

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту**  
**імені Олега Балацького**  
**Кафедра управління**

«До захисту допускається»  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г. О. Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавр**

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ**  
**ПОСЛУГ**

**спеціальність 074«Публічне управління та адміністрування»**

**Здобувач вищої освіти**  
гр. ПУ-61/1у  
Романченко Яна Олегівна

**Науковий керівник**  
к.е.н., старший викладач  
Опанасюк Ю.А

Суми - 2020

## АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні основи державного управління у сфері надання адміністративних послуг, а також проведено дослідження сучасного стану та напрямків розвитку державного управління процесами надання адміністративних послуг.

Здійснено аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні. Окремо досліджені особливості функціонування центру надання адміністративних послуг в м. Суми. Виявлено основні проблеми та недоліки в роботі центру, зокрема недостатня правова база для прийняття співробітниками ЦНАП готівкових платежів – оплати за адміністративні послуги, потреба самостійно отримувати (погоджувати) довідки чи документи в інших державних структурах, неможливість одержання інформації про перебіг розгляду адміністративної послуги у електронній формі та інші.

Запропоновано заходи удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг. Запропонована перспективна модель організації роботи ЦНАП, а також виявлено напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг засобами електронного урядування.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 41 найменування та додатків. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 46 стор., у тому числі 5 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел 5 сторінок.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг

Для досягнення встановленої мети у роботі поставлено та виконано такий комплекс завдань:

- охарактеризувати загальні принципи державної політики в сфері надання послуг;
- розкрити поняття та класифікацію адміністративних послуг;
- навести механізми надання адміністративних послуг;
- провести аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід державного управління у сфері надання адміністративних послуг;
- проаналізувати принципи діяльності центрів надання адміністративних послуг;
- запропонувати заходи удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг.

*Предмет дослідження* – відносини, що виникають між державними та муніципальними органами та громадянами з приводу надання адміністративних послуг.

*Об'єкт дослідження* – процес надання адміністративних послуг.

*Методи дослідження.* Для проведеного дослідження було використано комплекс методів: теоретичного узагальнення, системного аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; групування та класифікації; графічної інтерпретації.

*Апробація результатів.* Основні положення, висновки і результати бакалаврської роботи доповідалися на науково-технічній конференціях викладачів, аспірантів і студентів Сумського державного університету (Суми, 2020 рр.).

*Ключові слова:* АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦНАП, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	5
1.1. Загальні принципи державної політики в сфері надання послуг .....	8
1.2. Поняття та класифікація адміністративних послуг .....	11
1.3. Механізми надання адміністративних послуг .....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	19
2.1. Аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні.....	19
2.2. Виявлення основних проблем процесу надання адміністративних послуг в Україні .....	23
2.3. Зарубіжний досвід державного управління у сфері надання адміністративних послуг .....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	31
3.1 Аналіз принципів діяльності центрів надання адміністративних послуг .....	31
3.2. Виявлення проблем діяльності центрів надання адміністративних послуг.	35
3.3. Заходи удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг .....	38
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Реформуванням сучасного інституту державної служби та місцевого самоврядування передбачається прозорість, відкритість та зростання рівня довіри українців до органів державної влади, толерантність у відносинах службовців та громадян, покращання ефективності та своєчасність надаваних споживачам адміністративних послуг. Поліпшення системи надання адміністративних послуг методом їх діджиталізації повинно стати кроком уперед до зростання рівня довіри до влади. Як свідчить міжнародний досвід, вагомою передумовою для підняття рівня надання адміністративних послуг органами державної виконавчої влади та виконавчими органами місцевого самоврядування виходячи із потреб споживачів повинні стати розроблення та запровадження в їх функціонування процедур та стандартів, котрі призводять до поліпшення процедури надання послуги. Вивчення механізму державного управління функціонуванням системи надання державних послуг є базою забезпечення процесу реформування, котрим передбачається підвищення якості державного управління в цілому та переорієнтація роботи спеціалістів галузі державного управління із надання ефективних державних послуг. Організаційно-правове забезпечення механізмів державного управління формуванням системи надання адміністративних послуг є досить актуальним та своєчасним. Процес надання адміністративних послуг – підґрунтя діяльності влади у демократичному суспільстві, котра визначає збільшення уваги посадових осіб та органів виконавчої влади до задоволення свобод, прав та законних інтересів й потреб українців.

