та доступність інформації | Частка заявників, задоволених доступністю і якістю інформації про порядок надання послуги |
| | Наявність доступного офіційного сайту, що містить повну і достовірну інформацію |
| Тимчасові витрати | Середня тривалість очікування в черзі заявника при зверненні за послугою |
| | Частка отримувачів, які отримали результат послуги в нормативно встановлений термін |
| Фінансові витрати | Частка одержувачів послуги, які вважають прийнятними нормативно встановлені розміри плати, що стягується при наданні послуги |
| | Наявність супутніх фінансових витрат заявника при отриманні послуги |
| Доступність | Можливість подати документи та отримати результат через електронну систему надання послуг (електронна пошта, Інтернет) |
| | Частка заявників, які оцінили територіальну доступність і графік роботи відповідних служб |
| Оцінка працівників | Частка заявників, задоволених професіоналізмом і доброзичливим ставленням співробітників при наданні послуги |
| Адаптовані для населення стандарти | Частка заявників, задоволених простотою структури і змісту адміністративних регламентів |
| | Частка заявників, задоволених простотою заповнення бланків, процедурою збору документів |
| Зовнішні умови надання послуг | Частка заявників, задоволених комфортністю приміщень, місць для очікування та прийому |
| Забезпечення зворотного зв'язку | Частка задоволених обґрунтованих скарг до загальної кількості обслугованих одержувачів послуг |
| | Використання офіційного сайту для взаємодії з користувачами за допомогою різних інтерактивних модулів |
| | Проведення опитування населення |
| Доступність для малозабезпечених груп | Наявність місць для паркування спеціальних транспортних засобів інвалідів, наявність пандусів |
| | Перевага розміщення кабінетів на 1 поверсі адміністративної споруди |
| Враження від надання послуг | Частка отримувачів, у яких залишилося в цілому добре враження від послуги |

Представлені вище критерії зумовлюють своєрідний перелік вимог, котрим сьогодні має відповідати механізм надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Аналізуючи даний перелік, ми можемо побачити низку операційних, організаційних, кадрових, фінансових аспектів даного компоненту. Орієнтуючись на даний перелік критеріїв органи місцевого самоврядування постійно мають змогу аналізувати власну роботу та покращувати якість функціонування механізму надання адміністративних послуг.

Однак, не дивлячись на усі вищезгадані складові елементи функціонального механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, ми ще можемо визначити перелік проблем, котрі присутні в подібних суб'єктах надання адміністративних послуг.

Аналізуючи представлену вище інформацію та різноманітні інформаційні джерела, ми можемо зазначити, що до основних проблем роботи механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування відносяться:

- відсутність єдиної систематизованої системи використання інформаційних технологій;
- відсутність електронних механізмів зворотного зв'язку у більшості органів місцевого самоврядування в деяких регіонах України;
- відсутність сучасного електронного і цифрового обладнання для організації роботи усіх органів місцевого самоврядування, котрі надають адміністративні послуги, за принципом функціонування моделі електронного урядування.

Такі проблемні аспекти є найголовнішими в рамках роботи даної системи. Органи місцевого самоврядування при організації власної діяльності, повинні враховувати цей недолік та шукати відповідні шляхи щодо його вирішення.

Таким чином представлена функціональна модель системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України. Детально проаналізувавши складові елементи даної системи, ми визначили її стан як задовільний. В даній системі існують як істотні переваги, так і невеликі недоліки, котрі заважають органам місцевого самоврядування відповідати чинним європейським стандартам функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг. Саме тому, подібна картина дозволяє українцям сподіватись на подальший перспективний розвиток системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

2.2. ЦНАП – як основний суб'єкт надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування

Центр надання адміністративних послуг або ЦНАП в сьогоденні суспільних реаліях представляє собою спеціалізований суб'єкт надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, який населення може використовувати для отримання різного роду подібних послуг, наприклад, адміністративних, публічних, державних. Сама глибинна сутність ЦНАПів розкривається якщо дослідити такі складові компоненти його діяльності як: мета роботи, основні вимоги до функціонування ЦНАПу та особливості його організації, ролі та функції адміністратора і керівника ЦНАПу, нормативно-правове забезпечення його діяльності. Розглянемо нижче особливості даних компонентів.

Спершу розглянемо мету діяльності центрів надання адміністративних послуг як суб'єкту надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. На сьогоднішній день мета діяльності подібних суб'єктів тісно пов'язана із концепцією розвитку електронного урядування, про яке ми згадували вище. Якщо ж говорити про безпосередню деталізацію мети чітко по пунктах, то можна відобразити такий перелік:

1. Змінення відношення громадськості до представників влади. Це одне із важливих умов для забезпечення розвитку громадянського суспільства в країні і популяризації таких явищ як суспільний добробут та суспільне благо.

2. Поширення механізму надання адміністративних послуг у новому форматі по всій території України. Новий формат передбачає переведення усіх видів державних, публічних та адміністративних послуг в електронний формат. Тут доцільно згадувати вже досить відомий принцип «єдиного вікна». Завдяки сучасним ЦНАПам популяризація електронізації, електронного урядування та електронної демократії відбувається доволі швидкими темпами.

3. Удосконалення внутрішньої структури ЦНАП та оптимізація різних організаційних процесів, що впливають на швидкість і якість надання послуг населенню.

4. Зріст якості і кількості адміністративних послуг в країні за рядом показників.

5. Зниження кількості корупційних проявів за рахунок створення, адаптації та популяризації нової системи контролю за діяльністю осіб, котрі надають адміністративні послуги населенню. В першу чергу, це відбувається за рахунок зниження великої кількості бюрократичних процедур.

6. Розвиток та адаптація нових технологій у суспільство.

7. Налагодження ефективної співпраці з органами державної влади, органами місцевого самоврядування і їх структурними підрозділами.

8. Розвиток потенціалу територіальних громад.

9. Підвищення обізнаності громадян в питаннях отримання адміністративних послуг від населення. Нові ЦНАПи зараз спеціалізуються на забезпеченні широкого, повного та точного інформування населення про питання роботи механізму надання адміністративних послуг.

10.Посилення потенціалу власних людських ресурсів. Це відбувається за рахунок відповідної системи навчання, котра присутня в ЦНАПах, через курси підвищення кваліфікації та інші види, форми, методи навчальної діяльності [52, с. 18-24; 72, с. 432].

Орієнтуючись на подібний перелік завдань, котрі розкривають мету діяльності центрів надання адміністративних послуг, ми можемо конкретизувати, що його сутність полягає в створенні цілісної системи або механізму для отримання громадянами різного роду послуг. При цьому варто враховувати усі аспекти: інформаційний, комунікаційний, організаційний та інші складові діяльності роботи ЦНАПу. Також, не менш важливим є питання консультації в центрах надання адміністративних послуг. Адже, дуже часто трапляються випадки коли не всім громадянам зрозуміла уся процедура отримання адміністративної послуги. Саме тому, кваліфікація персоналу, котрий працює в подібних центрах повинна бути на найвищому рівні.

Тепер, щодо вимог функціонування центрів надання адміністративних послуг. В сьогоdnішніх реаліях нашого суспільства ЦНАП представляє собою спеціалізований робочий орган, котрий відповідає за надання послуг громадянам через адміністратора шляхом їх безпосередньої взаємодії між собою. Основні вимоги щодо роботи таких органів є дуже схожими із загальними принципами роботи системи адміністративних послуг. Однак, хотілося би виділити дві характерні ознаки даного органу, котрий відповідає за надання адміністративних послуг громадянам в органах місцевого самоврядування. Цими ознаками є технологічне забезпечення ЦНАПів та внутрішні особливості організації роботи таких органів.

Щодо технологічного забезпечення, то зараз сучасні ЦНАПи повинні бути облаштовані: сучасним комп'ютерним забезпеченням і обладнанням, швидкісним Інтернетом, повинні мати облаштовану офіційну веб-сторінку, необхідні активно впроваджувати і розвивати систему електронного документообігу та вміти організувати роботу органу в електронній формі,

приміщення ЦНАПів мають бути облаштовані системою відеоспостереження щоб забезпечити громадян належним рівнем безпеки, а також, в систему роботи таких структур має бути імплементований такий інструмент як електронно-цифровий підпис. Якщо говорити про внутрішню організацію роботи ЦНАПу, то тут варто звернути увагу на такі компоненти як:

1. Планування діяльності ЦНАПу.
2. Визначення ролі керівника ЦНАПу, розподіл ним функціональних обов'язків та відповідальності за виконання тих чи інших завдань.
3. Створення робочої групи, що відповідатиме за організаційне забезпечення діяльності ЦНАПу.
4. Визначити перелік послуг та надати інформаційне забезпечення громадянам щодо їх отримання [42].

Всі вищезгадані аспекти необхідно обов'язково контролювати для підтримки стабільної роботи ЦНАПу. Також, неможливо не згадати про фінансування ЦНАПів, адже, усі ці компоненти не можуть бути реалізовані належним чином без відповідної матеріальної і фінансової підтримки.

За чинним законодавством цей процес реалізується за допомогою грошової підтримки від державних, обласних та місцевих бюджетів. В контексті функціонування органів місцевого самоврядування ЦНАП фінансується із місцевого бюджету. Також, варто додати, що перераховані вище обов'язки якраз таки покладаються на керівництво, котре представлене адміністратором та керівником центру надання адміністративних послуг.

Якщо говорити про адміністратора, то він власне є централізованим елементом в системі роботи ЦНАПу. Адміністратор представляє собою людину, котра є службовцем та має широке коло обов'язків і відповідне цільове призначення. З приводу цільового призначення адміністратора, можна визначити такі його важливі завдання як:

- забезпечити отримання послуг населенням в найкоротший термін за рахунок мінімізації кількості відвідування людини до ЦНАПу;

- зменшення кількості проявів корупційних ризиків під час отримання будь-якої із можливих послуг;
- додержання контролю за роботою усього суб'єкта надання адміністративних послуг та своєчасне прийняття рішень і розгляд відповідних справ [18].

Також, в функціональні обов'язки адміністратора центру надання адміністративних послуг входить широке коло завдань, котрі йому необхідно виконувати. Цими завданнями є:

1. Прийняття від громадян відповідних звернень та документів, котрі необхідні для отримання тої чи іншої адміністративної послуги. Виконуючи це завдання адміністратор обов'язково повинен опиратися на зміст Закону України «Про захист персональних даних», а також в досконалому володіти процедурою реєстрації і подання документів на обробку.

