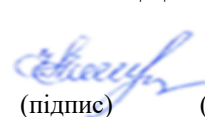


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:



(підпис)

В.о. зав. кафедри

Анна ЧЕЧЕЛЬ

(ПБ завідувача кафедри)

30 травня 2023 р.


**«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
першого(бакалаврського)
рівня вищої освітосвітньо-
професійної програми 073
«Менеджмент
(Муніципальний
менеджмент)»

Уралової Анастасії Ігорівни
Науковий керівник:

Філіпенко Т.В., д.держ.упр.,
професор.

Рецензент: **Хороших В.В.**,
к.держ.упр., доцент, доцент
кафедри маркетингу Національного
авіаційного університету

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою добре 78 (С)
Секретар ЕК 
«16» червня 2023 р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НА
ВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 Менеджмент (Муніципальний менеджмент)

Освітньо-професійна програма 073 Менеджмент (Муніципальний менеджмент)

ЗАТВЕРДЖУЮ


(підпис)

**В.о. завідувача кафедри
д.е.н., професор**

Анна ЧЕЧЕЛЬ

(ППІ завідувача кафедри)

30 травня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Уралової Анастасії Ігорівни

1. Тема роботи: «Удосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування»

Керівник роботи: Філіпенко Т.В., доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування затверджені наказом вищого навчального закладу від від 23.02.2023 року №30

2. Строк подання здобувачем роботи: 30 травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет): Мета роботи полягає в аналізі теоретичних підходів до змісту поняття «адміністративна послуга», з'ясуванні його сутності у доктрині публічного адміністрування, розробці підходів до удосконалення механізмів надання адміністративних послуг. Об'єктом дослідження є сукупність суспільних відносин в сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Предмет дослідження – управлінські механізми спрямовані на розвиток системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити): 1) визначити теоретичні основи публічного управління в системі надання адміністративних послуг; 2) з'ясувати практичні аспекти публічного адміністрування в системі надання адміністративних послуг; 3) проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід щодо способів вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	д.держ.упр., професор Філіпенко Т.В.		
2	д.держ.упр., професор Філіпенко Т.В.		
3	д.держ.упр., професор Філіпенко Т.В.		

6. Дата видачі завдання «07» травня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Підбір теми, керівника та бібліографії наукового дослідження	жовтень 2022 року	
2	Затвердження плану науковим керівником	листопад 2022 року	
3	Підготовка першої глави роботи і здача керівникові на перевірку	січень 2023 року	
4	Підготовка другої глави роботи і здача керівникові на перевірку	лютий 2023 року	
5	Підготовка третьої глави роботи і здача керівникові на перевірку	березень 2023 року	
6	Підготовка остаточного варіанту роботи науковому керівникові	квітень 2023 року	
7	Підготовка документів для впровадження результатів роботи, отримання рецензії та відгуку керівника	травень 2023 року	
8	Подання оформленої кваліфікаційної роботи на кафедру	до 30 травня 2023 року	
9	Засідання кафедри щодо допущення кваліфікаційних робіт до захисту ЕК	5 червня 2023 року	

Здобувач



Анастасія УРАЛОВА

Науковий керівник роботи



Тетяна ФІЛІПЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	7
1.1. Визначення поняття «адміністративна послуга»	7
1.2. Основні принципи та інструменти публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування	12
1.3. Організація публічного управління у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	17
1.4. Ефективність публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	20
Висновки до розділу 1.	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	24
2.1. Організація роботи органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг	24
2.2. Використання інформаційних технологій в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.	28
2.3 Підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування з метою покращення якості надання адміністративних послуг.....	32
Висновки до розділу 2.	37
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ ЩОДО СПОСОБІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	39

3.1. Досвід провідних міст України в організації надання адміністративних послуг: особливості та проблематика	39
3.2 Особливості міжнародного досвіду у сфері надання адміністративних послуг	43
3.3 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг.....	47
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах надання адміністративних послуг громадянам є одним із головних завдань органів місцевого самоврядування. Забезпечення якісного та швидкого доступу до адміністративних послуг має велике значення для забезпечення прав та інтересів громадян. Проте в Україні основними проблемами, які перешкоджають якісній та ефективній роботі органів місцевого самоврядування, є відсутність ефективної системи надання адміністративних послуг, недостатня кваліфікація кадрів та відсутність належного інформаційного середовища.

Тому вдосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування потребує вирішення багатьох проблем, зокрема вдосконалення системи публічного управління та використання інформаційних технологій для забезпечення доступу до послуг та підвищення якості надання послуг. Для досягнення цієї мети важливо залучати громадськість до розробки та впровадження політики управління та надання адміністративних послуг, а також забезпечити підвищення кваліфікації персоналу та розробку детальних стратегій розвитку системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Важливо підкреслити, що вдосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є важливим кроком на шляху забезпечення ефективної та якісної роботи органів місцевого самоврядування та задоволення потреб громадян.

Крім того, для покращення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування важливо встановити чітку структуру та розподіл повноважень між різними рівнями влади. Наприклад, у більшості міст і сільської місцевості є можливість створити центр надання адміністративних послуг, де зосереджені всі адміністративні послуги. Організація роботи центру

спрямована на забезпечення високої якості та оперативності надання послуг.

Також важливо визначити рівень взаємодії органів влади та забезпечити хорошу комунікацію з населенням. Для цього можуть бути створені спеціальні підрозділи, відповідальні за спілкування з громадянами, виявлення їхніх потреб та внесення пропозицій щодо покращення надання адміністративних послуг. Крім того, є можливість проводити інформаційно-просвітницькі кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності громадян щодо прав та можливостей користування адміністративними послугами.

Загалом удосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є важливою складовою розвитку країни, яка сприяє підвищенню якості життя громадян та забезпеченню їх прав. Для цього необхідно вдосконалювати законодавство, використовувати сучасні технології, підвищувати кваліфікацію персоналу та забезпечувати хорошу організацію роботи.

Категорія «адміністративна послуга» найбільш повно та системно відображає основи реалізації концепції людиноцентризму в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Що зумовлює необхідність розгляду самого терміну «адміністративна послуга», шляхом систематизації та аналізу різних теоретичних підходів до змістовного визначення цього терміну.

Об'єктом дослідження є сукупність суспільних відносин в сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є управлінські механізми спрямовані на розвиток системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до змісту поняття «адміністративна послуга», з'ясування його сутності у доктрині публічного адміністрування, розробка підходів до удосконалення механізмів надання адміністративних послуг.

Виходячи з поставленої мети, *головними завданнями* дослідження є:

1. Визначити поняття, основні принципи та інструменти публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.
2. З'ясувати організаційні основи та ефективність публічного управління у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.
3. Проаналізувати організацію роботи органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг.
4. З'ясувати аспекти використання інформаційних технологій в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.
5. Охарактеризувати способи підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування з метою покращення якості надання адміністративних послуг.
6. Визначити шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг на основі застосування вітчизняного та міжнародного досвіду.

Теоретичною основою цього дослідження є праці: Бережний В. О., Борисюк О. В., Буханевич О. М., Власенко О. В., Грінько А. А., Гуненко О. Даньшина Ю. В., Жарая С. Б., Записний Д. Ю., Ішханян А. Р., Кириченко Ю. М., Ковбасюк Ю. В., Левченко, О. В., Мальцева К. О., Негрич О. М., Панькова З. Л., Петришина, М. О., Писаренко Г. М., Попсуй А. О., Сандул А. М., Соловйова О. М., Сущенко Д. В., Тимошук В. П., Труфен А. О., Циганов О. Г., Шаульська, Г. М., Шозла В. В., Щербина Є. В. та інші.

Методи дослідження. Як загальнонаукові та приватно-наукові методи дослідження застосовувалися: синтез, аналогія, опис, формально-логічний, системний, порівняльно-правовий методи наукового пізнання.

Наукова новизна отриманих результатів. У роботі проаналізовано стан

надання адміністративних послуг наданих органами місцевого самоврядування, зроблено висновки про недоліки та проблеми існуючої системи, запропоновано шляхи їх вирішення та вдосконалення системи надання послуг. Під час підготовки роботи були сформовані рекомендації щодо розвитку системи адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. визначається наростаючою потребою у виборі теоретико-методологічної основи розробки адміністративних послуг, які сприяють підвищенню ефективності та результативності публічного управління. Висунуті методологічні і теоретичні положення, запропоновані науково-практичні рекомендації можна використовувати під час впровадження у публічне управління сучасних інструментів адміністративних послуг, які забезпечують підвищення якості життя й ефективності публічного управління. Отримані результати можуть бути використані в роботі органів місцевого самоврядування з питань розвитку та вдосконалення системи надання адміністративних послуг, а також стануть основою для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були представлені для обговорення під час проведення семінарських занять.

Структура роботи складається з трьох розділів, десяти підрозділів, кількість сторінок – 66, використаних джерел – 44.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Визначення поняття «адміністративна послуга»

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р., запропоноване таке визначення поняття адміністративної послуги: «результат здійснення повноважень уповноваженим органом, який відповідно до закону забезпечує правове оформлення умов реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичними та юридичними особами за їх бажанням (надання дозволів, ліцензії, свідоцтва, сертифікати, реєстрація тощо)». У нашій країні при використанні категорії «послуга» акцент робиться на правових аспектах, а саме на адміністративній процедурі її надання. Це пояснюється тим, що основними ідеологами впровадження теорії сервісу в Україні є, насамперед, представники адміністративної юриспруденції. Однак судова практика з цього питання викликала жваві дискусії серед науковців, оскільки не всі погоджувалися з доцільністю використання категорії «служба» у зв'язку з діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування [2].

Адміністративна послуга є результатом здійснення повноважень уповноваженим органом. Відповідно до закону він слугує для правового оформлення умов реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичними та юридичними особами. Послуга може включати надання різного роду документів, інформації, роз'яснень, дозволів, ліцензій тощо. Метою надання адміністративних послуг є спрощення та покращення взаємодії між державою та громадянами, а також підвищення якості та ефективності надання послуг, що

забезпечує підвищення рівня задоволеності громадян та розвиток економіки країни.

Адміністративні послуги мають низку специфічних ознак, які характеризують їх зміст і визначають місце в загальній системі публічних послуг.

В. П. Тимощук виділяє такі особливості надання адміністративних послуг:

1. Адміністративні послуги надаються за зверненням фізичної особи;
2. Надання адміністративної послуги пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;
3. Адміністративні послуги надаються органами управління (державними органами та органами місцевого самоврядування) і обов'язково через виконання повноважень (конкретну адміністративну послугу зазвичай можна отримати лише у відповідному, як правило, адміністративному органі);
4. Результатом надання адміністративної послуги в процесуальному розумінні є адміністративний акт (рішення або дія органу управління на звернення особи). Такий адміністративний акт має конкретного адресата – споживача державної послуги, тобто особу, яка звернулася за цією послугою. В якості другорядної ознаки адміністративних послуг відзначається їх типовість або ординарність. Ця функція особливо актуальна для адміністративних послуг, які можуть надаватися через «службові підрозділи», «окремі підрозділи», де спілкування між керівним органом і особою є фактично «документальним» і зазвичай не вимагає особистого контакту з фізичною особою [7, с. 20].