Питаннями сутності адміністративних послуг, характерних особливостей та їх класифікації, механізму надання, а також адміністративно-територіальні перетворення в Україні у своїх наукових працях вивчають такі учені, як В. П. Тимошук, П. І. Надолішній, О. М. Буханевич, В. М. М. М. Іжа, Гаращук, І. П. Голосніченко, С. Л. Дембіцька, С. О. Кохан, В. Д. Бакуменко, В. С. Долечек, Д. Ю. Записний, О. В. Карпенко, Я. В. Коженко, І. Б. Коліушко,

А. Г. Кравченко, В. К. Колпаков, І. Д. Пастух, А.Б. Лис, О. В. Кузьменко, В. В. Мамонова та інші.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Для досягнення встановленої мети у роботі поставлено та виконано такий комплекс завдань:

- охарактеризувати загальні принципи державної політики в сфері надання послуг;
- розкрити поняття та класифікацію адміністративних послуг;
- навести механізми надання адміністративних послуг;
- провести аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід державного управління у сфері надання адміністративних послуг;
- проаналізувати принципи діяльності центрів надання адміністративних послуг;
- запропонувати заходи удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг.

**Об’єкт дослідження** – процес надання адміністративних послуг.

**Предмет дослідження** – відносини, що виникають між державними та муніципальними органами та громадянами з приводу надання адміністративних послуг.

**Методи дослідження.** Для проведеного дослідження було використано комплекс методів: теоретичного узагальнення, системного аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; групування та класифікації; графічної інтерпретації.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування) та додатків, містить

5 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, із них – 41 сторінок основного тексту.

## РОЗДІЛ 1.

### ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Загальні принципи державної політики в сфері надання послуг

У нашій державі надання та покращання якості послуг пов'язана із радикальними питаннями щодо зв'язків між громадянами та державою. Через що Стратегія розвитку нашої країни направлена на поліпшення добробуту українців включно із наданням якісних послуг, що вимагає формування законодавчих, організаційних та економічних основ. Сьогодні однією із найрозповсюдженіших теорій владно-правової організації влади та таких, що активно розвиваються, є концепція, що базується на ідеї сервісної моделі управління. При застосуванні сервісної моделі управління орієнтація спрямовується на оптимізацію державних інститутів влади, місцевого самоврядування та інших органів управління, вона базується на якісному наданні публічних, адміністративних послуг населенню із можливістю делегування функцій із надання адміністративних послуг приватному та громадському сектору. Сервісна концепція набула свого поширення в США та ряді держав Західної Європи у 80-90-х роках ХХ століття та розглядає призначення країни у служінні людині, народу.

Сервісна ідея розвитку системи державного управління базується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість та легітимність публічних інститутів пов'язана із якістю моделювання, виявлення та реалізації індивідуальних та групових інтересів й потреб. За подібної моделі організації управління ключовим чинником ефективності є задоволеність споживача. Відповідальність за безпеку та життєве забезпечення покладається на країну, котра має гарантувати задоволення інтересів та потреб окремої людини та їх груп [16, с. 128].

Формату сервісної держави притаманні певні принципи. До цих принципів відносяться:



1. Принцип єдиного вікна: даний принцип є опорним під час надання адміністративних, публічних послуг. Ним передбачається виключення чи максимально можливе обмеження участі заявника у процесах збору із різних інстанцій та надання у різні інстанції всіляких довідок та документів, що підтверджують права заявника на одержання адміністративних, публічних послуг.