2. Надання вичерпного об'єму інформації про ту чи іншу адміністративну послугу.

3. Проведення консультації громадян з приводу роз'яснення ним незрозумілих питань або інших аспектів, що стосуються отримання адміністративної послуги від ЦНАПу.

4. Забезпечення стабільної роботи організаційного забезпечення ЦНАПу.

5. Ведення видачі відповідних звернень до громадян, котрі виразили бажання отримати адміністративну послугу. Зазвичай, ці звернення поширюються через засоби поштового зв'язку або у вигляді відповідних СМС-повідомлень на особистий номер громадянина.

6. Організація контролю за роботою підрозділів ЦНАПу.

7. Підтримка функціонування механізму надання послуг населенню у відповідності до умов чинного законодавства [18].

Подібний опис завдань адміністратора дозволяє нам визначити його в якості централізованої ланки в роботі центру надання адміністративних послуг. Відповідно до цієї думки адміністратор також має певний перелік

прав, котрі надані йому чинним законодавством, котре регулює питання адміністративних послуг.

Звертаючись до переліку основних прав адміністратора ЦНАПу, ми можемо побачити такий їх перелік:

- інформування керівника центру надання адміністративних послуг про порушення, котрі відбулися в ході надання або отримання громадянином адміністративної послуги;
- погодження документів та рішень із керівником центру для забезпечення взаємодії ЦНАПу із органами державної влади, органами місцевого самоврядування;
- проводити засвідчення власним підписом або печаткою відповідних документів чи виписок, котрі необхідні для отримання адміністративної послуги;
- порушення клопотання перед керівником з метою вживання відповідних заходів щодо підвищення ефективності роботи центру та забезпечення підтримки його розвитку на довгостроковій основі;
- отримання безоплатного переліку адміністративних послуг від центру у встановленому порядку, котрі закріплені згідно з чинним законодавством [47].

Необхідність наявності саме такого переліку прав адміністратора ЦНАПу, якраз зумовлюється його високою важливістю у забезпеченні роботи всього центру. Адже, він здійснює вплив на більшість організаційних аспектів роботи ЦНАПу.

Щодо керівника або начальника центру надання адміністративних послуг, то він займає найвищу ієрархічну ланку в роботі даного суб'єкта. Відповідно до цього рівень його відповідальності за роботу центру є найвищим. Стосовно переліку функціонального забезпечення, то керівник ЦНАПу, повинен виконувати такі завдання як:

1. Забезпечення загальної роботи центру у відповідності до сформульованих завдань та мети покладених на нього.

2. Виконання організаційної функції, яка полягає в забезпеченні підтримки взаємодії громадян із представникам центру для отримання ними відповідної послуги.

3. Контроль за роботою адміністраторів ЦНАПу. Координація їх належного професійного та морально-етичного стану поведінки під час виконання власних обов'язків.

4. Підтримка інформаційного забезпечення громадян, котрі відвідують ЦНАП.

5. Організація належних умов праці персоналу ЦНАПу, систематична розробка нових методів для удосконалення роботи ЦНАПу, надання пропозицій щодо його покращення.

6. Розгляд скарг та прийняття відповідних управлінських рішень щодо неякісної роботи, діяльності або бездіяльності в роботі адміністраторів ЦНАПу.

7. За відсутності адміністратора по поважним причинам може виконувати його функції.

8. Виконує інші повноваження та завдання у відповідності з чинним законодавством України та особливими умовами в яких може перебувати ЦНАП [51].

Загалом, роль керівника в роботі центру надання адміністративних послуг розглядається в якості стратегічного рівня організації праці. Адже, наприклад, адміністратор більше відповідає за виконання тактичних та оперативних завдань цього суб'єкта. Однак, якщо розглядати їх рівень важливості для забезпечення стабільної роботи ЦНАПу, то в цьому питанні буде абсолютний паритет. Це пов'язано, в першу чергу, із специфікою роботи центру надання адміністративних послуг як суб'єкта надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування та з сутнісною

природою синергетичного ефекту, що досягається внаслідок їхньої плідної роботи один з одним.

Ще одним важливим компонентом роботи ЦНАПу є часи його прийому. Якщо досліджувати нормативно-правову базу, то часи прийому громадян у центрі надання адміністративних послуг мають становити не менше ніж шість днів на тиждень і сім годин на день без перерви на обід.

Це є загальною та обов'язковою умовою для забезпечення стабільної і безперебійної роботи ЦНАПу. Характерною особливістю роботи ЦНАПів є те, що вони здійснюють прийом громадян зазвичай до 18-ої години вечора, в окремих випадках дозволяється пролонгація роботи ЦНАПу до 20-ї години, якщо на це є відповідне рішення міської ради [29].

Також, в основу роботи ЦНАПів, котрі зараз представляють собою своєрідні «прозорі» організаційні структури для надання адміністративних послуг у рамках системи органів місцевого самоврядування, входять необхідні вимоги, котрим подібні суб'єкти повинні відповідати. За умов децентралізації влади в Україні, механізм надання адміністративних послуг став підвищувати ці критерії, саме тому, сьогодні характеристики ідеального ЦНАПу для громадян виглядають таким чином:

- наявність відкритих просторих коридорів;
- наявність висококваліфікованого усміхненого персоналу, в тому числі адміністратора та керівника ЦНАПу;
- робочий механізм електронної черги;
- організація прийому громадян 6 днів на тиждень, більше 42-х годин за часовим проміжком;
- відсутність черг;
- відсутність хабарів та надмірної бюрократичної ознаки в процедурах;
- наявність зручних місць для очікування;

- повне інформаційне забезпечення громадян щодо отримання адміністративної послуги, як на сайті ЦНАПу, так і безпосередньо в його відділі, яка має бути розміщеним на відповідних інформаційних стендах [54].

Такі критерії та безпосереднє виконання їх на практиці формують нинішню основу функціонування механізму надання адміністративних послуг на Україні в умовах сучасної децентралізації влади. Невиконання кожного із вищезгаданих критеріїв дуже сильно впливає на репутацію ЦНАПу та на формування негативного відношення громадян до нього і органів місцевого самоврядування. Саме тому, дотримання цих критеріїв є одним із першочергових завдань будь-якого керівництва ЦНАПів.

Останнім компонентом для визначення сутності роботи центрів надання адміністративних послуг, який необхідно згадати є питання нормативно-правового забезпечення. Зараз, в Україні нормативно-правова база, яка регулює питання роботи центрів надання адміністративних послуг представлена чотирма основними законами і рядом інших допоміжних законодавчих актів і нормативно-правових документів. Коротко окреслимо призначення цих чотирьох законів.

Першим і основним є Закон України «Про адміністративні послуги». Він регламентує усі загальні положення щодо системи адміністративних послуг в Україні, дає нам відповідне трактування таких понять як «адміністративна послуга», «центр надання адміністративних послуг». Загалом, він відповідає за формалізацію нормативно-правових принципів роботи механізму надання адміністративних послуг в Україні. Другий – це Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Він виступає своєрідним доповненням до попереднього закону і здійснює регулятивний вплив на роботу системи надання адміністративних послуг як окремого виду господарської діяльності. Третій та четвертий закони – це Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» та Закон України «Про

Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392-IV. Вони необхідні для деталізації окремих точкових аспектів роботи системи центрів надання адміністративних послуг [70].

Таким чином, ми можемо сказати, що ЦНАПи в сучасному світі відіграють роль важливого суб'єкту надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Механізм роботи ЦНАПів, сьогодні доповнюється усіма вищезгаданими елементами системи надання адміністративних послуг. Це відповідно дозволяє йому вибудовувати цілісну систему взаємопов'язаних елементів, котрі активно впливають на задоволеність громадян і їх подальше відношення до представників не тільки місцевої, а й державної влади.

Висновки до розділу 2

Досліджуючи питання функціонування механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, нами були розглянуті структурні аспекти цієї системи. Ми проаналізували питання класифікації послуг, основні принципи роботи, етапи надання послуги, дослідили процедуру оцінювання, критерії якості адміністративних послуг та сформулювали основні проблеми органів місцевого самоврядування як одних із суб'єктів надання адміністративних послуг. В ході проведеного дослідження нами було визначено, що функціональна модель системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України є задовільною. Адже, у даній системі існують як істотні переваги, так і невеликі недоліки, котрі заважають органам місцевого самоврядування відповідати чинним європейським стандартам функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг.

Щодо дослідження роботи ЦНАПів як суб'єктів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, то нами

була розкрита сутність функціонування цих структурних одиниць. Ми проаналізували такі складові компоненти діяльності ЦНАПу як: мета роботи, основні вимоги до функціонування та особливості його організації, ролі та функції адміністратора і керівника ЦНАПу, нормативно-правове забезпечення його діяльності. Нами було визначено, що механізм роботи ЦНАПів прекрасно доповнюється усіма вищезгаданими елементами системи надання адміністративних послуг. Це відповідно дозволяє йому вибудовувати цілісну систему взаємопов'язаних елементів, котрі активно впливають на задоволеність громадян України і їх подальше відношення до представників не тільки місцевої, а й державної влади.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Система адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України: стан та проблеми

Функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування за сучасних умов розвитку української державності базується на контексті активності децентралізації влади та її впливу на організацію суспільного життя. Такі обставини, зараз пов'язані з тим, що нинішня ера децентралізації в Україні створила абсолютно нові можливості для роботи механізму надання адміністративних послуг, особливо, в органах місцевого самоврядування. Це відповідним чином, зумовлює потребу у дослідженні роботи цього механізму, визначенні його характерних ознак, складових та інших важливих аспектів.

Для того щоб зрозуміти функціональні особливості роботи системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування та визначити їх стан за умов децентралізації влади в Україні, нам спочатку потрібно визначити сутність поняття «децентралізація».

Загалом, якщо досліджувати різноманітні інформаційні та наукові джерела, то ми можемо побачити, що сутність поняття «децентралізація» представлена таким чином: «децентралізація – це спосіб для організації влади, через який державна влада передає повноваження і обов'язки для прийняття рішень у конкретній сфері діяльності структурам регіонального або місцевого рівня» [60]. По-суті, децентралізація сьогодні є чудовим інструментом для делегування ряду повноважень, який істотно знижує навантаження на апарат державної влади.