Послугу адміністрування можна розглядати в двох аспектах:

1. Як публічно-правова діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення умов реалізації прав фізичної або юридичної особи (юридична реєстрація) і здійснюється на вимогу цієї особи;
2. У результаті публічно-службової діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення умов реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (юридичне оформлення) і здійснюваної на вимогу особи.

Для того, щоб послуга адміністрування була максимально ефективною та зручною для користувачів, її надання можна організувати в різних формах:

3. Офлайн. Це може включати надання паперових послуг у державних службах або органах місцевого самоврядування, дзвінки до кол-центрів або особисті візити до посадових осіб.

4. Онлайн. Це може бути надання послуг через Інтернет, на спеціалізованих порталах або сервісах, які дозволяють замовити адміністративну послугу онлайн без необхідності відвідувати офіс чи поштову скриньку.

5. Гібридна форма. Це може бути гібридний формат – наприклад, через веб-сайт, який дозволяє зареєструвати заявку он-лайн, але з підтвердженням оф-лайн.

У будь-якому випадку надання адміністративної послуги потребує певної кількості документів, процедур та формальностей, які необхідно пройти для отримання послуги. Тому, щоб уникнути затримок і погіршення якості обслуговування, необхідно дотримуватися всіх вимог, встановлених для кожної окремої послуги. Крім того, слід зазначити, що надання адміністративних послуг є необхідною складовою розвитку держави та місцевого самоврядування. Це дає змогу забезпечити ефективну взаємодію держави та громадян, підвищити доступність та якість послуг, зменшити бюрократичні перешкоди та зміцнити довіру до державних органів [20, с. 86].

У ширшому розумінні до адміністративних послуг можна віднести також скарги на виконання обов'язків фізичною чи юридичною особою. Наприклад, фізичні та юридичні особи за законом зобов'язані регулярно подавати звітність до податкових та інших «контролюючих» органів. Організація збору такої звітності має бути на тих же засадах, що й надання інших адміністративних послуг.

Аналіз наведених вище теоретичних підходів до визначення поняття «адміністративні послуги» свідчить про різноманітність поглядів науковців на

розуміння цієї категорії. Це є незаперечним свідченням того, що інститут адміністративних послуг в Україні потребує подальшого розвитку та правового врегулювання, оскільки надання послуг залежить насамперед від ефективності діяльності органів виконавчої влади, посадових і службових осіб, які безпосередньо залучені до надання адміністративних послуг [37, с. 140].

Хоча законодавець досить повно визначив термін «адміністративна послуга», на нашу думку, відкритим залишається питання про те, чи відносяться до адміністративних послуг несприятливі (негативні) рішення, тобто сумнівні випадки, коли об'єкту оскарження відмовляють у виконанні його звернення. З одного боку, суб'єкт надання адміністративної послуги здійснює дії, необхідні для розгляду скарги особи та виконує свої обов'язки, з іншого боку, у особи формально не виникають нові права та обов'язки. Це означає, що результат послуги не отримано, а це є підставою для нечіткої оцінки такої правової позиції (відмови у задоволенні заяви) щодо визнання адміністративної послуги. Тому визначення терміну «адміністративні послуги» в Україні залишається проблематичним [13, с. 9].

Для забезпечення ефективного та якісного надання адміністративних послуг необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Прозорість процесів. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають забезпечити доступність та якість інформації про процеси надання послуг, у тому числі про умови та порядок отримання послуг, розміри вартості, строки та порядок розгляду звернень.

2. Спрощення процедур. Для усунення бюрократичних перепон та підвищення доступності послуг необхідно спростити процедуру надання послуг та використовувати електронні форми звернень.

3. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-сервіси та портали, забезпечує швидкий та зручний доступ до послуг для громадян та бізнесу.

4. Підвищення кваліфікації працівників, які надають адміністративні послуги, може забезпечити високий рівень якості та ефективності надання послуг.

5. Забезпечення контролю та підзвітності. Для забезпечення якості та ефективності надання адміністративних послуг необхідно створити систему контролю та підзвітності діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування.

Крім того, ефективний процес надання адміністративних послуг може сприяти зменшенню корупції та підвищенню довіри громадян до влади. Для вдосконалення процесу надання адміністративних послуг важливою є розробка та впровадження стратегій і програм розвитку, а також залучення експертів та представників громадськості до процесу планування та впровадження нових послуг [18, с. 112].

Інформаційні технології та цифрові інструменти також можуть бути використані для вдосконалення процесу надання адміністративних послуг. Наприклад, електронні послуги можуть значно спростити та прискорити процес надання послуг, зменшити витрати та покращити доступність для громадян та бізнесу. Такі послуги можуть бути реалізовані у вигляді електронних порталів і сайтів, мобільних додатків і електронних форм.

Отже, ефективне та зручне надання адміністративних послуг є важливим елементом розвитку держави та підвищення даних життєвого рівня її громадян. Тому, уряди та органи влади постійно працюють над поліпшенням процесу надання адміністративних послуг та впровадженням нових цифрових рішень з цією метою.

1.2. Основні принципи та інструменти публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Основним інструментом державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є випуск адміністративних регламентів – нормативно-правових актів органів державної виконавчої влади або органів місцевого самоврядування, які визначають перебіг та послідовність адміністративних процедур. і дії державних органів, а не послідовність їх взаємодії з фізичними чи юридичними особами. Слід зазначити, що до видання адміністративних регламентів не було єдиних роз'яснень щодо структури та змісту нормативно-правових актів, які визначають порядок здійснення окремих повноважень органами державної влади. Порядок надання більшості державних і муніципальних послуг (виконання державних і муніципальних завдань) регулювався документами різного рівня, і жодного документа, який описував би такий порядок, не було.

На нашу думку, будь-яка управлінська діяльність відбувається за логічною схемою: знання цілей і завдань управління – вибір методу управління – розробка та впровадження інструментів управління. Інструменти державного управління – це засоби реалізації управлінських рішень на практиці. Серед інструментів державного управління виділяють дві підгрупи: загальні (універсальні) і локальні. Існують загальні засоби управління бізнесом, закріплені в правових актах і правилах управління бізнесом у формі законів, установчих документів, директив, обмежень тощо [11, с. 160].

Інструменти створення підпорядковані управлінському рішення - залежно від контексту вони можуть використовуватися як самостійні управлінські дії, які представляють реалізацію інших управлінських рішень. Наприклад, встановлені державою правила реєстрації актів цивільного стану можна справедливо вважати впливом правлячої держави на учасників суспільних відносин, тоді як реєстрація акта цивільного стану конкретного громадянина є інструментом реалізації управлінське рішення.

При цьому інструменти державного управління поділяються на макроекономічні та мікроекономічні. Макроекономічне управління означає управління місцевим господарством країни та окремими сферами життя. Такі інструменти управління використовують, наприклад, правові фактори: державні бюджети та регіональні цільові програми, стратегії розвитку та соціально-економічні прогнози, державні інвестиції, операції держави на внутрішньому грошовому ринку, обслуговування державного боргу, державне страхування та пенсії, санкції за невідповідність (штрафи, штрафи) та багато іншого. Мікроекономічний рівень управління включає керівництво великими компаніями, організаціями та установами соціальної сфери, структурами малого та середнього бізнесу. У рамках цього управління використовуються такі документальні засоби, як закони, ліцензії, затверджені державними органами, а також грошові документи (готівкові та безготівкові гроші, цінні папери), розміри оплати праці працівників тощо.

Однією з ключових сфер державного управління є система надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Для ефективного функціонування такої системи необхідно поважати основні принципи державного управління, включаючи такі разом [23, с. 145]:

1. Прозорість і доступність. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити доступ до інформації про процеси та умови надання адміністративних послуг та створити зручні та доступні канали спілкування з громадянами.

2. Ефективність і швидкість. Органи місцевого самоврядування мають забезпечувати ефективність та якість надання адміністративних послуг шляхом використання сучасних технологій та передового досвіду.

3. Орієнтація на потреби громадян. Органи місцевого самоврядування мають керуватися потребами та інтересами громадян та забезпечувати належний рівень якості та доступності послуг.

4. Участь та співпраця громадськості. Органи місцевого самоврядування повинні залучати громадськість до процесів прийняття та реалізації рішень, забезпечуючи таким чином участь та співпрацю громадськості.

5. Здатність до інновацій та постійного вдосконалення. Органи місцевого самоврядування мають вдосконалювати систему надання адміністративних послуг, запроваджувати нові технології та методи, забезпечувати постійний розвиток та вдосконалення системи.

6. Юридична точність і відповідність закону. При наданні адміністративних послуг органи місцевого самоврядування повинні дотримуватись законодавства та забезпечувати дотримання законності та відповідність процедур вимогам законодавства [32, с. 14].

7. Професіоналізм і компетентність. Органи місцевого самоврядування повинні мати достатню кількість кваліфікованих і компетентних працівників, які гарантують високий рівень професійної підготовки та кваліфікації.

8. Спрощення процедур та уникнення бюрократії. Органи місцевого самоврядування мають спростити процедури надання адміністративних послуг та уникнути бюрократичних перепон для забезпечення швидкості та ефективності процесу.

9. Контроль і відповідальність. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити контроль за якістю та ефективністю надання адміністративних послуг та нести відповідальність за порушення законодавства або невиконання покладених на них завдань.

Дотримання цих принципів дозволяє ефективно та якісно надавати адміністративні послуги. Усі ці принципи важливі для забезпечення якісного та ефективного надання адміністративних послуг громадянам. Органи місцевого самоврядування повинні дотримуватися цих принципів при розробці та реалізації своїх стратегій і планів надання публічних послуг.

З метою забезпечення ефективного державного управління в системі надання адміністративних послуг органи місцевого самоврядування можуть використовувати такі інструменти:

1. Застосування системи моніторингу та контролю якості та ефективності надання адміністративних послуг, що дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати проблеми в процесі надання послуг.

2. Взаємодія з громадськістю та залучення громадських організацій до процесу надання адміністративних послуг, що дозволяє забезпечити відкритість та прозорість процесу та врахувати інтереси суспільства.

3. Оптимізація роботи органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності використання ресурсів, що дозволяє ефективно використовувати бюджетні кошти та якісно та своєчасно надавати адміністративні послуги [15, с. 30].

4. Застосування механізмів звітності та звітності за результати діяльності органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг, що дозволить забезпечити підзвітність органів місцевого самоврядування громаді та забезпечити постійне вдосконалення якості та оперативність надання послуг [24, с. 60].