2. Принцип дебюрократизації управлінської системи: передбачається обмеження ділянки функціонування бюрократії у суспільстві, має принципове значення у проблемах щодо зменшення кількості документів, котрі надаються заявником для одержання послуг, а також виключення особистого контакту заявника із посадовцем, що приймає рішення про надання (чи відмову у наданні) послуги [20, с. 88].

3. Принцип транспарентності (підняття ефективності, відкритості та доступності інформації щодо роботи органів влади): виконання даного принципу розглядають розвинені країни Європи як механізм забезпечення права на доступ до інформації, котрою володіють органи влади. Це аргументовано тим, що демократичною публічною владою приймаються рішення та здійснюється своя політика від імені громадян, що робить їхню діяльність підзвітною перед своїм народом. А тому, держава зобов'язана забезпечити громадянам доступ до публічної інформації пасивним та активним способом, що передбачає не тільки опублікування та розповсюдження інформації про діяльність органів державної влади, але й надання народу публічної інформації на його запити [7, с. 4]. У нашій країні підґрунтя забезпечення даного принципу закладено у нормах Конституції України, у 4 міжнародно-правових актах, ратифікованих Верховною Радою України та у 25 актах національного законодавства [28, с. 52].

4. Принцип єдиних критеріїв оцінювання якості послуг: здійснюється за допомогою проведення систематичних моніторингів. Найрозповсюдженіші джерела інформації для проведення аналізу якості надання публічних послуг зосереджені у: результатах моніторингів; статистичних даних публічних

органів; аналізі офіційних інтернет-ресурсів публічних органів; результатах опитувань одержувачів публічних послуг. У нашій державі із оцінюванням якості публічних послуг склалася доволі небезпечна ситуація. Донині відсутні системні механізми щодо аналізу якості та ефективності діяльності органів влади у галузі надання публічних послуг, їх якості та ефективності. Ми не маємо досвіду оцінки діяльності влади на кожному етапі процесу прийняття управлінського рішення, що є істотним гальмуючим фактором підняття якості управлінської послуги та діяльності органів влади у цілому [3].

5. Принцип доступності державної послуги: визначають як можливість споживачів послуг одержати легкий доступ до органів публічної влади у зручний час, причому інформація про порядок надання послуг має надаватися простою та доступною мовою. Доступність послуг пропонується розглядати як фактичну можливість для людини звернутися за її одержанням [35, с. 37].

6. Принцип легалізації процедури медіації спорів: медіація – це позасудова структурована процедура урегулювання конфліктів за допомогою переговорів його учасників з участю нейтрального посередника-медіатора. Її визначають як добровільний та конфіденційний процес, у котрому неупереджена третя сторона (медіатор) надає допомогу конфліктуючим сторонам у досягненні взаємоприйнятого договору, як методу, за котрим сторони управляють та володіють як самим процесом, так й його результатом – угодою, тобто нічого не вирішується без згоди сторін [17, с. 93].

7. Принцип запобігання та протидії корупції: стратегічним напрямком у запобіганні та протидії корупції виступає послідовна демократизація усіх галузей суспільного життя, розвиток громадянської активності та свідомості у загальному контексті формування демократичної держави. Демократизація, відкритість влади, зрозумілість та прозорість для людей державних рішень, розвиток громадянського суспільства, діяльності управлінського апарату – найголовніші важелі реалізації цього принципу [40, с. 129].

8. Принцип інтерактивних механізмів реалізації громадського нагляду та контролю: зараз процес інтеграції України у світове співтовариство як

соціальної, демократичної, правової країни вимагає адекватного розуміння сутності, ролі та місця, тенденції розвитку контролю у системі публічного управління [19, с. 2]. На вагомості контролю у системі публічного управління акцентує увагу й відомий дослідник державного управління В. Д. Бакуменко, відмічаючи, що ефективний контроль є визначним у досягненні успішного функціонування будь-яких організацій та передусім у функціонуванні органів місцевого самоврядування та органів державного управління [11, с. 252]. Контроль як на комплексне багатогранне явище та можливість його розгляду як способу забезпечення законності у системі публічного управління виділяє В. М. Гаращук. Під контролем він розуміє ключовий спосіб забезпечення дисципліни та законності у публічному управлінні, детермінує його як чинник, що забезпечує дисципліну у системі публічної служби, як знаряддя, що робить прозорим для суспільства функціонування публічних органів влади [8, с. 36].