На основі таких фундаментальних атрибутивних ознак поняття «децентралізація», ми можемо ще нагадати про ключові ознаки адміністративної послуги. Знання та розуміння цих ознак допоможе нам краще розкрити особливості функціонування механізму надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. До основних ознак адміністративної послуги як соціального явища в умовах децентралізації відносяться:

- отримання адміністративної послуги виключно за заявою, котра надається фізичною чи юридичною особою;
- процедура надання адміністративної послуги може відбуватися лише в спеціальних адміністративних органах виконавчої влади або в органах місцевого самоврядування;
- наявність адміністративного акту, котрий є фактичним підтвердженням дії або рішення органу, що надавав адміністративну послугу тій чи іншій юридичній або фізичній особі;
- факт, що адресатом адміністративного акту завжди є споживач адміністративної послуги;
- процедура надання адміністративної послуги може відбуватися виключно в умовах дотримання чинного українського законодавства, при цьому важливо забезпечити реалізацію суб'єктивних прав конкретної фізичної чи юридичної особи;
- включення адміністративної послуги до відповідного реєстру після її отримання фізичною або юридичною особою;
- проведення контрольної діяльності за роботою механізму надання адміністративних послуг, що є обов'язковою умовою для збереження ефективності, продуктивності та законності даного механізму;
- процедура надання адміністративних послуг має бути адаптована під сучасні реалії розвитку суспільства, що зумовлює відповідну тенденцію до

поширення механізму надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна».

Орієнтуючись на такі фундаментальні ознаки явища адміністративної послуги розглядаючи їх в контексті децентралізації, ми можемо далі формулювати нинішню специфіку роботи механізму її надання в органах місцевого самоврядування.

Загалом, зміст та природна специфіка функціонування механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України базується на таких аспектах як: критерій платності послуги; порядок надання послуги; суб'єкти надання адміністративних послуг; послуги, що надаються за адміністративно-територіальним поділом; критерій поділу послуг за змістом та суб'єктом отримання. Опишемо кожен із цих аспектів.

Якщо говорити про критерій платності адміністративної послуги, то тут доцільно розрізняти платні та безоплатні адміністративні послуги, які надаються органами місцевого самоврядування. Звертаючись до чинного законодавства України, а саме, до статті 11 пункту 2 діючого Закону України «Про адміністративні послуги», ми можемо побачити, що плата за послугу надається суб'єктом звернення одноразово. Також, варто зазначити, про конкретизацію даної плати у вигляді адміністративного збору, котрий відповідним чином наповнюватиме об'єм бюджетних коштів. При цьому оплата для отримання адміністративної послуги може включати в себе об'єктивні цінові показники щодо вартості бланків, проведення необхідних експертиз, отримання витягу з реєстру [37].

Щодо порядку надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, то в сучасних умовах децентралізації влади в Україні, цей процес реалізований через конкретні суб'єкти надання адміністративних послуг через ЦНАПи. Або адміністративні послуги за певних умов надаються самим органом місцевого самоврядування.

З приводу нинішньої класифікації суб'єктів надання адміністративних послуг, наявність яких є невід'ємною складовою одиницею механізму надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні, то зараз розрізняють державні та муніципальні суб'єкти надання таких послуг. Відповідно до таких основ, державними адміністративними послугами є ті послуги, котрі надають органами державної влади. Стосовно муніципальних послуг, то ними прийнято вважати послуги, які надаються органами місцевого самоврядування або комунальними підприємствами. Наявність такого розподілу адміністративних послуг дозволяє ефективніше надавати послуги громадянам. Адже, якщо органи місцевого самоврядування не зможуть за певних причин надати ту чи іншу адміністративну послугу, то громадянин зможе звернутися до органів державної влади для того щоб вирішити дану ситуацію.

Також, важливим в рамках розуміння стану роботи органів місцевого самоврядування як суб'єктів надання адміністративних послуг є знання критерію поділу адміністративних послуг за адміністративно-територіальною ознакою. Адже, він по-суті і визначає приналежність сучасного механізму надання адміністративних послуг до умов нинішньої децентралізації влади в Україні. За адміністративно-територіальним поділом адміністративні послуги в Україні поділяються на:

- послуги, котрі надаються центральними органами влади та їхніми відповідними територіальними підрозділами;
- послуги, котрі надаються обласними або районними адміністраціями;
- послуги, котрі надаються органами місцевого самоврядування [37].

Такий перелік у різних адміністративно-територіальних суб'єктах також має свої характерні особливості та специфіку практичної реалізації процесу надання адміністративних послуг. Особливо, потрібно враховувати складність та навантаження на осіб, котрі працюють в подібних адміністративно-територіальних суб'єктах, адже, кількість людей, що

перебувають в обласних і районних центрах та в великих містах, де розташовані центральні органи влади дуже сильно різняться за своєю кількістю.

Стосовно поділу послуг за змістом, то в органах місцевого самоврядування, зараз адміністративні послуги надаються у відповідності до такого поділу:

- послуги, котрі направлені на видачу певного дозволу громадянину;
- послуги, котрі легалізують або проводять верифікацію того чи іншого акту;
- послуги, пов'язані із наданням соціальної допомоги громадянину;
- послуги реєстрації у відповідний реєстр [16, с. 12-14.].

Регулювання процесу надання вищезгаданих послуг, котрі поділяються за змістом здійснюється у відповідності до чинного законодавства України та нормативно-правових документів, що видаються конкретними представниками органів місцевого самоврядування або представниками ЦНАПів.

Щодо останнього компоненту функціонування механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування в Україні, а саме, надання послуг за суб'єктом отримання, то тут доцільно розрізнити вищезгаданих фізичних або юридичних осіб, індивідуальних підприємців, іноземців. Зараз, в Україні органи місцевого самоврядування можуть надавати адміністративні послуги усім вищезгаданим категоріям осіб [65, с. 11–19].

Враховуючи такі теоретико-методологічні та практичні аспекти надання адміністративних послуг в контексті децентралізації влади в Україні, ми можемо сформулювати чотири основні пріоритети, на яких базується нинішній стан надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України.

Першим із цих пріоритетів є створення інтегрованих спеціалізованих офісів для надання адміністративних послуг. Їх в сучасній формі називають центрами надання адміністративних послуг.

Щодо другого пріоритету, який характеризує механізм надання адміністративних послуг в контексті децентралізації влади в Україні, то ним є питання якості адміністративних послуг. Сьогодні в більшості органів місцевого самоврядування вже впровадженні численні ініціативи щодо створення положень про підвищення якості надання адміністративних послуг. В основному ці ініціативи стосуються підтримки роботи даного механізму у відповідності до діючого міжнародного стандарту ISO 9001:2008 [71].

Третім пріоритетом є питання розвитку електронних сервісів. Як ми вже згадували вище, електронні сервіси тісно пов'язані із явищем дії принципу «єдиного вікна», за яким адміністративні послуги мають надаватися дистанційно в електронному форматі. Децентралізація та активний розвиток електронного урядування в 2014 році побудували певний фундамент для функціонування сучасного механізму надання адміністративних послуг в Україні. Сучасні електронні сервіси дозволили громадянам скоротити терміни отримання послуги, підвищити власну довіру до ЦНАПів та інших суб'єктів надання адміністративних послуг. Зараз практика поширення таких сервісів по Україні набуває все більших обертів, наприклад, у Харкові, Дніпропетровську та Києві вже існують відповідні веб-платформи. Ці веб-платформи можна використовуватися не тільки для отримання адміністративної послуги в режимі онлайн, а й для отримання консультації щодо тої чи іншої операції, котру громадянин хоче виконати в межах ЦНАПу [41].

Щодо останнього четвертого пріоритету, то ним є питання організації контрольної діяльності. Формування комплексної системи ведення контролю за роботою механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування було запроваджено в Україні у 2013 році відповідно до

оновлень Закону України «Про адміністративні послуги». Також, в основу розвитку даного пріоритету в Україні було запроваджено систему громадського моніторингу надання адміністративних послуг. Ця система стала однією із основоположних для забезпечення контрольної діяльності за наданням адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування у контексті чинних умов децентралізації влади в Україні.

Таким чином, досліджуючи особливості та визначаючи нинішній стан роботи системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, ми можемо ще й визначити основні проблеми функціонування даного механізму.

На даний момент, проблематику системи надання адміністративних послуг досліджують з двох точок зору: визначення загальних проблем системи адміністративних послуг та визначення проблем ЦНАПів, котрі відповідають за надання адміністративних послуг населенню. Спочатку проаналізуємо, які проблеми існують безпосередньо в системі функціонування адміністративних послуг. Зараз, якщо аналізувати низку наукових джерел та спостерігати за думкою дослідників даного питання, то можна побачити, що вони виділяють такі проблеми в системі адміністративних послуг як:

- недостатня активність збоку держави щодо глобального переходу адміністративних органів до функціонування за принципом «єдиного вікна»;
- низький рівень розвитку електронного урядування, котре є ключовим інструментом для організації стабільного та планомірного розвитку системи адміністративних послуг;
- відсутність обізнаності громадян достатнім об'ємом інформації щодо платності або безоплатності адміністративних послуг, а також, часта відсутність адекватних термінів виконання тої чи іншої адміністративної послуги, котра необхідна громадянину;

- неможливість повної автоматизації надання адміністративних послуг населенню через малоефективний підхід до інтеграції інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в дану систему;
- відсутність чіткого та планомірного процесу створення баз даних, котрі б надавали повне інформаційне забезпечення про адміністративні послуги;
- відсутність вибору єдиних міжнародних стандартів, на які б орієнтувалася Україна в ході побудови функціонування системи надання адміністративних послуг населенню;
- недостатній рівень захисту персональної інформації громадян, котрі звертаються до адміністративних органів з метою отримати необхідну їм адміністративну послугу;
- високий рівень корупції в органах місцевого самоврядування, що відповідають за надання адміністративних послуг [44].

Представлений перелік загальних проблем системи адміністративних послуг, дозволяє нам орієнтуватися в тому, на які аспекти якості даного механізму нам потрібно робити найбільший акцент. В цілому, загальні проблеми нинішньої системи адміністративних послуг стосуються виключно складнощів адаптації високих технологій та формування їх належного організаційного оформлення.