Усі ці інструменти дозволяють пропонувати громадянам якісні та ефективні адміністративні послуги та забезпечують ефективне функціонування державної адміністрації. Органи місцевого самоврядування повинні ретельно вивчити й проаналізувати вплив цих інструментів на процес надання послуг і внести необхідні корективи для досягнення оптимальних результатів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що принципи державного управління в системі надання адміністративних послуг є основою ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Відповідно, необхідно приділяти належну увагу впровадженню та постійному вдосконаленню. У першу чергу це означає забезпечення відкритості та доступності інформації про послуги, що

пропонуються та порядок їх користування, а також активну участь громадян у процесі прийняття рішень. Крім того, важливо забезпечити розуміння та довіру громадян до системи надання адміністративних послуг, зокрема шляхом встановлення прозорих та справедливих процедур та механізмів контролю [25, с. 60].

Тому ми вважаємо, що реалізація базових принципів державного управління, до яких належать відкритість, ефективність, інноваційність та участь громадськості, забезпечить високу якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та зробить процес їх споживання послуги комфортні. і доступні для громадян.

Отже, інструменти державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування можна представити у вигляді логічного ланцюжка певних дій:

по-перше, вони сприяють виробленню цілей управління;

по-друге, вони визначають завдання державного управління.

1.3. Організація публічного управління у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Організація публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування включає низку етапів та дій, спрямованих на забезпечення якісного та ефективного надання послуг громадянам.

Виділимо основні етапи організації державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування:

1. Аналіз потреб громадян у наданні адміністративних послуг та розробка переліку послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.
2. Розробка порядку надання послуг, у тому числі порядку прийому заяв, організації прийому громадян та обслуговування.
3. Розробка інформаційних матеріалів та їх розміщення на веб-сайтах та в інших зручних для громадян місцях для забезпечення доступності інформації про послуги та процес їх надання.
4. Організація роботи з ведення документації надання послуг та забезпечення процесуального контролю їх надання послуг.
5. Взаємодія з громадськістю, у тому числі інформування громадян про стан надання послуг та збір відгуків про якість послуг.
6. Розробка та впровадження механізмів моніторингу якості послуг та забезпечення відповідальності за порушення вимог порядку надання послуг.
7. Постійне вдосконалення процесу надання послуг для забезпечення якості та ефективності, включаючи аналіз потреб громадян та вдосконалення процедур.
8. Забезпечення доступності та рівності в наданні послуг усім громадянам незалежно від їх соціально-економічного статусу, місця проживання та інших факторів.

9. Розвиток електронних сервісів та дистанційних форм надання послуг для забезпечення зручності та ефективності громадян та зменшення контакту між людьми під час пандемій та інших небезпечних ситуацій.

10. Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, залучених до надання послуг, з метою забезпечення високого рівня професійної компетентності та якості послуг .

Організація державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування має передбачати також взаємодію з іншими органами державної влади та організаціями громадянського суспільства. Наприклад, важливо забезпечити взаємодію з центральною базою державних реєстрів, щоб забезпечити своєчасний обмін даними та уникнути повторного надання інформації громадянами. Крім того, має бути забезпечена активна участь громадськості у наданні адміністративних послуг. Органи місцевого самоврядування мають взаємодіяти з організаціями громадянського суспільства та надавати можливість громадським радам і комітетам брати участь у прийнятті рішень щодо надання державних послуг.

Для ефективного та якісного надання адміністративних послуг необхідно постійно вдосконалювати процеси надання послуг та впроваджувати новітні технології та інновації. Органи місцевого самоврядування повинні розробити та впровадити програми моніторингу та оцінки якості послуг для забезпечення постійного вдосконалення та підвищення ефективності роботи. Загалом, забезпечення ефективного та якісного надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є одним із найважливіших завдань держави в рамках забезпечення прав людини на доступ до послуг державного апарату та підвищення якості життя громадян. Принципи відкритості, прозорості, ефективності, доступності та якості мають стати основою організації державного управління у цій сфері та сприяти розвитку місцевих громад та зміцненню демократії в Україні [33, с. 56].

Крім того, важливою складовою організації державного управління є використання сучасних інформаційних технологій для вдосконалення надання адміністративних послуг. Наприклад, використання електронних послуг може значно спростити процес надання послуг і зменшити адміністративне навантаження для громадян і бізнесу. Крім того, важливо забезпечити належну кваліфікацію та мотивацію працівників державних установ, які надають адміністративні послуги. Одним із основних напрямків удосконалення надання адміністративних послуг має стати оптимізація адміністративного процесу. При цьому велике значення надається впровадженню механізмів, які дозволяють скоротити тривалість адміністративних процедур, зменшити їх кількість в рамках однієї адміністративної процедури та мінімізувати можливості для корупції. Потенціал адміністративної реформи може бути реалізований шляхом удосконалення економічних механізмів діяльності державних органів різних рівнів, з орієнтацією на задоволення потреб суспільства. Перші кроки в цьому напрямку вже зроблено зі створенням центрів надання адміністративних послуг у містах обласного значення та при повітових управах, що, однак, на нашу думку, підвищує ефективність їх діяльності.

Найбільш затребувані населенням адміністративні послуги все ще перебувають у віданні центральних органів виконавчої влади, а не надаються уніфікованими органами, підпорядкованими місцевим органам влади. Основними причинами, які, на думку громадян, негативно впливають на діяльність, пов'язану з наданням адміністративних послуг, є територіальна роз'єднаність органів, що надають адміністративні послуги, необхідність повторного відвідування органу, що їх надає, та тривалі процедури, що зрештою призводить до появи корупційних схем у цій сфері. Вирішення цієї проблеми вбачається у децентралізації надання адміністративних послуг, яка передбачає делегування повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування, які несуть повну відповідальність за організацію надання

адміністративних послуг органами місцевого самоврядування або державними органами у відповідні центри.

1.4. Ефективність публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Оцінка ефективності державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування може здійснюватися різними методами та підходами.

Розберемо деякі з них:

1. Оцінка задоволеності користувачів. Для проведення такої оцінки можна використовувати різні інструменти, такі як опитування, фокус-групи, аналіз відгуків користувачів на сайті чи в соціальних мережах. Результати оцінки задоволеності користувачів можуть надати інформацію про рівень якості надання послуг та проблемні моменти в роботі органів місцевого самоврядування.

2. Оцінка показників діяльності органів місцевого самоврядування. Такими показниками можуть бути: час очікування на отримання послуги, кількість відмов у наданні послуги, кількість скарг на роботу органів місцевого самоврядування. Оцінка цих характеристик може надати інформацію про ефективність роботи органів місцевого самоврядування у наданні адміністративних послуг.

3. Оцінка фінансової ефективності. Для проведення такої оцінки можна порівняти вартість надання послуги з отриманими результатами. Коли витрати перевищують досягнуті результати, можна говорити про неефективність органів місцевого самоврядування.

4. Оцінка ефективності. Для такої оцінки можна використовувати таку методологію, як логічна структура або система показників ефективності. Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються

ресурси органів місцевого самоврядування для досягнення поставлених цілей і завдань у сфері надання адміністративних послуг.

5. Оцінка впливу на соціальний розвиток може надати інформацію про те, як надання адміністративних послуг сприяє підвищенню якості життя громадян та соціальному розвитку території. Для цієї оцінки можуть бути використані методи соціальної аналітики, аналіз соціальних показників, опитування громадян [35, с. 39].

Враховуючи комплексний аналіз результатів використання різних методів і підходів, можна дати загальну оцінку ефективності державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Важливим елементом такої оцінки є залучення експертів з державного управління та інших суміжних галузей, що може забезпечити об'єктивність та високу якість аналізу. Також важливою складовою оцінки ефективності державного управління в системі надання адміністративних послуг є моніторинг та оцінка задоволеності громадян наданими послугами. Для цього можуть бути використані методи збору та аналізу відгуків громадян про якість наданих послуг. Це дозволяє забезпечити відкритість та прозорість у роботі органів місцевого самоврядування, а також сприяє виявленню недоліків та проблем у системі надання адміністративних послуг [44, с. 148].

З точки зору оцінки рівня результативності та результативності державного управління, спрямованого на реалізацію публічних інтересів, на нашу думку, необхідно визнати їх з точки зору сучасних умов та специфіки реалізації управлінських функцій, підходів до оцінювання діяльності державного та громадського управління. На мою думку, щодо наслідків визначення результативності та результативності як управлінської діяльності загалом і державного управління зокрема, необхідно враховувати функціональне призначення і навіть зміст і наслідки результатів, отриманих від цієї діяльності.

Тому оцінка ефективності державного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є важливим кроком у забезпеченні якості та ефективності системи. Для проведення такої оцінки можна використовувати різні методи та вдосконалювати різні аспекти. Проте важливо залучати спеціалістів та контролювати задоволеність громадян наданими послугами. Результатом оцінки мають стати заходи щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг, а саме: удосконалення процедур та процесів надання послуг, підвищення якості та доступності послуг, підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування тощо.

Висновки до розділу 1

Таким чином, можемо зробити висновок, що поняття «адміністративна послуга» передбачає правовідносини, що є наслідком реалізації суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи на її вимогу в рамках суверенної діяльності адміністративного органу для досягнення певного результату.

Класичними принципами публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є: верховенство права; системність; демократія; об'єктивність; субсидіарність; соціальна справедливість; офіційне співробітництво; ефективність; зворотне повідомлення.

Центральними напрямками вдосконалення системи організації публічного управління у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, над якими ведеться систематична робота, залишаються:

1. Зменшення надмірного державного регулювання;
2. Підвищення якості надання державних (муніципальних) послуг;
3. Підвищення ефективності діяльності державних органів;
4. Підвищення інформаційної відкритості.

Отже, для забезпечення ефективної роботи системи надання адміністративних послуг важливо враховувати потреби та очікування громадян. Цього можна досягти шляхом залучення громадських організацій та активістів до процесу оцінки та управління системою надання адміністративних послуг. Також важливо розробити механізми залучення громадян до процесу контролю якості послуг, що надаються, такі як системи зворотного зв'язку та публічні дебати. Крім того, для забезпечення ефективної роботи системи надання адміністративних послуг важливим є використання сучасних технологій та інструментів, таких як електронні сервіси та платформи, які дозволяють скоротити час та вартість користування послугами та спростити процеси надання послуг.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Організація роботи органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг

Нині коло осіб, яким доручено надавати адміністративні послуги, дуже різноманітне. Через тривалий час постає комплексна проблема: в органах державного управління – систематизація цих служб і скорочення їх кількості; для споживача, задоволення якого фактично є завданням компетентних органів, – складність отримання послуг та відсутність необхідної інформації про порядок звернення, існуючі вимоги, місця, куди він може звернутися тощо. Побудова системи надання адміністративних послуг є основним напрямком наближення влади до пересічного громадянина, задоволення його потреб та захисту прав і свобод. Разом з тим, в умовах фінансової кризи та необхідності вдосконалення державного контролю за системою надання платних адміністративних послуг виникає необхідність ведення єдиного обліку всіх послуг, що надаються органами державного управління [16, с. 231].