Отже, можемо констатувати, що в Україні нині сформовано вдосталь правових, економічних та адміністративних умов для реалізації ідеї сервісної моделі публічного управління та сервісної держави. Сформовано засади щодо своєчасності, зручності та доступності надання адміністративних послуг. Реалізуються демократичні механізми щодо взаємодії народу та влади.

## **1.2. Поняття та класифікація адміністративних послуг**

Починаючи із 1991 року ХХ ст., в Україні постійно проводились адміністративні реформи, що спрямовувались на запровадження принципів та технологій для становлення сервісно орієнтованого державного управління. З цією метою запроваджуються підходи, які мають забезпечити максимальну наближеність системи надання адміністративних послуг до громадян, підприємств та організацій. Поряд із технологічними аспектами важливою у цьому процесі є й термінологічна чіткість, зокрема дефініції «адміністративні послуги», оскільки у законодавстві є різні визначення послуг.

У контексті дослідження тлумачення словосполучення «адміністративна послуга» розглядається як публічна послуга, що надається населенню органами

місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, іншими уповноваженими особами й надання якої пов'язане із реалізацією владних повноважень. Під змістом терміну «державна послуга» слід розуміти встановлені нормативно-правовими актами вимоги до об'єму, якості та умов надання послуги.

Виокремлення адміністративних послуг потрібне для відмежування публічно-службової діяльності органів, якими здійснюються розпорядчо-виконавчі функції, від господарських відносин й до покращення якості надання адміністративних послуг. Впровадження в Україні доктрини адміністративних послуг, забезпечення відповідної якості надання адміністративних послуг потребує системного підходу до правового регулювання цієї галузі суспільних відносин.

Надання органами виконавчої влади адміністративних послуг населенню є пріоритетним напрямком їх діяльності, що вимагає нагального переосмислення ролі та призначення держави в суспільстві й радикальної зміни відносин між владою та громадянами, від суто розпорядницьких до обслуговуючих, у яких, як правильно зазначають В. Тимощук та А. Юрмач, «громадяни є не прохачами, а споживачами адміністративних послуг» [36, с. 37].

Відомий професор І. Голосніченко підкреслює, що не всіляка розпорядча діяльність, навіть направлена на реалізацію свобод та прав громадян, є послугою. Оскільки призначенням усієї діяльності органів виконавчої влади, їх службових та посадових осіб полягає у забезпеченні права та свободи громадян та інших осіб [9, с. 87]. Учений визначає управлінську послугу як формування організаційних умов для реалізації свого права громадянином або іншим суб'єктом адміністративно-правових відносин [2, с. 8].

У своєму монографічному дослідженні Г. Писаренко указує, що адміністративна послуга – це правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за її заявою) у процесі

публічно-владної діяльності адміністративного органу для одержання певного результату [29, с. 81].

Такі вчені, як В. Колпаков, О. Кузьменко та інші, подають поняття адміністративних послуг у широкому та вузькому розуміннях, а саме: «адміністративна послуга - це:

1) юридичне оформлення суб'єктом публічної адміністрації результатів розгляду справи, що сформувалась за зверненням фізичної, юридичної або іншої колективної особи щодо реалізації своїх законних інтересів, прав та свобод;

2) результат виконання владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що згідно з законом забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами законних інтересів, прав та свобод за їх заявою (видача сертифікатів, дозволів (ліцензій), посвідчень, проведення реєстрації)» [21, с. 265].

Законом України «Про адміністративні послуги» визначається адміністративна послуга як результат реалізації владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, направлений на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків такої особи згідно з законом [30].