Щодо другої точки зору, за якою варто визначати проблеми ЦНАПів, котрі є одним із суб'єктів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування та відповідають за роботу цього механізму, то тут також можна визначити багато цікавих аспектів. Зараз в більшості ЦНАПів визначають такі проблеми їх функціонування як:

- неналежне облаштування більшості ЦНАПів, громадянам не вистачає комфорту для перебування в подібних адміністративних органах, частим є явище коли ЦНАП має малу площу та відсутність відповідних технологій для забезпечення людей з особливими потребами;

- недостатня кількість ЦНАПів, особливо, ця проблема є помітною у великих містах, де населення перевищує мільйон осіб;
- недостатній рівень інформативності сучасних ЦНАПів, а також, проблеми із їх технологічними картками;
- відсутність можливостей отримати різного роду супутніх послуг у більшості приміщень ЦНАПів, наприклад, отримання банківських послуг, друкування, ксерокопіювання, продаж канцелярських товарів тощо;
- низька активність представників ЦНАПів щодо організації розвитку за рахунок імплементації в їх систему електронних технологій і електронних сервісів [20].

Даний комплекс проблем дуже детально характеризує, що саме потрібно змінювати в роботі ЦНАПів. В основному, під час проведення даного аналізу, нами було помічено, що проблеми ЦНАПів стосуються загальної організації роботи та питання їх забезпечення новинками технологічного прогресу.

Також, до вищезгаданих загальних проблем роботи ЦНАПів, можна додати ще деякі їх операційні проблеми. Ці проблеми в основному стосуються тих аспектів роботи ЦНАПів, які направлені на підтримку належного рівня комфорту громадян під час їх перебування у таких суб'єктах. Отже, до операційних проблем роботи ЦНАПів відносяться:

1. Неналежний графік роботи ЦНАПів щодо надання окремих видів адміністративних послуг. Така ситуація створює відповідний часовий колапс та поступово знижує кількість задоволених громадян роботою механізму надання адміністративних послуг ЦНАПами.

2. Недостатньо розвинена система електронного документообігу в ЦНАПах України. У багатьох ЦНАПах зараз не функціонує система електронного документообігу. Наприклад, така проблема дуже часто спостерігається в ЦНАПах таких міст як Житомир та Хмельницький. Це значно ускладнює процес роботи з документами та збільшує кількість

бюрократичних процедур, які в свою чергу, ще й збільшують час на обробку запиту клієнта ЦНАПу.

3. У переважній більшості ЦНАПів немає умов для осіб із інвалідністю або для осіб, котрі прийшли з дітьми. Умова відповідності ЦНАПів усім існуючим категоріям населення – це ключове завдання, необхідне для дотримання високої якості роботи даного механізму. Зараз, ЦНАПи не мають належної вбиральні для відвідування її особами з інвалідністю, немає столів для пеленання немовлят. Також, в більшості ЦНАПів відсутні дитячі куточки та спеціальні пандуси для інвалідів. Всі ці аспекти створюють великий дискомфорт при відвідуванні ЦНАПів, а значить і формують до них відповідне негативне ставлення.

4. Проблема заповнення персоналом формулярів заяв. Часто виникають ситуації, коли при отриманні адміністративної послуги формуляр заяви заповнює сам відвідувач ЦНАПу. Хоча за логікою роботи «ідеального» центру надання адміністративних послуг, цю процедуру мають робити адміністратори або відповідні реєстратори. Такий підхід значно знижує кількість помилок при заповненні подібних формулярів, а значить, також зменшує кількість витраченого часу на обробку тої чи іншої послуги.

5. Відсутність чіткої стратегії навчання персоналу. У багатьох сучасних ЦНАПах немає чітких планів щодо навчання або підвищення кваліфікації власного персоналу. Нерідко виникають випадки коли керівництво ЦНАПу вирішує проблему підвищення кваліфікації власного персоналу шляхом його відправлення в іншу подібну установу. Наприклад, на прослуховування профільної лекції або відвідування спеціального тренінгу. Однак, такий хаотичний підхід здебільшого не вирішує проблеми навчання персоналу в ЦНАПах України.

6. Невелика кількість інструментів для підтримки зворотного зв'язку із громадянами, відвідувачами ЦНАПів. Більшість ЦНАПів не використовують соціальні опитування, електронне анкетування та інші сучасні інструменти

для підтримки зворотного зв'язку із власними зацікавленими особами. Через це ЦНАПи не дізнаються думки людей з приводу їх роботи, а значить, вони не матимуть доцільних ідей щодо покращення якості своєї роботи [75].

Враховуючи подібну проблематику, яка існує не тільки в роботі самого механізму надання адміністративних послуг, а й в органах місцевого самоврядування які є суб'єктами надання адміністративних послуг, то ми можемо стверджувати, що стан роботи даного механізму в Україні не є досить успішним. На нашу думку, центральна влада спільно із місцевою повинна звернути увагу на ці проблеми і сприяти тому, щоб уряд почав займатися питаннями розробки відповідних стратегій розвитку ЦНАПів, а також необхідної довгострокової стратегії удосконалення роботи механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Після проведеного дослідження, ми можемо констатувати, що сучасні проблеми та нинішній стан надання адміністративних послуг центрами надання адміністративних послуг та безпосередньо органами місцевого самоврядування, на даний момент, потребують значного втручання уряду. В даному компоненті зараз існує низка взаємопов'язаних між собою недоліків та проблем, що комплексно впливають роботу всієї системи. Це створює відповідний дискомфорт, який можна та потрібно швидко вирішувати за рахунок створення чіткого плану по удосконаленню системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

3.2. Контроль як один із механізмів вдосконалення системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування

Механізм надання адміністративних послуг як і більшість сучасних управлінських механізмів не може обійтися без належної системи контролю. Адже, зараз, питання контролю у сфері надання адміністративних послуг є основоположним для забезпечення підтримки високої якості і адекватного

функціонування механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

В Україні питання контролю, у першу чергу, закріплюється у одному із вищезгаданих законів, а саме, в Законі України «Про адміністративні послуги». У даному законі, в статті 1 якраз згадуються основні суб'єкти сфери публічних послуг до яких відносяться суб'єкт звернення та суб'єкт адміністративної послуги. Відповідно до існування та практичної діяльності цих суб'єктів в Україні виділяють такі основні види контролю, який може відбуватися в органах місцевого самоврядування:

- державний контроль;
- внутрішній контроль;
- громадський контроль.

Опишемо кожен із представлених видів контролю. Сутність державного контролю у сфері надання адміністративних послуг, в основному акцентує свою увагу на питанні запобігання корупційним проявам в роботі центрів надання адміністративних послуг або органах місцевого самоврядування. Саме тому, відповідно до діючих положень державного контролю, які прописані в статті 19 Закону України «Про адміністративні послуги», посадові особи, котрі відповідають за надання адміністративних послуг населенню України несуть цивільну, дисциплінарну, адміністративну чи кримінальну відповідальність за скоєні дії в рамках роботи даного механізму [43].

Виходячи з подібних положень, доцільно визначати державу як одного з головних суб'єктів здійснення контролю за роботою механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Державний контроль зараз виконує важливе завдання з приводу спостереження та перевірки роботи усіх економічних та фінансових аспектів діяльності нинішніх ЦНАПів, і інших профільних суб'єктів надання адміністративних послуг. Державний контроль зараз є першочерговим інструментом, котрий

перешкоджає виникненню різноманітних помилок, пов'язаних із недостатчею бюджетних коштів на модернізацію того чи іншого операційного аспекту роботи ЦНАПу. Або він може мінімізувати негативний вплив посадових осіб на якість роботи усього механізму надання адміністративних послуг.

Щодо інших, більш конкретних положень стосовно проведення державного контролю у контексті надання адміністративних послуг громадянам, то варто зазначити, що він здійснюється уповноваженими державними органами або конкретними посадовими особами. Державний контроль у сфері надання адміністративних послуг обов'язково дотримується таких фундаментальних принципів власного проведення як:

- законність;
- дотримання діючих стандартів;
- високий рівень дисципліни осіб, котрі проводять державний контроль;
- звітність;
- підтримка норм та правил надання адміністративних послуг;
- формування рекомендацій для запобігання проявів тої чи іншої проблемної ситуації у сфері надання адміністративних послуг [43].

Такі принципи проведення державного контролю у сфері надання адміністративних послуг створюють належний фундамент функціонування даного механізму.

Тепер щодо внутрішнього контролю. Внутрішній контроль на відмінну від державного контролю здійснюється не зі сторони держави, а зі сторони самих ЦНАПів або зніціюється самими органами місцевого самоврядування . Для забезпечення проведення внутрішнього контролю в сфері надання адміністративних послуг керівництво ЦНАПів часто використовує такі заходи як:

- проведення процедури відвідування «таємного клієнта»;
- проведення професійних змагань між адміністраторами та іншим персоналом ЦНАПу;

- проведення інтерактивів для адміністраторів та відвідувачів ЦНАПу [53, с. 34-48].

Кожен із представлених заходів дозволяє використовувати механізм проведення внутрішнього контролю таким чином, щоб він максимально швидко приносив певні результати. Це дозволяє керівництву даних суб'єктів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування оперативно формувати конкретний перелік цілей та завдань, необхідних для покращення якості роботи механізму надання адміністративних послуг.

Також, для продуктивного проведення внутрішнього контролю у сфері надання адміністративних послуг керівництво ЦНАПів використовує такі ефективні підходи як:

1. Проведення очного опитування відвідувачів. Завдяки подібному опитуванню керівництво ЦНАПу має можливість оцінити якість надання адміністративних послуг та внести свої рекомендації щодо удосконалення роботи даного механізму.

2. Використання інструментів для проведення інтерактивного спілкування. Завдяки подібному спілкуванню керівництво ЦНАПів має можливість отримувати корисний зворотній зв'язок від власних відвідувачів.

3. Аналіз книги відгуків та пропозицій. Кожен ЦНАП повинен надавати дану книгу для формування в ній відповідних рекомендацій або скарг про діяльність персоналу чи безпосередньо про сам механізм надання адміністративної послуги. Орієнтуючись на подібні рекомендації або скарги ЦНАПи можуть легко контролювати та врегульовувати діяльність власної системи надання адміністративних послуг.

4. Використання процедури анкетування відвідувачів. Анкетування є одним із непоганих способів для проведення контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг. Даний спосіб дозволяє отримати низку чіткої і лаконічної інформації з приводу позитивних та негативних аспектів роботи ЦНАПу [53, с. 34-48].