Органи місцевого самоврядування є важливими учасниками системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Для забезпечення якісної та ефективної роботи органів місцевого самоврядування при наданні адміністративних послуг необхідно враховувати декілька ключових аспектів.

В. Тимощук, досліджуючи організаційні засади надання адміністративних послуг, особливо в період адміністративної реформи, вважає процес їх надання непрозорим, нераціональним та не повною мірою враховує інтереси громадян. Автор наголошує на необхідності створення якісного механізму надання

адміністративних послуг населенню, оскільки кожен громадянин оцінює якість послуг як міру турботи держави про нього [8, с. 90].

Зазначимо, що адміністративні послуги можна класифікувати за такими критеріями:

- 1) За типом оплати – платні та безкоштовні;
- 2) за джерелом фінансування – послуги, що фінансуються з державного бюджету та послуги, що фінансуються з місцевого бюджету;
- 3) за порядком виконання - послуги, що надаються безпосередньо підприємствами, що надають адміністративні послуги; послуги, що надаються через центри надання адміністративних послуг; Послуги, що надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг;
- 4) залежно від змісту управлінської діяльності – видача документів дозвільного характеру; внесення до реєстрів; легалізація дій; Державна служба; послуги, пов'язані з іншою адміністративною діяльністю;
- 5) з приймальні – послуги, створені для задоволення інтересів особи; Послуги із задоволення інтересів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; Послуги для задоволення як фізичних, так і юридичних осіб;
- 6) За критерієм потреби - основні та додаткові;
- 7) За ознакою обов'язковості – обов'язкові та добровільні;
- 8) у правовій сфері (залежно від характеру проблем, за вирішенням яких особи звертаються до адміністративних органів) – послуги у сфері землекористування; послуги природокористування; бізнес-послуги; соціальні послуги тощо;
- 9) За кількістю суб'єктів у процесі надання послуг – профільні та загальноосвітні [31, с. 70];
- 10) Якщо є проміжний результат - прості і складні;
- 11) Залежно від виду реалізації – послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян; власне адміністративні

послуги, пов'язані з правовим оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод.

У визначенні терміну «адміністративні послуги», таким чином, визначальною є ознака «адміністративна», яка характеризує суб'єктів, які надають адміністративні послуги, а це свідчить про публічний характер цих послуг. У зв'язку з метою створення єдиної концептуальної основи у сфері публічних послуг, на нашу думку, доцільніше поділити адміністративні послуги на державні та муніципальні.

Для початку надання послуги необхідно подати заявку на отримання конкретної адміністративної послуги. Вибір електронного каналу зв'язку значно спрощує процес надання послуг, але більше залежить від ряду факторів, наприклад, технологічної сумісності інформаційних систем органів управління. Прийняту заяву слід розглядати як результат дій відповідача та як запис відповідача для початку процесу прийняття рішення. При прийнятті рішення точка забезпечення базується на відповідній технологічній карті. Коли надходить запит на службу пулу, процес надання збільшується на стільки процедур, скільки послуг складається з служби пулу. Очікуваним позитивним результатом діяльності суб'єкта послуги є адміністративний акт, який можна вважати результатом, а потім і завершенням всього процесу надання адміністративної послуги.

Крім того, при наданні адміністративних послуг органи місцевого самоврядування стикаються з рядом проблем наступного характеру:

1. Складність процедур і неузгодженість між нормативними та законодавчими положеннями;
2. Територіальна неузгодженість різних органів державного управління, що надають адміністративні послуги;
3. Територіальна недоступність для предметів професії з сіл і міст;
4. Штучне дроблення послуг управління на окремі платні послуги;

5. Делегування завдань органів державного управління щодо отримання довідок, віз, дозволів тощо за темами;
6. Невиправдано висока плата за окремі види адміністративних послуг;
7. обмеження днів і режиму пропуску громадян;
8. необґрунтовано тривалих строків надання окремих адміністративних послуг;
9. Перешкоджання доступу до інформації, необхідної для користування адміністративними послугами.

З метою системного вирішення проблем запроваджено політику децентралізації повноважень у процесі надання адміністративних послуг на місцевий рівень управління, зокрема шляхом використання інструментів делегування. Незважаючи на необхідність узгодження таких дій із реформою місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою, робилися спроби перенести частину найважливіших адміністративних послуг на місцевий рівень, оскільки децентралізація розглядалася як ефективний механізм посилення вплив суспільства на надання адміністративних послуг.

Для ілюстрації необхідності реалізації цієї політики простежено наступні положення про переваги децентралізації [27, с. 174]:

1. Збільшення впливу громадянського суспільства на якість надання послуг;
2. Ефективна організація надання послуг (відповідні управлінські повноваження, відповідальність);
3. Ефективне використання державних ресурсів (кадри, приміщення, обладнання).

Отже, для успішної організації роботи органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг необхідно забезпечити належну організацію роботи, підвищення кваліфікації працівників, забезпечити прозорість та відкритість у роботі, налагодити механізми координації та ви співпрацювати з

іншими органами, проводити моніторинг та оцінку якості та забезпечувати активну взаємодію з громадськістю та зацікавленими сторонами. Також для ефективного надання адміністративних послуг важливо забезпечити належний рівень інформаційного забезпечення та доступу до необхідної інформації про послуги та порядок їх надання. Це можна забезпечити шляхом створення інформаційних ресурсів, де можна знайти потрібну інформацію, а також проведення інформаційних кампаній та акцій з підвищення обізнаності населення про послуги, порядок їх надання та правила надання.

2.2. Використання інформаційних технологій в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Протягом багатьох років розвиток системи надання адміністративних послуг та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність державних органів відбувалися не системно, а майже стихійно. Розвиток інформаційного суспільства як визначального тренду сучасності неминуче призводить до серйозних змін у системі державного управління. Ці перетворення пов'язані не лише з необхідністю участі держави у створенні основних політичних, економічних, соціальних, техніко-технологічних умов для розвитку електронної демократії та прогресивного розвитку електронного урядування. Сама система державного управління має адаптуватися до реалій інформаційного суспільства, в якому кожен громадянин може створювати та накопичувати інформацію та знання, мати вільний доступ до них, використовувати та обмінюватися інформацією та знаннями, використовувати інформаційні технології для розширення можливостей для особиста реалізація Розкрийте потенціал, сприяйте суспільному та особистому розвитку, покращуйте якість життя та створіть умови для відкритого та прозорого державного управління [28, с. 88].

Шляхи використання інформаційних технологій були факультативними, орієнтованими переважно на сферу спілкування та визнаними альтернативним способом здійснення традиційних процедур. У свою чергу, процес впровадження механізму надання адміністративних послуг у діяльність органів влади пройшов складний і тривалий розвиток. Механізм надання адміністративних послуг здійснюється згідно з Законом України «Про адміністративні послуги» та положення інших нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у сфері надання адміністративних послуг. Так, вони знайшли:

- 1) найменування послуги, а також причини її отримання;
- 2) органи, на які покладено надання адміністративних послуг, та обсяг їх повноважень у цій сфері;
- 3) перелік документів та вимоги для користування певними адміністративними послугами;
- 4) платні чи безкоштовні послуги, їх ціна;
- 5) умови, за яких має надаватися послуга;
- 6) Причини, з яких заявнику може бути відмовлено в наданні конкретної пільги. [1].

Також, у даному Законі вказується, що:

1. Граничний строк надання адміністративної послуги визначається законом.

2. У разі якщо законом не встановлено строк надання адміністративної послуги, цей строк не може перевищувати 30 календарних днів з дня подання заявником заяви та документів, необхідних для надання послуги [22, с. 197].

Цей закон докорінно змінив ситуацію не лише у наданні адміністративних послуг, а й у використанні інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності державних органів. Тим часом ці технології стали незамінними в роботі органів державного управління. Після ухвалення спеціального закону про адміністративні послуги в нормативно-правовій базі України з'явилися

документи, які визначають конкретні терміни використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності відомства.

Серед шляхів і методів вирішення проблеми недостатнього інформаційного забезпечення надання адміністративних послуг концепція визначає такі напрями:

1. Створення інформаційної системи електронної міжвідомчої взаємодії державних органів, призначеної для забезпечення отримання інформації, необхідної для надання адміністративних послуг, електронних інформаційних систем та баз даних державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим тощо. органи місцевого самоврядування в автоматичному режимі;

2. Забезпечення технологічної сумісності інформаційної системи електронної міжвідомчої взаємодії державних органів з електронними інформаційними системами та базами даних державних органів, органів Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування та встановлення обов'язкових вимог на законодавчому рівні. Підключення всіх інформаційних систем і баз даних державних органів, органів Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування до зазначеної системи;

3. Підключення до інформаційної системи електронної міжвідомчої взаємодії державних органів, інформаційних ресурсів органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних та міських державних адміністрацій міст Києва та Севастополя, органів місцевого самоврядування та держави установи «Урядовий контактний центр» та забезпечення фінансування подальшої експлуатації та модернізації зазначеної системи».

Однією з основних інформаційних технологій у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є електронний Кабінет громадянина, який дозволяє в електронному вигляді подати заяву на отримання адміністративної послуги та отримати відповідні послуги без

відвідування офісу. У відділі прийому громадян є можливість замовити послугу, заповнити необхідні форми та завантажити необхідні документи, а також відстежити стан розгляду звернення. Важливим інструментом також є електронна черга, яка дозволяє громадянам записуватися на прийом до представників органів місцевого самоврядування через Інтернет та контролювати стан черги.

Крім того, використання інформаційних технологій може сприяти вдосконаленню збору та аналізу даних, пов'язаних з наданням послуг, що дозволяє підвищити ефективність і якість послуг, а також забезпечити прозорість і відкритість процесів управління.

Також важливим елементом використання інформаційних технологій є впровадження електронного документообігу, що дає змогу оптимізувати процеси обробки документів та забезпечити їх безпеку та конфіденційність. Використовуючи електронний документообіг, можна зменшити витрати на друк та зберігання документів, забезпечити доступність документів для органів місцевого самоврядування, забезпечити прозорість та відкритість процесів. Крім того, інформаційні технології можуть бути використані для підвищення ефективності контролю та моніторингу надання адміністративних послуг. Електронні системи моніторингу можуть відслідковувати, наприклад, час обробки заявки на послугу та інші ключові показники, які дозволяють оцінити ефективність роботи органів місцевого самоврядування [36, с. 12].