Аналізуючи природу утворення й реалізації адміністративних послуг, С. Дембіцька ділить їх на обов'язкові (що надаються споживачам згідно з чинним законодавством і є безкоштовними, тому що вони оплачені населенням за рахунок податків та зборів) та факультативні (що за своїм призначенням мають захищати інтереси споживачів, але їх надання має бути платним та спрямованим на поповнення бюджету органів місцевого самоврядування) [14, с. 118].

В. Циндря визначає такі ключові принципи надання адміністративних послуг: доступність; дотримання стандартів; відповідність розміру плати економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним із їхнім наданням; відкритість.

Для кращого розуміння сутності адміністративних послуг В. Циндря розглядає їхню класифікацію:

- за сферою їхнього застосування: інформаційні, медичні, освітні, туристичні, фінансові, юридичні тощо;
- за суб'єктами надання: державні та муніципальні;
- за критерієм платності: платні й безоплатні;
- за предметом: видавання дозволів, акредитація, атестація, сертифікація;
- за рівнем установлення повноважень: із централізованим регулюванням;
- адміністративні послуги із локальним регулюванням;
- адміністративні послуги із «змішаним» регулюванням [39, с. 178].

Розглядаючи системні дослідження власне класифікації адміністративних послуг, у цьому стосунку не можна залишити поза увагою доробок В. Тимошука, який пропонує таке: першим критерієм класифікації пропонує вважати зміст адміністративної діяльності щодо надання адміністративних послуг, залежно від якого розрізняють такі її види:

- а) видавання дозволів;
- б) реєстрація із веденням реєстрів, у тому числі легалізація суб'єктів;
- в) верифікація, нострифікація та легалізація актів;
- г) соціальні послуги – визнання певного статусу, прав особи [1, с. 120].

Інакшим критерієм класифікації обирається ступінь встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процесу їх надання, а саме адміністративні послуги із:

- а) централізованим регулюванням;
- б) із локальним регулюванням;
- в) із «змішаним» регулюванням [1, с. 125].

Третій критерій класифікації має базуватися на загальному розподілі послуг в залежності від форми їхньої реалізації на наступні групи:

- а) послуги, пов'язані із реальною реалізацією конституційних прав та свобод громадян;

б) власне адміністративні послуги, пов'язані із юридичним оформленням умов, потрібних для реалізації прав та свобод громадян [18, с. 94].

Варто визнати доречною класифікацію адміністративних послуг, яку пропонує І. Коліушко.

За критерієм платності: безоплатні та платні послуги;

За змістом публічно-службової діяльності щодо надання адміністративних послуг: сертифікація; реєстрація; атестація; надання дозволу (ліцензії); верифікація; легалізація; нострифікація; установлення статусу і т. п..

За характером (предметом) питань, щодо вирішення котрих звертаються приватні особи: земельні послуги; підприємницькі послуги; будівельно-комунальні послуги; соціальні послуги.

Українськими є ті критерії класифікації адміністративних послуг, що мають практичне значення, тобто надають можливість давати рекомендації щодо поліпшення системи надання адміністративних послуг [18, с. 204].

Тож, класифікувати послуги можна й за іншими критеріями, але незмінною при цьому залишається реалізація через послуги державних органів та організацій певних регулятивних функцій системи державного управління, забезпечується зворотній зв'язок між суб'єктами й об'єктами державного управління, наголошується на тому, що зазначені послуги мають інструментальне призначення, оскільки забезпечують реалізацію завдань і регулювальних функцій забезпечувального характеру.

Таким чином, адміністративна послуга є особливим видом державної послуги, яка ініціюється, виробляється та надається органами державної влади й має монопольний характер. Категорія «адміністративна послуга» також указує й на виконання цими органами регулювальної функції адміністративними методами - інструментами безпосереднього впливу. Під змістом терміну «державна послуга» варто розуміти встановлені нормативно-правовими актами вимоги до обсягу, якості її умов надання.