Аналізуючи дані положення, ми можемо визначити, що процедура внутрішнього контролю у сфері надання адміністративних послуг є досить схожою із процедурою державного контролю. Адже, в ній використовуються подібні інструменти та підходи. Однак, все ж треба відзначити, що внутрішній контроль є більш оперативним видом контролю для органів місцевого самоврядування, саме тому, його можна використовувати якомога частіше аніж процедуру державного контролю.

Щодо громадського контролю у сфері надання адміністративних послуг, то даний вид контролю тісно пов'язаний із поширенням можливостей демократії. Адже, основна сутність громадського контролю полягає у забезпеченні підтримки принципів демократії при його застосуванні в рамках роботи сфери надання адміністративних послуг. Проводити громадський контроль можуть певні громадські суб'єкти до яких відносяться: громадські організації, неурядові організації, громадські об'єднання та інші громадські організаційні структури [49, с. 256].

В основному, ключовими заходами, які відбуваються у рамках проведення громадського контролю є:

- проведення та репрезентація результатів опитування представників громадянського суспільства з приводу визначення якості надання адміністративних послуг;
- збір, накопичення та обробка інформації, в тому числі, котра фігурує безпосередньо в засобах масової інформації;
- аналіз урядової діяльності щодо проведення заходів, розробка стратегії пов'язаних із сферою надання адміністративних послуг [49, с 256].

За допомогою таких заходів громадського контролю можна визначити та виправити явні помилки пов'язані із окремими аспектами роботи органів місцевого самоврядування, що виступають суб'єктами надання адміністративних послуг .

При цьому, ще не слід забувати про основні критерії проведення громадського контролю. Адже, під час проведення громадського контролю за наданням адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування використовують такі критерії оцінювання якості роботи даного механізму як:

- доброзичливість та ввічливе ставлення персоналу суб'єкта, який відповідає за надання адміністративної послуги;
- безпека клієнтів, кожен відвідувач ЦНАПу або іншого органу, котрий може надавати адміністративні послуги повинен почувати себе комфортно знаходячись у приміщенні подібних суб'єктів;
- надійність, яка означає, що будь-який відвідувач ЦНАПу може бути впевнений у швидкому та ефективному наданні адміністративної послуги;
- етикет та зовнішній вигляд персоналу ЦНАПів, спілкування та комунікація персоналу дуже важливий критерій в рамках роботи механізму надання адміністративних послуг;
- частота публікації інформації про різні аспекти надання адміністративних послуг на офіційних ресурсах ЦНАПів або інших суб'єктів надання адміністративних послуг [21].

Подібні критерії, на нашу думку, не є вичерпними. Їх можна доповнювати орієнтуючись на приклади із зарубіжного досвіду проведення громадського контролю у сфері надання адміністративних послуг. Однак, варто відзначити, що в цілому подібні критерії не викликають негативного відношення до самої роботи механізму громадського контролю, який зараз присутній в Україні.

Також, аналізуючи основні види контролю у сфері адміністративних послуг, ми не можемо звернути увагу на деякі вузькопрофільні види контролю. До них відносяться такі види контролю як: проведення аудиту якості надання адміністративних послуг та моніторинг якості адміністративних послуг. Подібні контрольні процедури мають свою специфіку та конкретні особливості застосування їх на практиці. Коротко

опишемо основні аспекти подібних специфічних видів контролю [14, с. 180-190].

Спочатку перейдемо до аудиту якості надання адміністративних послуг. Ця контрольна процедура сфери надання адміністративних послуг, частково має ознаки внутрішнього контролю. Основна сутність проведення такого аудиту полягає у формуванні результатів для представників державної влади щодо відповідності роботи механізму надання адміністративних послуг наявним стандартам якості і іншим законодавчим критеріям. За проведення такого аудиту відповідає спеціальна особа – аудитор.

Варто зазначити, що під час проведення такої контрольної процедури аудитор орієнтується на відомий більшості стандарт ISO 9000 [74]. В ньому сформульовані основні міжнародні критерії якості, котрі дозволяють ефективно контролювати роботу механізму надання адміністративних послуг у відповідності до міжнародних норм, правил.

Якщо ж говорити про практичне застосування аудиту якості надання адміністративних послуг, то потрібно згадати про те, що він реалізується за кількома виділеними стадіями. Першою йде стадія підготовки. У ній формується необхідна документація, яка потрібна для подальшого проведення аудиту. Другою йде дослідна стадія. Ця стадія характеризується низкою аудиторських процедур та отриманням всебічної інформації щодо об'єкту аудиту, який власне може бути ЦНАП або орган місцевого самоврядування, що відповідає за надання адміністративних послуг населенню. Третя стадія характеризується проведенням узагальнення отриманих результатів, на ній відбувається формування звіту аудитора. Четверта стадія направлена на виконання коригувальних дій, які вирішують виявлені проблеми та дозволяють сформулювати чіткі заходи щодо удосконалення роботи механізму надання адміністративних послуг. П'ята стадія є заключною і вона характеризується оприлюдненням результатів

аудиту, прийняттям відповідних управлінських рішень та формалізацією нових планів роботи ЦНАПу у відповідності до отриманих результатів [26].

Таким чином застосовується аудит якості надання адміністративних послуг. На нашу думку, цей специфічний вид контролю у сфері надання адміністративних послуг є одним із найперспективніших в контексті його практичного застосування в нинішніх українських ЦНАПах та безпосередньо у органах місцевого самоврядування.

Щодо останнього наявного специфічного виду контролю у сфері адміністративних послуг, то варто відзначити, що він зараз активно популяризується в умовах сучасної організації роботи ЦНАПів та інших суб'єктів надання адміністративних послуг. Проведення моніторингу якості адміністративних послуг – це відносно нова та недавно закріплена в чинному законодавстві контрольна процедура.

Процедура моніторингу загалом базується на ряду даних та показників, котрі збираються для того, щоб сформулювати конкретну ситуацію з приводу якості функціонування суб'єктів моніторингу, котрі надають адміністративні послуги. До суб'єктів моніторингу відносять: Міністерство цифрової трансформації, Київську міську та районну державну адміністрацію, інші органи місцевого самоврядування, котрі присутні в різних регіонах України, і ЦНАПи. Основними завданнями подібної контрольної процедури є:

- визначення стану підготовки онлайн-фронт-офісу та його офлайн компонентів для обслуговування громадян, котрі хочуть отримати адміністративну послугу;
- визначення процедури надання адміністративних послуг, котрі потрібно оптимізувати за рахунок відповідного матеріально-технічного забезпечення;
- визначення стану дотримання правил, вимог та стандартів суб'єктами надання адміністративних послуг;

- визначення рівня якості послуг та рівня задоволеності громадян, котрі отримують адміністративні послуги від конкретних органів державної або місцевої влади [9].

Такі положення моніторингу якості надання адміністративних послуг ще підкріплюються показниками та оціночними даними, які відображаються у відповідному звіті про проведення процедури моніторингу.

Якщо говорити про показники моніторингу якості адміністративних послуг, то цими показниками є:

- показник відповідності офлайн-фронт-офісу, котрий повинен мати достатню кількість механізмів для обслуговування потреб громадян, які прийшли отримувати адміністративну послугу;
- показник онлайн-фронт-офісу, даний механізм визначає шляхи та якість отримання адміністративної послуги в режимі онлайн;
- показник відповідності нормативно-правових актів суб'єктів надання адміністративних послуг сучасним принципам державної політики, що функціонують у сфері надання адміністративних послуг;
- показник дотримання усіх процедур необхідних для надання адміністративної послуги, тут перевіряється чи дотримується персонал встановленого регламенту щодо роботи механізму надання адміністративних послуг населенню;
- показник рівня задоволеності громадян під час звернення до офлайн та онлайн-фронт-офісу [9].

Вищеперераховані показники власне відображаються у вигляді формату оціночних даних, котрі потім конвертуються у звіті про проведення моніторингу якості адміністративних послуг. Щодо інших детальних аспектів проведення моніторингу якості адміністративних послуг, як специфічної форми проведення контролю, то вони всі відображені в Постанові Кабінету Міністрів України про «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» від 11 серпня 2021 року №864.

Таким чином, представлена система контролю за наданням адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України. На нашу думку, нинішня система контролю у сфері надання адміністративних послуг є достатньо обґрунтованою та має велику кількість різноманітних інструментів для їх практичного використання у різних управлінських ситуаціях. Однак, щодо ефективності застосування кожного із вищезгаданих видів контролю, то тут, потрібно враховувати нинішній стан функціонування конкретного ЦНАПу та самих органів місцевого самоврядування. Врахувавши цю причину, можна буде правильно застосувати той чи інший контрольний метод або механізм для перевірки якості роботи механізму надання адміністративних послуг.

3.3. Рекомендації щодо розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні

Проаналізувавши нинішню систему надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України, нами було визначено, що вона потребує деякого удосконалення. Одним із найрозповсюдженіших підходів до вдосконалення роботи конкретної системи є підхід імплементації успішного зарубіжного досвіду. Саме тому, орієнтуючись на зарубіжний досвід та додаючи до нього власні рекомендації, ми сформуємо певні напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.

Сьогодні кожна країна характеризується своєю власною, унікальною системою надання адміністративних послуг населенню. Якщо звертатися до загальносвітових тенденцій, як саме організований процес надання адміністративних послуг в більшості країн світу, то можна акцентувати увагу на механізмах електронізації, цифровізації та діджиталізації. Зараз більшість систем, в різних провідних країнах світу інтегрували в системи надання

адміністративних послуг низку цифрових технологій, а також технологій електронного урядування. Такий підхід був необхідний для того, щоб популяризувати роботу систем адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна», про який ми неодноразово згадували вище. Враховуючи такі обставини, проаналізуємо досвід трьох країн світу, котрі доволі успішно реалізували низку загальносвітових тенденцій щодо імплементації цифрових та електронних технологій в систему адміністративних послуг.