Загалом, використання інформаційних технологій у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є важливим елементом підвищення якості та швидкості надання послуг, а також забезпечення прозорості та відкритості процесів. Однак для успішного впровадження таких технологій необхідна відповідна підготовка персоналу, доступність для громадян, відповідна інфраструктура та високий рівень кібербезпеки. Органи місцевого самоврядування мають працювати над постійним підвищенням якості

надання адміністративних послуг, зокрема створенням доступних та зрозумілих процедур, ефективним використанням інформаційних технологій, а також забезпеченням належного рівня захисту даних та конфіденційності громадян. Персональна інформація.

У зв'язку з цим необхідний постійний моніторинг та аналіз системи використання інформаційних технологій у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування з метою виявлення можливих проблем та підходів до їх вирішення. Також важливо забезпечити належний рівень інформаційної грамотності громадян та працівників органів місцевого самоврядування з метою ефективної взаємодії між ними та підвищення довіри громадян до органів державної влади в цілому.

2.3. Підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування з метою покращення якості надання адміністративних послуг

Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування є одним із ключових факторів підвищення якості надання адміністративних послуг. Це надзвичайно важливо на тлі постійних змін законодавства та впровадження нових технологій. Саме органи місцевого самоврядування мають запропонувати своїм працівникам можливість постійного професійного розвитку та навчання. Для цього можна використовувати різні форми навчання, напр. В. Навчання, семінари, конференції, онлайн-курси тощо. Органи місцевого самоврядування також можуть співпрацювати з університетами та іншими навчальними закладами, щоб забезпечити якісний персонал і підвищити його кваліфікацію.

Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування також може включати розробку та реалізацію спеціалізованих програм навчання

та підвищення рівня знань з надання адміністративних послуг. Такі програми можуть включати:

1. Навчання технічним аспектам, таким як використання електронних систем і програм, а також навчання спілкуванню з клієнтами та поводженню зі скаргами та пропозиціями.

2. Підвищення кваліфікації персоналу може включати створення культури, орієнтованої на клієнта, і постійне підвищення якості адміністративних послуг. Цього можна досягти шляхом виконання внутрішніх перевірок та оцінок процесів надання послуг.

3. Потрібно врахувати специфіку надання адміністративних послуг та забезпечити працівникам ресурс до актуальної інформації та знань з цього питання. Для цього можна організувати навчальні курси, семінари та інші форми навчання.

Підвищення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування стає одним із найперспективніших та важливих напрямків їх діяльності. Впровадження системи управління якістю в діяльність органів місцевого самоврядування України (ОМС) дозволяє підвищити ефективність та результативність їх діяльності, у тому числі вдосконалити механізми надання послуг населенню. А це можливо лише шляхом проведення ряду дій відповідно до загальних принципів системи управління якістю, адаптованих до умов і потреб населення [36, с. 12].

Конкретні завдання ОМС та її положення в системі державних органів потребують вибору спеціального механізму, який дозволить реалізувати принципи системи управління для досягнення мети підвищення ефективності та результативності ОМС. Співвідношення населення і ОМС визначається одночасно декількома факторами. Серед найважливіших – захист прав і свобод людини і громадянина.

З метою підвищення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування України доцільно:

1. Максимально децентралізуйте доставку;
2. Забезпечення конкурентоспроможної оплати праці, сприяння розвитку мотивації співробітників на досягнення кінцевого результату, а не на формальне дотримання правил;
3. Створити стандарти надання адміністративних послуг;
4. Запровадження сучасних форм надання адміністративних послуг, що дозволяють організувати в одній будівлі отримання всіх або найбільш поширених адміністративних послуг, що надаються на певному адміністративно-територіальному рівні; оплачувати послуги [31, с. 12].

Загалом підвищення кваліфікації – це набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових та/або вдосконалення вже набутих компетенцій у межах їхньої професійної діяльності. діяльність або галузь знань.

Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами та організаціями, які незалежно від форм власності мають право надавати відповідні освітні послуги.

Залежно від тривалості та інтенсивності тренувальні програми поділяються на:

1. Професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше 2 кредитів ECTS;
2. Короткострокові програми обсягом 0,2 – 1 кредит ECTS.

За змістом навчальні програми поділяються на:

3. Загальні програми – програми, що охоплюють загальні питання державного та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни законодавства про державну службу, службу в органах місцевого

самоврядування, європейську та євроатлантичну інтеграцію, забезпечення рівних прав та можливостей жінок. чоловіки підвищують рівень володіння іноземною мовою, офіційною мовою Ради Європи, державною мовою та іншими предметами, визначеними відповідними державними, регіональними, місцевими програмами та політиками;

4. Спеціальні програми – програми, які висвітлюють питання функціонування та основні напрями діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування [41, с. 33].

За результатами навчання видається свідоцтво про навчання за професійними (сертифікатними) програмами після успішного проходження та документ про навчання за короткостроковими програмами. Концептуальні основи управління якістю послуг органів місцевого самоврядування повинні ґрунтуватися на таких основних принципах управління:

1. Спрямованість надання послуг органами міського самоврядування на споживача;
2. Відповідальність керівників органів місцевого самоврядування за якість наданих послуг;
3. Створення середовища, в якому громадяни можуть почуватися безпечно;
4. Використання процесного підходу, що вказує на бажаний результат організації роботи органів місцевого самоврядування;
5. Використання системного підходу до організації управління, який має застосовуватися в органах місцевого самоврядування та сприяти досягненню поставленої мети;
6. Постійне вдосконалення обслуговування населення органами внутрішніх справ;

7. Реальний підхід до прийняття рішення, який передбачає ефективність прийняття рішення компетентним органом місцевого самоврядування, його основу на логічному та раціональному рішенні. [13, с. 470].

При впровадженні системи управління якістю в органах місцевого самоврядування необхідно чітко визначити всі процеси та процедури, що складають діяльність цього органу, детально їх описати та задокументувати їх структуру. Це включає: чітку регламентацію участі (повноважень) кожного окремого працівника державного органу у виконанні покладених на цей орган завдань; чітке визначення послідовності дій і порядку взаємодії учасників у процесі виконання завдання; Розробка та нормативне затвердження стандартів усіх документів.

Пріоритетними питаннями вдосконалення системи надання адміністративних послуг ОМС після аналізу якості та умов є:

1. Підвищення якості інформаційного забезпечення відвідувачів про послуги. Принципом роботи центру надання адміністративних послуг є зручність та доступність, тому наявність оновленого сайту, який відповідає вимогам сучасності та містить детальну та зрозумілу для громадян інформацію про умови надання послуг з можливістю онлайн-консультацій, всі компоненти покращують умови та сприяють підвищенню задоволеності громадян, дозволяють зменшити навантаження. Веб-сайт дає змогу аналізувати відгуки відвідувачів, що дасть поштовх для заходів щодо покращення.

2. Встановлення пристроїв електронної черги створює комфортні умови для прийому громадян. Взаємодія електронної черги в терміналах центру та веб-сайту дозволить громадянам визначати зручний час прийому, що знижує напруженість під час відвідування закладу, знижує ризики корупції, а також контролює та коригує навантаження адміністрації. [3, с. 37].

Тому вважаємо, що реалізація запропонованих підходів сприятиме прозорості, неупередженості, зручності, стабільності та комфорту, підвищенню

довіри громади та іміджу органів місцевого самоврядування, матиме значний соціальний характер.

Висновки до розділу 2

З цього можна зробити висновок, що організація роботи органів місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг є важливою частиною роботи органів місцевого самоврядування, оскільки безпосередньо пов'язана з підвищенням якості життя населення, громадян та підтримки розвитку території. Якщо органи місцевого самоврядування забезпечать ефективну організацію роботи та якісне надання адміністративних послуг, це позитивно вплине на розвиток суспільства та підвищить довіру громадян до роботи органів місцевого самоврядування.

Такі інформаційні технології, як електронний документообіг та електронні послуги, є важливими інструментами для підвищення ефективності та зручності надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу. Органи місцевого самоврядування мають працювати над постійним підвищенням якості надання адміністративних послуг, зокрема створенням доступних та зрозумілих процедур, ефективним використанням інформаційних технологій, а також забезпеченням належного рівня захисту даних та конфіденційності громадян.

Для досягнення мети підвищення органів місцевого самоврядування з метою покращення якості надання адміністративних послуг необхідно належним чином спланувати та організувати процеси навчання та вдосконалювання працівників та забезпечити доступ до різноманітних навчальних матеріалів та платформ. Крім того, важливим елементом є мотивація співробітників до самоосвіти та постійного подальшого розвитку. Усе це підтверджує важливість підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування як чинника підвищення якості надання адміністративних послуг. Це необхідно для

забезпечення ефективної співпраці з клієнтами та здійснення адміністративних процедур, що в свою чергу сприятиме підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування та зміцненню демократії в країні.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ ЩОДО СПОСОБІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1. Досвід провідних міст України в організації надання адміністративних послуг: особливості та проблематика

Реформа децентралізації в Україні допомогла посилити громади та їхні повноваження. А під час війни органи місцевого самоврядування (ОМС) також набули неоціненного досвіду вирішення інфраструктурних (відновлення життя в містах після руйнування), соціальних (розміщення житла та розміщення вимушених переселенців), економічних (переміщення підприємств).

Метою сучасного управління системою надання адміністративних послуг є утвердження та розвиток європейських засад, створення сприятливих умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян, а також подолання перешкод у взаємодії органів державної влади та громадянське суспільство [12, с. 113].

Проте протягом багатьох років сфера надання адміністративних послуг характеризується: відсутністю нормативно-правового визначення принципів функціонування цієї системи; забагато адміністративних послуг для фізичних та юридичних осіб; Подрібнення адміністративних послуг на декілька платних послуг та залучення до їх надання сторонніх організацій; збільшення кількості платних послуг супроводу надання адміністративних послуг;) ускладнення процедур надання адміністративних послуг; практика делегування адміністративних функцій, які належать виключно до повноважень органів державного управління та інших структур, насамперед максимізації комерційних доходів.

Досвід провідних міст України з організації адміністративних послуг можна поділити на декілька напрямів.

1. По-перше, відомо, що в багатьох містах вже успішно впроваджені онлайн-сервіси подачі заявок на державні послуги. Це дає змогу зменшити черги на рецепції та скоротити час очікування клієнтів.

2. По-друге, у багатьох містах успішно працюють адміністративні центри, які забезпечують населенню та бізнесу зручний та швидкий доступ до різноманітних адміністративних послуг. Зазвичай такі центри розташовані в центрі міста і мають зручний графік роботи.

3. По-третє, провідні міста України активно впроваджують електронні сервіси, такі як електронний цифровий підпис, електронний документообіг та електронні форми оплати адміністративних послуг. Це значно спрощує процес користування адміністративними послугами, робить його зручнішим та швидшим для клієнтів.

4. По-четверте, провідні міста України забезпечують високий рівень кваліфікації персоналу, що надає адміністративні послуги. Для цього проводяться різноманітні навчальні курси, семінари та тренінги, спрямовані на підвищення кваліфікації та компетенцій працівників у сфері надання адміністративних послуг [34, с. 180].