### 1.3. Механізми надання адміністративних послуг

Одночасно із категорією «адміністративна послуга» доцільно з'ясувати, що є механізмом надання адміністративної послуги. Подібна словесна конструкція зазвичай зустрічається у науковій літературі, проте не вистачає її виразного тлумачення.

А. Б. Лис у своїх дослідженнях запропонував введення категорії «механізми державного управління у галузі надання адміністративних послуг населенню», що трактується як «послідовність розташованих у певному порядку та взаємопов'язаних елементарних актів реалізації владних повноважень суб'єктами надання адміністративних послуг за заявою юридичної чи фізичної особи, результатом котрої є зміна, набуття чи припинення прав та обов'язків такої особи» [24, с. 4].

Подібний за змістом термін зустрічаємо у дослідженнях О. М. Буханевича. У своїх працях ним описується «процедура надання адміністративних послуг» та визначається як нормативно зафіксований порядок надання адміністративної послуги, мета якого полягає у реалізації інтересів та законних прав фізичної чи юридичної особи, що подала звернення. Ця процедура складається із трьох етапів:

- 1) документальна фіксація звернення осіб стосовно надання послуг;
- 2) опрацювання запиту та подальше узгодження результату надання послуг;
- 3) видача офіційного документу (результату) та документальна фіксація даного факту [5, с. 127].

Для кожного етапу притаманні конкретні дії органів публічного управління, на котрі покладено повноваження щодо вирішення проблем відповідного характеру.

Заслуговують на увагу наукові доробки В. В. Мамонової, у яких досліджується «організаційний механізм надання адміністративних послуг». У її роботах описуються складові елементи даного механізму та даються докладні



роз'яснення. На думку дослідниці, організаційний механізм зобов'язаний мати комплексний характер та включати наступні складові:

- загальну структуру управлінських інститутів;
- окремі підсистеми згідно з різними видами діяльності із власними ресурсами та каналами комунікації.

В. В. Мамонова, виходячи із цього, розподіляє організаційний механізм надання адміністративних послуг на функціонально-методологічну та структурно-організаційну складові частини. Структурно-організаційна характеризується поєднанням споживачів послуг, що мають визначений перелік законних прав, та надавачів послуг – владних інституцій зі своїми повноваженнями, обов'язками та функціями. Щодо повноважень із надання адміністративних послуг, то вони можуть делегуватись за двома принципами: функціональним та лінійним. Повноваження, що делеговані за лінійним принципом, передаються повністю згори донизу та відносяться до повної децентралізації влади, у результаті чого мають бути розбудовані самодостатні та розвинені органи місцевого самоврядування [25, с. 83].

У випадку, коли йдеться про делегування за функціональним принципом, то повноваження мають передаватися згідно з принципом субсидіарності, із врахуванням місцевих особливостей, конкретизувати або доповнювати ті повноваження, що вже є у наявності. Неодмінною складовою частиною подібного делегування має бути врахування здатності місцевих органів влади забезпечити відповідну реалізацію цих повноважень. Функціонально-методологічна складова частина організаційного механізму надання адміністративних послуг, у свою чергу, включає технологічний, методологічний та функціональний елементи. До функціонального відносять безпосередньо перелік послуг, що надаються споживачам, контроль за їх наданням, функції. До методологічного – методи, цілі, норми надання адміністративних послуг. До технологічного – стандарти, регламент та інструментарій надання адміністративних послуг [25, с. 84].

«Енциклопедичний словник із державного управління» дає наступне визначення категорії «механізми державного управління» – це послідовна реалізація дій, що ґрунтуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, при цьому принципи позначаються як неодмінна складова частина [13, с. 421].