Першим буде досвід Польщі. Активний розвиток системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування в Польщі розпочався у 2014 році впровадженням програми «Цифрова Польща» (Program Operacyjny Polska Cyfrowa, 2014 – 2020). Основна ідея даної програми полягала в тому, щоб інтегрувати цифровізацію та діджиталізацію в усі сфери суспільного життя людей, а також, в уряді було прагнення щодо спрощення функціонування різних процесів системи управління. Внаслідок реалізації такої програми в Польщі було створено зручну цифрову систему надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. В рамках роботи цієї системи була створена низка електронних сервісів, котрі відповідали за надання окремих видів адміністративних послуг, що дуже спрощувало процес користування їх громадянами. Основними здобутками Польщі в контексті розвитку надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування для населення були:

1. ePUAP – електронна платформа служб системи державного управління. Вона відповідала за надання таких адміністративних послуг як: прописка в новому помешканні онлайн, реєстрація фірми, громадської організації онлайн, а також, реєстрація на запрошення іноземного працівника на роботу онлайн та низка інших послуг.

2. DanePubliczne.pl – сервіс, котрий став глобальною цифровою базою даних, котра надавала можливість громадянам отримати інформацію про

будь-які дані із публічного управління власної країни, в тому числі й дані про систему адміністративних послуг.

3. mDokumenty – проект, котрий дозволив оформлювати водійське посвідчення онлайн та дозволив громадянам завжди мати при собі особисте посвідчення, тобто ID-картку.

4. mWeryfikator – електронний сервіс для перевірки різноманітних видів документів, в тому числі й документів, котрі відносяться до системи адміністративних послуг.

5. biznes.gov.pl – електронний сервіс для громадян, котрі займаються веденням бізнесу, в ньому можна отримати такі адміністративні послуги онлайн як: запуск бізнесу в форматі ФОПу та відкриття власного підприємства [27].

Польський досвід надання адміністративних послуг, на нашу думку, виявляється дуже перспективним, саме в контексті його можливого використання в Україні. В ньому були правильно обрані та розставлені акценти розвитку системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, котрі дозволяють створити сильну та конкурентоспроможну систему, яка працює на благо власних громадян.

Наступним йде досвід Сінгапуру. Досвід Сінгапуру власне має схожі тенденції до розвитку системи надання адміністративних послуг як і Польща. В Сінгапурі за рахунок становлення потужної системи електронного урядування органів місцевого самоврядування було створено низку електронних сервісів, котрі надають різноманітні види адміністративних послуг населенню. Варто зауважити, що їх скрупульозний підхід до розвитку електронного урядування дозволив мінімізувати прояви корупції в усіх адміністративних органах, а також, зумів налагодити ефективну систему управління адміністративними сервісами. Зараз в Сінгапурі існує велика кількість різних онлайн сервісів, за допомогою яких можна отримати певну адміністративну послугу. Опишемо декілька із них для прикладу:

1. Online Business Licensing Service – онлайн-сервіс, що займається питаннями надання адміністративних послуг для громадян, котрі ведуть власний бізнес.

2. Marriage & Procreation Schemes – онлайн-сервіс, за допомогою якого можна подати онлайн заявку на реєстрацію шлюбу, при цьому в заяві можна легко прописати власні побажання щодо проведення подібного заходу і вони будуть обов'язково враховані.

3. Directory of Family & Social Services – важливий інформаційний онлайн-сервіс, який дозволяє громадянам отримати інформацію про такі служби

з питань охорони людей із обмеженими можливостями, служб догляду за немовлятами, людьми похилого віку.

4. Online Update/Renew al/Termination of Licenses – онлайн-сервіс, котрий дозволяє бізнесменам легко і швидко оформлювати необхідні документи для продовження ліцензії їх підприємства, компанії [76].

Сінгапурський досвід надання адміністративних послуг має ті самі істотні переваги, що й досвід Польщі. На нашу думку, досвід Сінгапуру також доцільно буде використовувати в українських реаліях, адже, він формувався на тих самих канонах, що й досвід Польщі.

Останнім проаналізуємо досвід Естонії. Естонський досвід також, як і попередні країни світу розробив свою стратегію розвитку системи надання адміністративних послуг на основі підходу до електронізації роботи органів місцевого самоврядування.

Завдяки активному впровадженню системи електронного урядування, Естонія стала однією із перших країн Європи, котрі змогли побудувати сильну, конкурентоспроможну систему надання адміністративних послуг населенню. Завдяки проекту e-Estonia було реалізовано та запропоновано громадянам низку онлайн-сервісів від органів місцевого самоврядування, котрі надають різні адміністративні послуги. В Естонії як і в інших країнах

світу більшість подібних сервісів називалися e-health, e-business тощо. Ключовими сферами, на які було зроблено акцент стали бізнес, медицина і освіта. Інструмент ID-картки став основою для доступу до усіх адміністративних послуг [19].

Орієнтуючись на досліджений досвід Естонії, Польщі, Сінгапуру щодо функціонування системи адміністративних послуг, нами було визначено, що подібний досвід є дуже доцільним для України. По-перше, досвід представлених країн світу має багато перспектив для його адаптації в українських реаліях. Це можна підтвердити, якщо звернути увагу на можливі переваги, котрі можна отримати внаслідок адаптації представлених технологій. По-друге, досвід Естонії, Польщі та Сінгапуру зараз є одним із найуспішніших у світі, що зайвий раз підтверджує його затребуваність.

Враховуючи положення, на яких базується зарубіжна система функціонування адміністративних послуг, ми можемо сформулювати деякі напрями, через які нам необхідно адаптувати представлений зарубіжний досвід. Для успішної адаптації вищезгаданого зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг в Україну необхідно:

1. Привести до ладу нинішню систему нормативно-правового регулювання адміністративних послуг та контролю за діяльністю адміністративних органів, котрі відповідають за надання подібних послуг. Необхідно сформулювати систему нормативно-правового забезпечення, котра б відповідала діючим міжнародним стандартам і мала єдину форму, а не була розкидана в низці законів, постанов та розпоряджень.

2. Необхідно модернізувати систему освіти персоналу органах місцевого самоврядування та того персоналу, котрий працює в ЦНАПах. Потрібно використати існуючий успішний зарубіжний досвід роботи з персоналом, щоб удосконалити роботу адміністративних органів і загалом перетворити на краще діючий функціональний механізм надання адміністративних послуг населенню.

3. Потрібно робити акцент на розвиток електронного урядування та цифровізації в Україні. Досягнення успіху Польщею, Естонією та Сінгапуром в контексті розвитку системи надання адміністративних послуг населенню відбулося, саме за рахунок технологій електронного урядування та глобального оцифрування усіх процесів.

4. Необхідно створити стратегію розвитку адміністративних послуг, котра включатиме в себе необхідні короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі для органів місцевого самоврядування, які необхідно виконати для успішної імплементації зарубіжного досвіду.

5. Потрібно збільшити обсяги фінансування органів місцевого самоврядування та ЦНАПів. Збільшення фінансування можна досягнути за рахунок перерозподілу бюджетних коштів, за рахунок залучення коштів від громадських та приватних організацій, а також, виділяючи цей окремий пункт в системі нинішніх податків. Тобто, потрібно збирати окремий податок на розвиток органів місцевого самоврядування та ЦНАПів.

6. Потрібно налагодити систему зворотного зв'язку між громадянами та представниками органів місцевого самоврядування. Почути думки громадян, щодо адаптації того чи іншого зарубіжного досвіду в Україну є чудовим рішенням для попередження різного роду конфліктів. Особливо, в ситуації, якщо населення не захоче щоб уряд імплементував зарубіжний досвід системи надання адміністративних послуг в Україну, а хоче щоб уряд сам працював над створенням нової унікальної системи функціонування адміністративних послуг.

Одним із рішень, на яке ще варто звернути увагу при визначенні можливостей адаптації зарубіжного досвіду є вирішення існуючих проблем системи адміністративних органів, а також, проблем, що безпосередньо присутні загалом при наданні адміністративних послуг.

На основі цих обставин, ми можемо сказати, що Україна має певні можливості для адаптації зарубіжного досвіду надання адміністративних

послуг. Однак, це питання потребує більш детальної і масштабної підготовки та великих, комплексних зусиль. Успішна адаптація зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг населенню дозволить оптимізувати роботу адміністративних органів та покращить процес задоволення потреб людей у отриманні подібного роду послуг.

Також, одним із можливих напрямів за допомогою якого можна удосконалити українську систему адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування є формування глобальної стратегії. На нашу думку, такий варіант є найбільш оптимальним. По-перше, стратегія за своєю сутністю має довгостроковий характер дії, і в неї можна вмістити низку проміжних цілей, котрі є важливими для досягнення кінцевої мети. По-друге, стратегію можна представити у формі офіційного документу, який буде мати відповідну юридичну силу і нормативно-правові засади для його практичної реалізації. По-третє, стратегія дозволить визначити чіткий напрямок розвитку системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, саме вона зробить його контрольованим та не дозволить проявлятися хаотичності в даному процесі.

Загалом, орієнтуючись на отриманий зарубіжний досвід системи надання адміністративних послуг, а також, на вищезгаданий нинішній стан системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України, можна сформулювати стратегію її удосконалення на строк п'яти років. Стратегія буде мати назву «Стратегія розвитку адміністративних органів та системи адміністративних послуг на Україні на період від 2021 до 2026 років». В пунктах, котрі мають бути у даній стратегії, ми би зазначили такі структурні елементи як:

1. Пошук та усунення існуючих правових колізій в діючій системі нормативно-правового регулювання системи адміністративних послуг. Приведення до ладу нормативно-правової бази є першим та обов'язковим

кроком для практичної реалізації будь-якої ідеї в рамках соціально-правової держави.

2. Удосконалення системи навчання адміністраторів ЦНАПів та трудового персоналу. Людський фактор в подібних системах дуже часто грає ключову роль у досягненні успіхів.

3. Організація глобальної перебудови розташування ЦНАПів та стану їх внутрішнього облаштування. По-перше, потрібно сформулювати відповідні пункти в стратегії, за якими буде встановлено, що кількість ЦНАПів на один регіон має бути збільшена. По-друге, їх внутрішнє облаштування має викликати у громадян почуття комфорту та зручності, вони мають відчувати себе як вдома коли очікують на отримання певної адміністративної послуги.

4. Обов'язкова імплементація цифрових технологій у роботу ЦНАПів та органів місцевого самоврядування.

5. Залучення технологій бенчмаркінгу. Для того щоб будувати ефективну систему надання адміністративних послуг населенню, потрібно активно досліджувати найкращі практики організації подібних систем. Технології бенчмаркінгу за своєю специфікою якраз є підходящим інструментом для реалізації такої ідеї [23, с. 105-109].