Серед міст України – Київ, Львів, Одеса та Дніпро. Розберемо їх:

1. Київ є одним із найбільших міст України, тому міська влада надає великого значення забезпеченню належного рівня адміністративних послуг. Наприклад, міська влада запровадила єдине вікно надання адміністративних послуг «Дія». Це спрощує процес надання послуг та скорочує час оформлення необхідних документів [42, с. 112].

2. Львів також відомий ефективною системою надання адміністративних послуг. У місті діє проект Електронної мережі адміністративних послуг Львова, який дозволяє громадянам здійснювати

більшість операцій онлайн без необхідності особистого візиту до органів місцевої влади.

3. В Одесі та Дніпрі також працюють над удосконаленням системи надання адміністративних послуг. В Одесі запровадили електронну систему реєстрації для отримання паспорта, а в Дніпрі створили мобільний додаток «Smart City», який дозволяє мешканцям міста отримувати різноманітну інформацію про життя міста та здійснювати зворотній зв'язок із міською владою. Також у Дніпрі діє програма «Центр надання адміністративних послуг», яка передбачає централізоване надання адміністративних послуг з використанням сучасних технологій та електронних сервісів [17, с. 150].

Виходячи з аналізу, наголошуємо, що процедури надання адміністративних послуг залишаються непрозорими. Недостатньо інформації про порядок отримання пільг та документів. Існує нечіткість визначення умов надання послуг та оформлення документів, розрахунків, договорів тощо, що є підставою для корупційних дій. Часто надавачі послуг ставляться до приватної особи як до жебрака і висловлюють їй зневагу. Значною проблемою у наданні послуг є некомпетентність та непрофесіоналізм офіцерів.

До недоліків процесу надання адміністративних послуг належать: наявність необґрунтованих видів адміністративних послуг; Поділ управлінських послуг на платні; Переклад завдань адміністративного органу щодо отримання довідок, віз, дозволів тощо.

Як видно з результатів аналізу переліку адміністративних послуг, які надаються на регіональному рівні, органи місцевого самоврядування переважно виконують управлінські та розпорядчі функції держави щодо всіх підприємств, організацій, установ та громадян на відомчій території. Тому адміністративні послуги надаються переважно суб'єктам господарювання та юридичним особам (підприємствам, організаціям та установам, релігійним громадам), а загальна

кількість видів адміністративних послуг значно менша, ніж на районному рівні. Послуги структуровані за тематикою їх надання.

Це в регіонах: головне управління економіки (управління інвестиційної та зовнішньоекономічної політики та управління розвитком підприємництва); управління агропромислового розвитку, управління праці та соціального захисту населення, управління житлово-комунального господарства, управління містобудування та архітектури, управління освіти, управління охорони здоров'я, управління духовенства. справами, Департамент паливно-енергетичного комплексу та розвитку інфраструктури, Департамент у справах преси та інформації, Держтехнагляд, Департамент державних архівів, Департамент статистики. Близько 2/3 адміністративних послуг на регіональному рівні надається бізнесу [10, с. 55].

З метою подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та місцевого самоврядування та підвищення їх якості в різних містах України необхідно:

1. Мінімізувати обсяг (номенклатуру) адміністративних послуг, залишивши лише ті послуги, які визначаються суспільними інтересами. З цією метою всі послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та заснованими ними підприємствами, установами та організаціями, мають бути перевірені та згруповані;

2. Максимально децентралізувати надання адміністративних послуг. Основним суб'єктом надання адміністративних послуг мають бути органи місцевого самоврядування. Це наближає надання адміністративних послуг до споживачів, що не лише зручно для останніх, але й допомагає краще визначити потреби та очікування споживачів та підвищує відповідальність влади. Крім того, доцільно делегувати завдання надання адміністративних послуг через механізми відкритих тендерів, делегування недержавним установам, органам професійного

самоврядування тощо. Делегування державних завдань має бути пов'язане з відповідним державним фінансуванням цієї діяльності;

3. Врегулювати порядок надання адміністративних послуг. Правова визначеність у процесуальних питаннях зменшує можливість зловживань і гарантує правовий захист приватних осіб. При цьому порядок надання адміністративних послуг має ґрунтуватися на принципах цілісності (ефективності) надання адміністративних послуг та «єдиного вікна» – ФОП подає заяву, а коли потрібен мінімум документів, і отримання довідки та дозволи мають бути в самій адміністрації (всередині адміністративного органу та між адміністративними органами) і не залежать від приватної особи. Встановлюючи порядок надання адміністративної послуги, необхідно орієнтуватися на кінцевий результат та уникати фрагментації адміністративної послуги [29, с. 10].

Імперативним напрямком підвищення якості надання адміністративних послуг є встановлення критеріїв оцінки якості та стандартів надання.

Отже, досвід провідних міст України показує, що організацію надання адміністративних послуг можна покращити за рахунок використання інформаційних технологій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Важливо, щоб державні установи постійно аналізували та вдосконалювали свою роботу з метою забезпечення якісного та оперативного надання адміністративних послуг громадянам.

3.2. Особливості міжнародного досвіду у сфері надання адміністративних послуг

Як показує закордонний досвід, реформування державної служби та вдосконалення системи надання державних послуг є частиною комплексних змін у сфері управління державним сектором. У рамках дослідження міжнародного досвіду адміністративних реформ Світовий банк проаналізував причини

проведення реформ у державному секторі в різних країнах. Результати цього аналізу показали, що в більшості країн реформи адміністративної системи та державної служби мотивуються такими чинниками: бажання скоротити державні витрати, підвищити ефективність політичних рішень та їх подальшу реалізацію, привабливість та імідж, покращити державну службу. покращити систему надання державних послуг, підвищити довіру громадян та приватного сектору до влади.

Зазначаємо, що міжнародний досвід у сфері надання адміністративних послуг може бути корисним для вдосконалення системи надання послуг в Україні. У світі є багато країн, які активно розвивають цей напрямок, досягаючи високої якості та ефективності надання адміністративних послуг.

Наприклад, країни Європейського Союзу (ЄС) мають одне з найбільш розвинутих і ефективних регуляторних середовищ у світі, спрямованих на забезпечення високоякісного та ефективного надання адміністративних послуг. Досягти цієї мети можна шляхом системного підходу до регулювання та контролю за діяльністю державних установ та органів влади [9, с. 90].

Сполучених Штатах, які також мають розвинену систему управління наданням послуг, надійна та доступна інформація про послуги та процедури, а також надання послуг є ключовим фактором ефективності системи надання послуг [3, с. 90] .

Деякі країни, як-от Нова Зеландія та Австралія, успішно запровадили підхід «єдиного вікна», надаючи всі необхідні послуги в одному місці. Це дає змогу зменшити кількість відвідувань державних установ та підвищити якість та ефективність надання послуг [38, с. 200].

Крім того, інші країни успішно використовують технології та електронні сервіси, які дозволяють швидше та зручніше надавати адміністративні послуги. Наприклад, Естонія є лідером у використанні електронних послуг у державному управлінні та наданні адміністративних послуг. Електронні сервіси дозволяють

громадянам звертатися за послугами в будь-який час і в будь-якому місці, зменшуючи кількість черг і час очікування.

Крім того, Україна є членом Світової організації торгівлі (СОТ), яка має Спеціальний комітет з адміністративних послуг, метою якого є сприяння вдосконаленню систем надання адміністративних послуг у всіх країнах-учасниках. Варто згадати досвід країн-сусідів України, таких як Польща, Словаччина та Литва, які впроваджують реформи у сфері надання адміністративних послуг та запроваджують сучасні електронні послуги для спрощення процедур та підвищення доступності послуг для громадян та бізнесу.

У світовій практиці також існують різноманітні міжнародні ініціативи та організації, спрямовані на підвищення якості надання адміністративних послуг. Наприклад, ООН має Програму розвитку ООН, яка підтримує реформи державного управління та надання адміністративних послуг у країнах, що розвиваються. Крім того, існує Міжнародний центр управління розвитком, який надає консультаційну та методичну підтримку країнам у розробці та впровадженні ефективних систем надання адміністративних послуг [5, с. 223].

Тому міжнародний досвід та взаємодія з іншими країнами є важливим елементом підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг в Україні. Налагодження співпраці з міжнародними організаціями та країнами дасть змогу використовувати передовий досвід та напрацювання для забезпечення доступності та якості надання адміністративних послуг, а також впроваджувати інноваційні підходи у цій сфері.

Прикладом такої співпраці може бути участь України в ініціативі «Партнерство «Відкритий уряд», яка об'єднує країни, які прагнуть покращити прозорість, відкритість та взаємодію з громадянами у сфері державного управління. У рамках цієї ініціативи Україна зобов'язалася реалізувати низку проектів у сфері надання адміністративних послуг, зокрема створити онлайн-сервіси для подання скарг до органів влади, розробити стандарти якості надання

адміністративних послуг та забезпечити доступ до відкритих даних про роботу влади.

Аналіз зарубіжного досвіду дав змогу визначити основні підходи та принципи, які використовуються у світовій практиці щодо реформування місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг. Це може включати:

1. Визначення чітких принципів реформування;
2. Створення державного органу високого рівня, безпосередньо підзвітного главі держави чи уряду, якому керівництво доручає проведення реформ;
3. Створення комплексної мережі дослідницьких, консультативних, навчальних та інших допоміжних структур для підтримки реформ;
5. Широке використання передових інформаційно-комунікаційних технологій у здійсненні реформ;
6. Практичне застосування принципу «зворотного зв'язку» зі споживачем послуг;
7. Тривалість процесу покращення надання державних послуг [14, с. 467].

Тому, вивчаючи досвід розвинутих країн щодо запровадження систем надання якісних адміністративних послуг, слід зазначити, що діяльність у більшості з цих країн спрямована на створення зручних та досяжних умов отримання громадянами послуг, а саме: впровадження та розвиток інтегрованих офісів; пошук оптимального постачальника послуг; використання компетентних установ; використання локальних інформаційних мережевих систем та сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг; Створення веб-порталів адміністративних послуг; Впровадження електронізації окремих послуг.

Міжнародний досвід надання адміністративних послуг свідчить, що лише відкритість публічного сектору для громадян забезпечує необхідну якість та доступність адміністративних послуг у системі публічних послуг.

3.3. Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг

Опитування є основним джерелом інформації про думку громадян щодо якості їхніх послуг. Для його реалізації розроблено та використовується різноманітний інструментарій, як органами місцевого самоврядування, так і громадським та експертним середовищем. Так, Закон України «Про адміністративні послуги» зобов'язує суб'єктів надання цих послуг забезпечувати скриньку для внесення суб'єктами зауважень та пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проводити щорічний аналіз таких зауважень та пропозицій, і вжити відповідних заходів. Крім таких скриньок, органи місцевого самоврядування запроваджують інші способи опитування громадян.