6. Створення гнучкої системи мотивації персоналу ЦНАПів та органів місцевого самоврядування. Задоволення усіх базових потреб персоналу, автоматично підвищує рівень якості надання адміністративних послуг.

7. Проведення щорічних конференцій на тематику пропозицій щодо удосконалення адміністративних послуг, адміністративних органів. Даний пункт включає в себе побудову міжнародного співробітництва, запрошення експертів з питання розвитку адміністративних органів. Подібні заходи допоможуть пришвидшувати процес удосконалення системи надання адміністративних послуг населенню та дозволять визначити проблеми, які будуть з'являтися в ході реалізації даного процесу.

На нашу думку, саме такі рекомендації щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування можна застосовувати на Україні. Подібні пункти дозволять нам істотно покращити рівень задоволеності громадян процесом надання адміністративних послуг та зроблять українську систему адміністративних послуг значно більш конкурентоспроможною і знаковою в рамках її визнання на міжнародній арені.

Висновки до розділу 3

В ході проведеного дослідження стану функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, нами було визначено, що нинішній стан надання адміністративних послуг центрами надання адміністративних послуг та безпосередньо органами місцевого самоврядування, на даний момент, потребує значного втручання уряду. Подібний висновок ми сформулювали завдяки дослідженню двох категорій проблем, котрі присутні в рамках функціонування даної системи: визначення загальних проблем системи адміністративних послуг та визначення проблем ЦНАПів, котрі відповідають за надання адміністративних послуг населенню. Нами було визначено, що усі вищезгадані аспекти функціонування надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування створюють відповідний дискомфорт, який можна та потрібно швидко вирішувати за рахунок створення чіткого плану по удосконаленню даної системи.

Досліджуючи питання контролю, нами було визначено, що в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування існують три основних види контролю: державний, внутрішній та громадський. На нашу думку, такі види контролю у сфері надання адміністративних послуг були достатньо обґрунтованою та мали велику кількість різноманітних інструментів для їх практичного використання

у різних управлінських ситуаціях. Однак, нами було визначено, що якщо врахувати питання ефективності застосування кожного із вищезгаданих видів контролю, то тут, потрібно враховувати низку факторів. Наприклад, таких як нинішній стан функціонування конкретного ЦНАПу та самих органів місцевого самоврядування. Врахувавши ці аспекти, можна буде правильно застосувати той чи інший контрольний метод або механізм для перевірки якості роботи механізму надання адміністративних послуг.

Також, аналізуючи роботу системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні, нами були надані певні рекомендації щодо її покращення. Орієнтуючись на проведені дослідження даної тематики та на аналіз зарубіжного досвіду, ми сформулювали ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування можна застосовувати на Україні.

На нашу думку, запропоновані в роботі пункти дозволять істотно покращити рівень задоволеності громадян процесом надання адміністративних послуг та зроблять українську систему адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування значно більш конкурентоспроможною і знаковою в рамках її визнання на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи історичну ретроспективу розвитку та сутність поняття «адміністративної послуги» в Україні, ми визначили, що дане суспільне явище є одним із важливих компонентів організації суспільного життя людей. Нами було визначено, що сутність поняття «адміністративна послуга» означає саме ту послугу, котра надається державою, та за процес надання якої несуть відповідальність органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Щодо історичної ретроспективи розвитку адміністративних послуг, то нами було визначено і деталізовано кілька історичних етапів становлення даного феномену на теренах України.

Стосовно питання визначення основних характеристик, функцій та ознак системи адміністративних послуг, то ми сформуваємо основні аспекти існування даного явища в суспільстві. Нами було визначено, що:

- адміністративна послуга надається лише за наявності заяви, котру написала особа;
- адміністративна послуга має обов'язковий характер її надання, адже вона є прямим підтвердженням суб'єктивних прав особи, як громадянина на отримання відповідних послуг від держави;
- система адміністративних послуг функціонує в контексті надання цих послуг відповідними адміністративними органами, найбільш розповсюдженим адміністративним органом є ЦНАП – центр надання адміністративних послуг;
- адміністративна послуга характеризується наявністю адміністративного акту, котрий підтверджує результат її отримання;
- система адміністративних послуг регулюється за допомогою конкретних нормативно-правових актів, законів, постанов тощо;
- адміністративна послуга як компонент системи адміністративних послуг надається в рамках конкретно визначених вимог, котрі прописані в

чинному законодавстві, яке відповідає за правове, нормативне і формальне регулювання процесу надання адміністративних послуг.

Враховуючи подібні ознаки та складові компоненти, котрі розкривають сутність даного поняття, функціональні особливості роботи цієї системи, ми можемо зрозуміти наскільки важливим це явище є для громадян, суспільства в цілому і чому цю систему постійно потрібно розвивати.

Щодо дослідження нормативно-правового забезпечення роботи системи адміністративних послуг, то нами був визначений ряд законів та інших видів нормативно-правових актів, що здійснювали врегулювання основних аспектів роботи даної системи. В ході проведеного дослідження, ми визначили, що нинішня українська система правового регулювання системи адміністративних послуг має великі перспективи та передумови до подальшої відповідності сучасним європейським стандартам регулювання адміністративних послуг. А цей аспект є дуже важливим, адже, він, в свою чергу, робить Україну на крок ближчою до майбутньої інтеграції в ЄС.

Досліджуючи питання функціонування механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, нами були розглянуті структурні аспекти цієї системи. Ми проаналізували питання класифікації послуг, основні принципи роботи, етапи надання послуги, дослідили процедуру оцінювання, критерії якості адміністративних послуг та сформулювали основні проблеми органів місцевого самоврядування як одних із суб'єктів надання адміністративних послуг. В ході проведеного дослідження нами було визначено, що функціональна модель системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України є задовільною. Адже, у даній системі існують як істотні переваги, так і невеликі недоліки, котрі заважають органам місцевого самоврядування відповідати чинним європейським стандартам функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг.

Щодо дослідження роботи ЦНАПів як суб'єктів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, то нами була розкрита сутність функціонування цих структурних одиниць. Ми проаналізували такі складові компоненти діяльності ЦНАПу як: мета роботи, основні вимоги до функціонування та особливості його організації, ролі та функції адміністратора і керівника ЦНАПу, нормативно-правове забезпечення його діяльності. Нами було визначено, що механізм роботи ЦНАПів прекрасно доповнюється усіма вищезгаданими елементами системи надання адміністративних послуг. Це відповідно дозволяє йому вибудовувати цілісну систему взаємопов'язаних елементів, котрі активно впливають на задоволеність громадян України і їх подальше відношення до представників не тільки місцевої, а й державної влади.

Також, в ході проведеного дослідження стану функціонування системи адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, нами було визначено, що нинішній стан надання адміністративних послуг центрами надання адміністративних послуг та безпосередньо органами місцевого самоврядування, на даний момент, потребує значного втручання уряду. Подібний висновок ми сформулювали завдяки дослідженню двох категорій проблем, котрі присутні в рамках функціонування даної системи: визначення загальних проблем системи адміністративних послуг та визначення проблем ЦНАПів, котрі відповідають за надання адміністративних послуг населенню. Нами було визначено, що усі вищезгадані аспекти функціонування надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування створюють відповідний дискомфорт, який можна та потрібно швидко вирішувати за рахунок створення чіткого плану по удосконаленню даної системи.

Досліджуючи питання контролю, нами було визначено, що в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування існують три основних види контролю: державний, внутрішній та громадський.

На нашу думку, такі види контролю у сфері надання адміністративних послуг були достатньо обґрунтованою та мали велику кількість різноманітних інструментів для їх практичного використання у різних управлінських ситуаціях. Однак, нами було визначено, що якщо врахувати питання ефективності застосування кожного із вищезгаданих видів контролю, то тут, потрібно враховувати низку факторів. Наприклад, таких як нинішній стан функціонування конкретного ЦНАПу та самих органів місцевого самоврядування. Врахувавши ці аспекти, можна буде правильно застосувати той чи інший контрольний метод або механізм для перевірки якості роботи механізму надання адміністративних послуг.

Також, аналізуючи роботу системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні, нами були надані певні рекомендації щодо її покращення. Орієнтуючись на проведені дослідження даної тематики та на аналіз зарубіжного досвіду, ми сформулювали ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування можна застосовувати на Україні. На нашу думку, запропоновані в роботі пункти дозволять істотно покращити рівень задоволеності громадян процесом надання адміністративних послуг та зроблять українську систему адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування значно більш конкурентоспроможною і знаковою в рамках її визнання на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 року №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 19.10.2021)
2. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року №5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 19.10.2021)
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 року №755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 20.10.2021)
4. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 6 вересня 2005 року №2806-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення: 20.10.2021)
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.10.2021)
6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 21.10.2021)
7. Деякі питання надання адміністративних послуг, видачі документів дозвільного характеру: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 липня 2009 р. №724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2009-п#Text> (дата звернення: 21.10.2021)
8. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів від 4 грудня

2019 р. №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> (дата звернення: 22.10.2021)

9. Постанова Кабінету Міністрів України про «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» від 11 серпня 2021 року №864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-п#Text> (дата звернення: 22.10.2021)

10. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. №118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#Text> (дата звернення: 23.10.2021)

11. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг: Указ Президента України від 3 липня 2009 року №508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text> (дата звернення: 23.10.2021)

12. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. №649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text> (дата звернення: 24.10.2021)

13. Адамів М. Теоретичні підходи щодо поняття адміністративних послуг, збірник конференції, Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29850/1/161.PDF> (дата звернення: 25.10.2021)

14. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / авт.-упоряд.: В. П. Тимошук. К.: Факт, 2013. С. 180-190.

15. Адміністративні послуги для тебе. Посібник громадянину / Тимошук В., Школьний Є., Український Д.: видання ФОПа Москаленко О.М., 2014.

URL: https://darn.kyivcity.gov.ua/done_img/f/Посібник%20громадянину.PDF

(дата звернення: 26.10.2021)

16. Адміністративні послуги для тебе. Посібник громадянину / Тимощук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації Назаров Г. К.: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014, С. 12-14.

17. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / [Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. Київ, 2015. С. 12-15.