У майбутньому потрібно буде забезпечити розповсюдження та впровадження механізму оцінки громадянами ефективності всіх місцевих керівників та автономних суб'єктів, що надають адміністративні послуги. Щоб забезпечити повну реалізацію механізму зворотного зв'язку одержувачів послуг, слід запровадити механізм, який дозволяє владі опрацювати відгуки громадян про оцінку якості державних послуг, що надсилатимуться в електронній формі. Щодо необхідності оцінки громадянами якості адміністративних послуг, що надаються, її можна реалізувати через систему моніторингу якості державних послуг при роботі телефонної станції обслуговування громадян та організацій, включаючи гарячі лінії для запитань споживачів [6, с. 73].

Кожен регіон країни повинен створити цей центр. Відсутність єдиної уніфікованої системи використання інформаційних технологій . Відсутність локальної обчислювальної системи з упровадження електронного урядування та

організації надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Відсутній механізм надання зворотного електронного зв'язку між органами місцевого врядування, які надають відповідні послуги населенню та бізнесу. За необхідності зворотній зв'язок повинен забезпечувати можливість отримання відповіді на запитання громадян, які пройшли систему нагляду, щодо якості адміністративних послуг, використовуючи унікальну експертну систему контактного центру. Потрібно всюди визначити експертів щодо відповідності даної системи. В українському законодавстві публікації відкритих даних підлягають: дані, що містять інформацію, зібрану, збережену, оброблену організаціями, що займаються публікацією своїх відкритих даних по території України.

Основна мета - розміщення державними органами, установами місцевого врядування доступної публічної інформації в Інтернеті у формі відкритих даних для позитивного ефекту в усіх сферах та підвищення прозорості діяльності. У цій зоні потрібно відкрити доступ до інтернету та змісту основних державних інформаційних ресурсів і системи, але без інформації, яка становить секрет безпеки, виключаючи випадки надання інформації на запит державними органами контролю. Потрібно продовжувати контроль інформації, що підлягає обов'язковому оприлюдненню на веб сайтах органів влади.

Слід виконувати планові та позапланові перевірки результатів публікацій, а також статистичних даних. Потрібно продовжити перевірку даних і запустити процес аналізу запиту популярних наборів даних. Також потрібно на законодавчому рівні на запит керівників органів державної влади оновлювати і відкриті дані для забезпечення прозорості.

Організація Global Communities реалізує в Україні програму DOBRE («Децентралізація приносить кращі результати та ефективність», DOBRE), яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) [21, с. 30]. Цей п'ятирічний проект вартістю 50 мільйонів доларів США, який розпочався у

червні 2016 року, має на меті допомогти лідерам створених об'єднаних територіальних громад ефективно розпоряджатися ресурсами, покращити якість надання державних послуг та розширити участь громадян у суспільному житті Life. Наразі програма DOBRE веде зацікавлені сторони громади через процес стратегічного планування за участю, що забезпечує залучення громадян, визначення проблем, розподіл ресурсів, а також розробку та реалізацію програм, спрямованих на задоволення пріоритетних потреб суспільства. Базуючись на процесі стратегічного планування, програма DOBRE забезпечує практичне навчання та консультаційні послуги, щоб надати лідерам громад навички, необхідні для реалізації відповідних стратегічних планів і програм. Знання, практичні навички, навчальні матеріали та підходи до навчання знайдуть своє місце в українських освітніх закладах та інших службових організаціях місцевого самоврядування, що забезпечить доступність необхідних послуг для громад у майбутньому. Наразі програма DOBRE діє в Харківській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Миколаївській, Івано-Франківській та Тернопільській областях [15, с. 30].

Оцінюючи позитивні сторони впровадження управлінських реформ, розпочатих в Україні після 2014 року, можна відзначити, що перетворення здійснюються саме в перерахованих вище сферах: реформа охорони здоров'я, освіти, державного управління тощо. Рада реформ, Проте наприкінці 2022 року в опитуванні 1000 респондентів (квотна вибірка за статтю, віком, регіоном та розміром населеного пункту) впровадження реформ було таким: в освіті лише 44% респонденти відзначили позитивні зміни, в охороні здоров'я – 33%, у боротьбі з корупцією – 24%. Крім того, значна частина (приблизно 2/3) опитаних мала приблизне уявлення про цілі та зміст реформ [30, с. 145].

Окремої уваги заслуговує український електронний сервіс iGov (<https://igov.org.ua>), який розроблено командою волонтерів у рамках боротьби з корупцією в Україні та вдосконалення бізнес-процесів у державних органах. На

цьому електронному порталі зібрано послуги, які органи державної влади та місцевого самоврядування пропонують громадянам та бізнесу. Зокрема, за допомогою системи електронного обслуговування громадяни мають можливість замовити послуги за такими категоріями: особисті документи (паспорти, свідоцтва про народження/смерть, зміна імені тощо); сімейні та значні події (весілля, розлучення, вихід на пенсію тощо); автомобіль (посвідчення водія, документ про реєстрацію транспортного засобу тощо); соціальний захист (комплекс державних послуг, що стосуються дітей, інвалідів та пільгових груп); місце проживання (зміна місця проживання, паспорт для виїзду за кордон тощо); Нерухомість (договори з нерухомістю, операції із земельною ділянкою, будівництво власного будинку, ремонт) та багато інших [43, с. 147].

Пріоритетний напрямок організації надання послуг в електронній формі - державні та місцеві служби для отримання необхідної інформації від органів виконавчої влади та органів місцевого, підпорядкованого та інших органів влади, які не є державними органами (кредитні організації, страхування, нотаріуси тощо), переважно в електронній формі. Збільшуючи кількість учасників міжвідомчої співпраці, державні та місцеві служби (функції) повинні виконувати законодавчі вимоги щодо персональних даних, відповідність нормативним актам, що встановлюють правову основу взаємодії міжвідомчої інформації, визначати порядок доступу до запитуваної інформації. Одним з елементів, необхідних для реалізації цього сектору, має бути реєстр міжвідомчих взаємодій, що містить інформацію про учасників міжвідомчої взаємодії, наявні документи, права щодо отримання інформації. Щоб створити правову систему інформаційної взаємодії органів виконавчої влади, місцевого самоврядування з іншими організаціями, в тому числі юридичними особами, що регулюються публічним правом, необхідно визначити їх порядок, форму і вимоги щодо взаємодії [19, с. 120].

Реалізація моделі надання адміністративних послуг буде спонукати до розвитку механізму надання послуг за певною структурою, що спрощує систему

надання послуг населенню та бізнесу. Аналіз результатів запровадження електронної системи надання адміністративних послуг свідчить про наявність значної кількості переваг від застосування інформаційних технологій. Це, у свою чергу, може покращити систему якості надання послуг Центром надання адміністративних послуг

Таким чином, вважаємо, що слід використовувати методика моніторингу роботи ЦНАП. Така методика дасть змогу не тільки зробити експертні висновки щодо рівня впровадження та реального використання технологій обслуговування громадян за принципом «єдиного вікна» та електронного урядування, а й дасть можливість подивитися на умови цієї послуги, так би мовити, «очима клієнтів» та за результатами розробити відповідні рекомендації щодо вдосконалення роботи ЦНАП. Як уже зазначалося раніше, одним із найпроблемніших питань створення належних умов для якісного обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг є відповідне фінансування [4, с. 21].

Враховуючи те, що облдержадміністрації, які відповідно до закону мали створити ЦНАПи, утримуються за рахунок державного бюджету і кошти на зазначені потреби з нього не виділяються, відповідні цільові районні чи обласні програми могли б стати важливим джерелом таких коштів. Проте лише половина опитаних експертів назвала такий спосіб пошуку джерел фінансування. Випадків використання благодійної допомоги майже немає. Створення прозорих умов надання послуг відвідувачам ЦНАП є дуже актуальним питанням, адже завдяки цьому вдається усунути один із факторів корупційної складової, яка інколи має місце у процесах надання адміністративних послуг та знижує рівень довіри громадян до органів державної влади. Закрита кабінетна система, нечітка регламентація черги тощо часто викликають невдоволення клієнтів та їх сумніви щодо прозорості дій державних службовців щодо забезпечення рівності прав осіб, які звертаються за послугами. Але це викликає сумніви щодо розуміння поняття «прозорість» працівниками ЦНАП оскільки на практиці у більшості

районів області прийом споживачів послуг здійснюється у закритих кабінетах, де знаходяться всі (наприклад, адміністратори) або частина працівників центру. Крім того, майже не вживаються заходи щодо прозорого регулювання черги. Це, в принципі, пояснюється значно меншою кількістю людей, які звертаються за послугами в малих містах, і невеликою кількістю послуг, які надаються через такі центри. У таких умовах використання, наприклад, електронних автоматів контролю черги є недоцільним. У центрах надання адміністративних послуг при райдержадміністраціях навіть відсутні приймальні, де б мали проходити попереднє консультування та ведення черги [39, с. 110].

Отже, пріоритетними питаннями вдосконалення системи надання адміністративних послуг, після аналізу якості та умов, є:

- 1) Підвищення якості надання інформації про послуги відвідувачам;
- 2) Встановлення пристроїв електронної черги створить комфортні умови для прийому громадян;
- 3) Встановлення інформаційних кіосків та буклетів надасть додаткову можливість інформування відвідувачів, що покращить результати надання послуг;
- 4) Встановлення інструменту електронної черги в терміналах чи онлайн-майданчику забезпечить прозорість та відкритість, суттєво вирішить проблему комфортного надання послуг громадянам, а це найважливіший важіль впровадження [26, с. 41].

Висновки до розділу 3

Таким чином, можемо зробити висновок, що досвід провідних міст України в організації надання адміністративних послуг, показав, що обов'язковим напрямом підвищення якості надання адміністративних послуг є визначення критеріїв оцінки їхньої якості та стандартів надання.

Особливості міжнародного досвіду у сфері надання адміністративних послуг, дали зрозуміти, що критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є показники, що визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професійність діяльності органів, що надають адміністративні послуги. Критерії є основою встановлення стандартів якості надання адміністративних послуг [40, с. 148].

Щодо шляхів вдосконалення системи надання адміністративних послуг, відзначимо, що важливим кроком у вирішенні проблем надання органами місцевого самоврядування адміністративних послуг має стати затвердження Концепції реформування публічної адміністрації в Україні, яка має визначити основні напрями реформування діяльності органів публічної влади у сфері надання адміністративних послуг. З метою оптимізації процесів механізму надання адміністративних послуг потрібно удосконалити сучасні механізми державного управління, зокрема: інституційну спроможність, кадровий потенціал; фінансовий механізм; нормативно-правовий механізм.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими органами, надання яких передбачає виконання повноважень. Характеристиками адміністративних послуг є ефективність задоволення потреб фізичної чи юридичної особи в конкретних адміністративних послугах; пунктуальність надання адміністративної послуги у визначений законодавством термін; доступність, що означає реальну можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою.

Основними принципами публічного управління в системі надання адміністративних послуг є: верховенство права; системність; демократія; об'єктивність; субсидіарність; соціальна справедливість; офіційне співробітництво; ефективність; зворотне повідомлення.

Серед інструментів публічного управління в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування виділяються: нормативні акти; адміністративні акти; договори управління; плани; реальні події.

2. З'ясовано, що центральними напрямками вдосконалення системи організації публічного управління у системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є: зменшення надмірного державного регулювання; підвищення якості надання адміністративних послуг, ефективності діяльності державних органів та інформаційної відкритості.

Стандарти якості адміністративних послуг передбачають мінімальні вимоги до їх надання, що має забезпечувати адміністративний орган, а також

критерії, за якими можна оцінити, наскільки задоволені споживачі адміністративної послуги.

Ефективність системи надання адміністративних послуг залежить від врахування потреб та очікувань громадян. Потрібно залучати громадські організації та активістів до процесу оцінки та управління системою надання адміністративних послуг. Треба розробити механізми залучення громадян до процесу контролю якості послуг, через системи зворотного зв'язку та публічні дебати. Важливим також є використання сучасних технологій та інструментів, таких як електронні сервіси та платформи, що дозволяє скоротити час та вартість користування послугами, спростити процеси їх надання, забезпечити якість та доступність для громадян.

3. Доведено, що організація роботи органів місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг є важливою частиною роботи органів місцевого самоврядування, адже вона безпосередньо пов'язана з підвищенням якості життя населення, громадян та підтримки розвитку території. Ефективна організація роботи та якісне надання адміністративних послуг позитивно впливає на розвиток суспільства та підвищує довіру громадян до роботи органів місцевого самоврядування.

Визначено критерії, за якими послуги відносять до адміністративних, серед них:

- повноваження адміністративного органу щодо надання окремих видів послуг визначаються законом;
- послуги надаються адміністративними органами на виконання своїх повноважень.
- послуги надаються на замовлення фізичних та юридичних осіб;
- надання послуг полягає у створенні умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

4. Встановлено, що інформаційні технології, а саме, електронний документообіг та електронні послуги, є важливими інструментами для підвищення ефективності та зручності надання адміністративних послуг бізнесу та громадянам. Задачею органів місцевого самоврядування є постійне підвищення якості надання адміністративних послуг, створення доступних та зрозумілих процедур, ефективне використання інформаційних технологій, забезпечення належного рівня захисту даних та конфіденційності громадян.

Пріоритетним напрямком розвитку комплексної інформаційно-електронної системи надання послуг є отримання необхідної інформації від органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підвідомчих та інших організацій, які не є державними органами, переважно в електронному вигляді. Основними стратегічними пріоритетами надання адміністративних послуг є розробка плану своєчасного впровадження нових рішень для центру надання адміністративних послуг, а також використання сторонніх платформних технологій та інфраструктури, що дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність кожної організації.

5. Визначено, що підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування є чинником підвищення якості надання адміністративних послуг. З метою покращення якості надання адміністративних послуг необхідно належним чином спланувати та організувати процеси навчання та підвищення кваліфікації працівників, забезпечити їм доступ до різноманітних навчальних матеріалів та платформ. Крім того, співробітники повинні бути вмотивовані до самоосвіти та постійного подальшого розвитку для забезпечення ефективної співпраці з клієнтами та здійснення адміністративних процедур.

6. Запропоновано здійснювати подальші кроки щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг, з використанням позитивного міжнародного та національного досвіду. Міжнародний досвід та досвід провідних міст України в організації надання адміністративних послуг свідчить,

що обов'язковим напрямом підвищення якості надання адміністративних послуг є визначення критеріїв оцінки якості та стандартів їх надання.

Запропоновано розробити і затвердити Концепцію реформування публічної адміністрації в Україні, яка має визначити основні напрями реформування діяльності органів публічної влади у сфері надання адміністративних послуг. Концепція повинна передбачити напрями оптимізації механізму надання адміністративних послуг за рахунок:

- уніфікації та раціоналізації правового регулювання надання адміністративних послуг, апробації на практиці ефективних механізмів надання адміністративних послуг;
- законодавчого закріплення повного та комплексного реєстру адміністративних послуг, що надаються в центрах надання адміністративних послуг та унеможливлення паралельного прийому документів безпосередньо адміністративними одиницями «за зачиненими дверима»;
- максимального електронного перекладу адміністративних послуг та взаємодії програмних продуктів на місцевому та національному рівнях для полегшення надання адміністративних, соціальних та інших державних послуг;
- створення комфортних та доступних умов для отримання адміністративних послуг юридичними та фізичними особами;
- підвищення якості вітчизняних адміністративних послуг до рівня держав-членів Європейського Союзу.

Система надання адміністративних послуг є багатокomпонентним та багаторівневим комплексом, який має складні взаємозв'язки між елементами, які відображаються у класифікації адміністративних послуг та співвідношенні їх видів. Публічне управління наданням адміністративних послуг органами місцевого самоврядування має вирішувати це питання з урахуванням пріоритету

інтересів мешканців та організацій як безпосередніх споживачів адміністративних послуг. Нормативні акти ЄС у сфері надання адміністративних послуг свідчать, що національним пріоритетом є інвестиції в людей. Сучасна політика соціального розвитку має відповідати сучасній економіці.

Тому подальше реформування має бути зосереджене на вдосконаленні самого процесу надання адміністративних послуг. Це, насамперед, затвердження переліку найбільш поширених адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування населенню, розширення функцій і повноважень органів місцевого самоврядування, а також встановлення механізму взаємодії між органами місцевого самоврядування – державними органами та суб'єктами, залученими до надання різних видів адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>. (дата звернення: 28.05.2023)
2. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p#Text> (дата звернення: 27.05.2023).
3. Бережний В. О. Реформування державного управління у Великобританії. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2. С. 89-95.
4. Бригілевич І. Діяльність ЦНАПу та оцінка якості надання адміністративних послуг : практичний посібник. Київ, 2017. 40 с.
5. Буханевич О. М. Закордонний досвід надання адміністративних послуг. *Митна справа*. 2019. № 6 (2.1). С. 222-229.
6. Буханевич О. М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2019. № 14. С. 71-73.
7. Васильєва О. І., Телицька В. А. Діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг як об'єкт контролю. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Управління. 2017. № 1. С. 19-28.
8. Власенко Д. Адміністративно-правове регулювання оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів публічної адміністрації з надання адміністративних послуг. *Наукові записки Кіровоградського державного університету ім. Володимира Винниченка*. Серія: Право. 2017. № 2. С. 87-91.
9. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади: монографія. Полтава: ПНТУ, 2019. 288 с.

10. Грибко О., Грабар Н. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 3. С. 52-58.
11. Грінько А. А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2018. № 17 (1). С. 160-163.
12. Гуненкова О. В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України. Дис. на зд. наук. ст. канд. наук з державного управління *Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України*, Одеса, 2019. 283 с.
13. Данило С. И. Еволюція становлення поняття «місцевого самоврядування» у системі політичних та правових учень (на прикладі ХІХ–першої половини ХХ століття). *Юридична наука*, 2019. 76 с.
14. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 467-475.
15. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Управління. 2018. Вип. 2. С. 28-35.
16. Журавель Я. В. Адміністративно-правове забезпечення децентралізації органів виконавчої влади в Україні. Дис. на здобуття ступеня доктора юрид.наук за спец.: 12.00.07 «адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Київ: НАУ, 2021. 517 с.
17. Записний Д. Ю. Розвиток національної системи центрів надання адміністративних послуг в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні. *Право та державне управління*. 2016. № 3. С. 137-144.

18. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні. Дис. з держ. упр.: 25.00. 02. Миколаїв, 2019. 122 с.
19. Ішханян А. Р. Поняття та сутність процедури надання електронних послуг в Україні. *Право і суспільство*. 2019. № 5. С. 112-123.
20. Кириченко Ю. М. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. № 2. С. 85-88.
21. Ковбасюк Ю. В., Загороднюк С. В., Крайнік П. І. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України. Київ: НАДУ. 2019. 48 с.
22. Козаченко Н. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців з надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1(16). С. 197.
23. Левченко О. В. Поняття та ознаки адміністративних послуг: сучасний погляд на наукові дискусії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2019. № 18 (1). С. 142-145.
24. Легеза Є. Процедура надання публічних послуг суб'єктами публічної адміністрації. *Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка*. Серія : Право. 2017. Вип. 2. С. 57-62.
25. Малікіна О. А., Фуртатов В. С. Адміністративні послуги: сутність, ознаки, класифікація та місце в системі державного управління. *Наукові праці*. Серія «Державне управління». 2019. №35. С. 56-60.
26. Мальцева К. О. Удосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 публічне управління та адміністрування / наук. кер. Г. А. Мішеніна. Суми: Сумський державний університет, 2022. 51 с.

27. Мілевський А. Характеристика принципів адміністративних послуг, що надаються підрозділами Міністерства юстиції України. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 173-177.
28. Негрич О. М. Підвищення результативності надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 87-90.
29. Негрич О. М. Теоретичні основи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). С. 7-11.
30. Панькова З. Л. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг та його застосування в Україні. *Право: Історія, Теорія, Практика: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Дніпро, 18–19 листопада 2016 р.)*. Херсон: Вид. дім «Гельветика», 2019. С. 144-146.
31. Петришина М. О. Особливості здійснення державного контролю у сфері місцевого самоврядування. *Порівняльно-аналітичне право*. Електронне наукове фахове видання юридичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2019. С. 69-73
32. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2017. 20 с.
33. Попсуй А. О. Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Державне управління. 2017. № 1 (8). С. 54-58.
34. Репецька М. О. Зарубіжний досвід функціонування системи електронних адміністративних послуг та його впровадження в Україні. *Наше право*. 2014. № 9. С. 175-181.
35. Семенов В. Вплив зовнішніх факторів на становлення систем місцевого самоврядування. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 12 (14). С. 31-41.

36. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців. *Вісник державної служби*. 2018. № 3. С. 11-19.

37. Сущенко Д. В. Про адміністративні процедури та адміністративні послуги в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 6. С. 139-144.

38. Тимошук В. П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України. К.: Факт, 2020. 496 с.

39. Тимошук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2021. 432 с.

40. Труфен А. О. Формування моделей соціальної політики з позиції національних особливостей їх формування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 12. С. 147-150.

41. Циганов О. Г. Класифікація адміністративних послуг. *Наука і правоохорона*. 2019. № 1(19). С. 30-36.

42. Циганов О. Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 110-113.

43. Шаульська Г. М. Реформування сучасної системи місцевого самоврядування в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019 № 1. С. 144-162.

44. Щербина Є. В. Характеристика процедури надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 145-149.