18. Адміністратор в ЦНАПі. U-Lead, посібник, «Щодо розуміння ролі та посади адміністратора ЦНАПу», 2018. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Eksperty-U-LEAD_shhodo-rozuminnya-TSNAP-ta-administratoriv_18.07.18.pdf (дата звернення: 26.10.2021)

19. Андрій Сабініч, стаття, Чому Естонія — найкрутіша з пострадянських країн?, 2018. URL: <https://tokar.ua/read/29047> (дата звернення: 26.10.2021)

20. Беззубко Л.В., Беззубко Ю.І. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018, вип. 2 (20). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/8.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/8.pdf) (дата звернення: 27.10.2021)

21. Білик Л.Л. Громадський моніторинг процесу надання адміністративних послуг. *Науковий вісник публічного і приватного права: Адміністративне право і процес*. Вип. 6, том 1, 2017. URL: http://nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_1/29.pdf (дата звернення: 27.10.2021)

22. Білик Л.Л. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. Випуск № 4/2016. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/4_2016/5.pdf (дата звернення: 28.10.2021)

23. Бублик М. І., Хім'як М.М., Лібер В.М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2019. Вип. 19.5. С. 105-109.
24. Буханевич О.М. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право. Випуск 33. Том 2, 2015, С. 150.
25. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг, Адміністративне право і адміністративний процес, інформаційне право, фінансове право, Право і суспільство: №5, 2015. URL: http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2015/5_2015/part_1/23.pdf (дата звернення: 28.10.2021)
26. Бухгалтерський облік та аудит, науковий журнал, випуск 7-8, Україна, 2017. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/1713/1/1727_IR.pdf (дата звернення: 28.10.2021)
27. Валерій Литвинов, стаття, Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі, 2018. URL: <https://nachasi.com/2018/01/31/digital-poland/> (дата звернення: 29.10.2021)
28. Даньшина Ю.В. Правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні, Державна служба: *Вісник Академії митної служби України*, серія «Державне управління», №1 (4), 2011, С. 210.
29. Довідник облаштування центру надання адміністративних послуг, Київ, 2016. URL: https://cnap.gov.ua/sites/default/files/Dovidnyk_2016.pdf (дата звернення: 29.10.2021)
30. Дослідження доступу до адміністративних послуг у ЦНАП, документ, Право на захист, Україна, 2021, с. 3-4. URL: <https://r2p.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/doslidzhennya-dostupu-do-adminpo-slug-u-cznap.pdf> (дата звернення: 29.10.2021)
31. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017. Частина 2: Електронне

- урядування: основи та стратегії реалізації / А.І. Семенченко, А.О. Серенок. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. С. 6-19.
32. Єдиний державний портал адміністративних послуг, офіційний ресурс, портал електронних центрів Мінекономіки, 2021. URL: <https://my.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2021)
33. Жекало Г.І., Заяць М.Я., Вакун О.В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір, стаття, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту ТНЕУ, 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/54.pdf (дата звернення: 30.10.2021)
34. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг: навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. К.: НАДУ, 2012. С. 5-9.
35. 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.
36. Записний Д.Ю. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Теорія та історія публічного управління*. Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна, №8 (34), 2016. 225 с.
37. Ільчанікова Н.І. Адміністративні послуги як важлива складова діяльності органів публічного управління: понятійно-категоріальний апарат. *Право і державне управління*. №1 (30), том 2, 2018 рік. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2018/tom_2/4.pdf (дата звернення: 01.11.2021)
38. Ільчанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с.
39. Кабінет електронних сервісів, офіційний ресурс, 2021. URL: <https://kap.minjust.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2021)

40. Клімова С. Удосконалення законодавства щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні, Харківський регіональний інститут державного управління, *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. №3, 2016. URL: <http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/ua/pdf/11-2016/klimova.pdf> (дата звернення: 01.11.2021)
41. Клімушин П., Спасібов Д., Упровадження електронних сервісів надання адміністративних послуг в Україні. Харків, 2017. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/klimushin-3.pdf (дата звернення: 02.11.2021)
42. Концепція, створення Центру надання адміністративних послуг Виконавчого комітету Мереп'янської міської ради. URL: <http://cnap.merefaotg.gov.ua/layouts/Information/PDFViewer.aspx?Patch=/Doclib/Концепція%20створення%20ЦНАП.pdf> (дата звернення: 02.11.2021)
43. Легеза О.Є. Особливості здійснення контролю під час надання публічних послуг задля запобігання корупційним ризикам, адміністративне і митне право. *Правова позиція*. №4 (29), 2020. URL: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2020/4/7.pdf> (дата звернення: 03.11.2021)
44. Літвінова Н.М., Літвінов О.В. Проблеми надання адміністративних послуг громадянам із використанням інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Київ, 2013. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02\(10\)/9.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02(10)/9.pdf) (дата звернення: 03.11.2021)
45. Лозинський Р.Ю. Роль адміністративних послуг у розвитку громадянського суспільства, Науковий вісник №3, Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/en/documents_pdf/visnyky/nvsy/03_2016/16lyrrgs.pdf (дата звернення: 03.11.2021)

46. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. Том 8. №6, 2020. С. 320 .
47. Мариняк Н.М. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями, стаття, 2015. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf> (дата звернення: 04.11.2021)
48. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015, офіційне видання, 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 04.11.2021)
49. Невмержицький О. Основні напрями вдосконалення здійснення контролю за наданням адміністративних послуг у сфері земельних відносин, *Аспекти публічного управління*. Том 7, №6-7, 2019, с. 256.
50. Онлайн будинок юстиції, офіційний ресурс, 2021. URL: <https://online.minjust.gov.ua/> (дата звернення: 05.11.2021)
51. Посадова інструкція начальника Центру надання адміністративних послуг Рубіжанської міської ради Луганської області, 2020. URL: <https://rnr.gov.ua/upload/pdf/719c76c37e5333d328b04d743c390fe4.pdf> (дата звернення: 05.11.2021)
52. Посібник Програми «U-LEAD з Європою», Як ЦНАП (Центри Дія) можуть сприяти розвитку е-послуг, 2021, с. 18-24. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення: 06.11.2021)
53. Посібник: Інформування та залучення населення до роботи з ЦНАПами, U-Lead, 2019. С. 34-48.
54. Публікація: Як створити належний ЦНАП в ОТГ?, посібник «Як створити належний ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП Програми «U-LEAD з Європою», Київ, 2018. URL:

https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/resume_A4_TSNAP_for-web.pdf (дата звернення: 07.11.2021)

55. Результати впровадження рекомендацій з покращення діяльності ЦНАП у 16 містах-партнерах Проекту ПРОМІС, Київ, 2020. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/Report-CNAP-2020.pdf> (дата звернення: 07.11.2021)

56. Рекомендації щодо створення сучасних сервісних центрів, документ, Україна, 2017. URL: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/08/Рекомендації-щодо-створення-сучасних-сервісних-центрів.pdf> (дата звернення: 07.11.2021)

57. Рекомендаційний Перелік адміністративних послуг, які надаються в центрі надання адміністративних послуг (міської, селищної, сільської) ради, документ, 2021. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Rekomendatsijnyj-Perelik-poslug-ta-Reyestr.pdf> (дата звернення: 08.11.2021)

58. Руденко О.В. Адміністративні послуги: сутність та поняття. Юридичні науки. *Молодий вчений*. № 12.1 (40), 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/143.pdf> (дата звернення: 08.11.2021)

59. Сагайдак Ю.В. Дозвільна система у сфері господарської діяльності: актуальні питання. Актуальна юриспруденція: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 2016. С. 148.

60. Семенюк Ю., Колісніченко Н. Визначення та основні поняття децентралізації освіти: публічно-управлінський контекст. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42). URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03\(42\)/15.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/15.pdf) (дата звернення: 08.11.2021)

61. Серант А., Огірко І. Оцінка якості надання адміністративних послуг, Збірник наукових праць. Вип. 42, «Ефективність державного управління», 2015. С. 149-160.

62. Сидоренко Н.О., Шкурят І.В. Надання адміністративних послуг, як складова публічних послуг: теоретичний аспект. Том 1 № 30 (2021): *Державне будівництво*. 2021. URL: <https://db.kh.ua/index.php/db/article/view/136> (дата звернення: 09.11.2021)
63. Скороход О. П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади. Стратег. пріоритети. 2010. С. 21.
64. Соломко Ю. Надання адміністративних послуг в електронній формі на державному рівні. *Ефективність державного управління*. Вип. 1 (54), ч. 1, 2018. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_54/fail/19.pdf (дата звернення: 09.11.2021)
65. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців. *Вісн. держ. служби*. 2014. №6. С. 11–19.
66. Тимошук В. Розподіл повноважень з надання адміністративних послуг в умовах децентралізації - експертний матеріал. 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14087> (дата звернення: 09.11.2021)
67. Тищенко І.О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. С. 6-25.
68. Торгонська А.В. Реформування органів місцевого самоврядування в Україні. *Право і суспільство: Зб. наук. пр.* №1, Ч. 2. 2017. С. 42-47.
69. Фіщук Н., Оніщенко М. Система надання адміністративних послуг у рамках реформування органів місцевого самоврядування, рос. изд. *Восточно-Европейский научный журнал. Экономические науки*. 2020.06.11. С. 55-63.
70. Центр надання адміністративних послуг в м. Лисичанськ, офіційний ресурс, Нормативно-правові акти щодо надання адміністративних послуг,

2021. URL: <https://adminposluga.lis.lurenet.ua/acts-c> (дата звернення: 10.11.2021)
71. Центр поддержки предпринимателей, информационный ресурс, Что такое ISO 9001, 2021. URL: <http://iso.kiev.ua/iso-9001/history-iso-9001-2.html> (дата звернення: 10.11.2021)
72. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимошук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимошука В.П. Київ, СПД Москаленко О.М., видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване. Київ, 2011. С. 432.
73. Ющенко М. Проблемні питання правового регулювання адміністративних послуг в Україні. *Механізми державного управління*. Том 3 №79 (2019). С. 32-35.
74. ISO 9000, документ, міжнародний стандарт ISO, 2016. URL: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf> (дата звернення: 10.11.2021)
75. LexInform, інформаційний ресурс, Центри надання адмінпослуг: проблеми якості їх сервісу для громадян і бізнесу, публікація, 2019. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsentry-nadannya-adminposlug-problemy-yakosti-yih-servisu-dlya-gromadyan-i-biznesu/> (дата звернення: 11.11.2021)
76. GovTech Singapore, official page, Digital Government Blueprint. URL: <https://www.tech.gov.sg/digital-government-blueprint/> (дата звернення: 11.11.2021)