Підбиваючи підсумки вивчення різноманітних наукових думок з проблематики надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади, виходячи із аналізу даної проблематики, сформуємо таке визначення: під механізмом надання адміністративних послуг доцільно розуміти нормативно зафіксовану послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідає їх компетенції, направлену на набуття, припинення чи зміну обов'язків та прав юридичної чи фізичної особи за її заявою, та котра реалізується на засадах відкритості, відповідальності та справедливості. Вважаємо, що таке тлумачення найбільше відповідає сьогочасним тенденціям розвитку публічного управління та формування демократичних принципів урядування в Україні. Доречно також зауважити, що для більш якісного функціонування даного механізму розподіл компетенцій між різноманітними органами публічного управління має формувати слушні умови для вирішення проблемних запитів.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні

Сьогодні коло суб'єктів, на яких покладено функції надання адміністративних послуг досить широке. Через що тривалий час існує багатостороння проблема: у органах публічного управління – систематизація даних послуг та скорочення їх кількості; для споживача, заради задоволення потреб котрого власне і функціонують відповідні органи – складність одержання послуг та нестача потрібної інформації щодо порядку подання заяв, існуючих вимог, органів, до котрих необхідно звертатись і т. п.

Міністерством юстиції України, як головним виконавчим органом влади, має формуватися та реалізовуватися політика держави у галузі реєстрації актів цивільного стану, реєстрації фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, реєстрації речових прав на нерухоме майно, реєстрації друкованих ЗМІ та інформаційних агентств, нотаріату, реєстрації статутів організацій, реєстрації громадських формувань і т. п. [32].

Веб-сторінка Мін'юсту [26] містить коментар про суб'єктів державної реєстрації, котрих відповідно до закону включено до переліку суб'єктів надання адміністративних послуг. Тут викладено правову позицію відносно надання акредитованими суб'єктами державної реєстрації послуг у галузі реєстрації підприємницької діяльності, а також реєстрації речових прав на нерухоме майно. Механізм надання адміністративних послуг здійснюється згідно з Законом України «Про адміністративні послуги» та положеннями інших нормативно-правових актів, котрими регулюються суспільні відносини у галузі надання адміністративних послуг. Так, ними встановлено:

- 1) назва послуги, а також підстави для її отримання;
- 2) суб'єкти, на котрі покладено функції надання адміністративних послуг та об'єми їх повноважень у даній галузі;

- 3) перелік потрібних для одержання визначеної адміністративної послуги документів та вимоги до них;
- 4) на платній або безоплатній основі надаються послуги, їх ціна;
- 5) терміни, у які має бути надана послуга;
- 6) підстави, за котрих заявнику може бути відмовлено у наданні певної послуги.

На законодавчому рівні визначено коло суб'єктів, на котрі покладено функції надання адміністративних послуг (рис. 2.1) [22, с. 74].

Адміністративна послуга	Міністерство соціальної політики
	Міністерство юстиції України
	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
	Міністерство охорони здоров'я України
	Міністерство екології та природних ресурсів України
	Міністерство внутрішніх справ України
	Державна архітектурно-будівельна інспекція України
	Державна міграційна служба України
	Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками
	Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів
	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
	Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру
	Державна фіскальна служба України
	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків
	Національна поліція України
	Органи місцевого самоврядування

Рисунок 2.1 – Суб'єкти, котрі надають адміністративні послуги населенню

У системі суб'єктів надання адміністративних послуг важливе місце посідають органи місцевого самоврядування. Якраз вони перебувають на низинному рівні та максимально наближені до населення. У зв'язку із

оголошеним курсом на реформування територіальної організації влади та укріпленням інститутів демократії в Україні у діяльності механізму надання адміністративних послуг підіймається значущість даних структур. Це виникає позаяк для споживача послуг з'являється можливість залучитись до реалізації та прийняття управлінських рішень, а ключове – фіксується вагоме процедурне прискорення. Цим самим підіймається якість надання адміністративних послуг, зміцнюється імідж органів публічного управління та покращується ефективність взаємодії у площині «влада – громада».

Діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг організована таким чином, що кожна із наведених структур надає велику кількість послуг. Така організація тільки приносить складнощі споживачам, котрим і без того важко зорієнтуватися. Навіть при розміщенні відповідної інформації на належних сайтах, не всі мають змогу із нею ознайомитись. Задля оптимізації системи надання адміністративних послуг та здійснення реформування територіальної організації влади при місцевих органах влади були створені центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). У цих інституціях, які функціонують за принципом єдиного вікна, задля пришвидшення процедур та задоволення потреб споживача створюються електронні черги. Проте проблема донині іще повністю не вирішена [22, с. 75].

Створення ЦНАПів – це результат запровадження у дію принципів реформування територіальної організації влади та, приміром, децентралізації послуг. Згідно з Законом України «Про адміністративні послуги» означену послугу можна отримати або безпосередньо у суб'єкта надання, або через ЦНАП (ст. 9), котрим має організовуватися процес надання послуг, забезпечуватися зручність та швидкість для суб'єктів звернення (ст. 10) [30]. Центр надання адміністративних послуг – це окремий орган чи структурний підрозділ органу влади на місцевому рівні. Практично це структура, котра виступає у ролі посередника між суб'єктом надання адміністративних послуг та суб'єктом звернення. Посередництво здійснюється за допомогою адміністратора – відповідної посадової особи ЦНАП – із прийняття споживачів

та наступної взаємодії із суб'єктами надання послуг. Задля оптимізації механізму надання адміністративних послуг та відвертання дублюванням законодавчо заборонено органам влади приймати заяви відносно послуг, що є у переліку послуг ЦНАП (частина 8 статті 12) [30].

Організація надання послуг регламентується «Вимогами до підготовки технологічної картки адміністративної послуги», котрі затверджено Постановою КМУ № 44 від 30.01.2013 року. [31]. Згідно з котрою вся процедура складається із трьох етапів: реєстрація звернення, його опрацювання та виконання, видача результатів.

Проводячи оцінку діючої схеми можемо більш детально описати алгоритм надання послуг фахівцями ЦНАПу, котрий проходить у два етапи. На першому етапі виконуються наступні дії:

- 1) одержання звернення від споживачів у зручний для них спосіб (особисто або через мережу Інтернет);
- 2) технічне опрацювання звернення;
- 3) обробка інформації безпосередньо спеціалістами;
- 4) видача результатів у формі відповідних документів.

Другим етапом передбачається надання споживачам відповіді та усього об'єму потрібної інформації через портал послуг на базі його ідентифікації за допомогою Bank-ID, Mobile-ID тощо (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Алгоритм організації діяльності суб'єктів надання послуг

Взагалі можемо відзначати той факт, що нині у сфері надання адміністративних послуг відстежується тенденція наближення до споживача,

спрощення організації даного процесу, проте, на нашу думку, одна із найголовніших проблем донині не вирішена. Кількість адміністративних послуг, що надають органи публічного управління та інші суб'єкти, вказує на високий рівень забюрократизованості країни. Жаданим для удосконалення механізму надання адміністративних послуг є не лише формування належних умов та налагодження взаємодії між всіма учасниками процесу, а й просте скорочення на законодавчому рівні призводить до того, щоб юридичні та фізичні особи мали необхідність звертатись за одержанням адміністративних послуг.

## **2.2. Виявлення основних проблем процесу надання адміністративних послуг в Україні**

Якісне надання зручних та доступних адміністративних послуг є досить важливим для споживача. Приміром, за результатами дослідження Київського міжнародного інституту соціології та Фонду «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва, 48 % українців здебільшого чи зовсім незадоволені якістю послуг, котрі надаються місцевою владою [27]. Однією із першочергових проблем визначена відсутність необхідної інформації, складність процедури надання послуг, величезні черги і т. п. Перед місцевим органам влади постає значна проблема, котра проявляється у нестачі чітко визначених та прозорих механізмів налаштування зворотного зв'язку із громадянами.

Законом України «Про адміністративні послуги» фактично передбачається лише два варіанти контрольної діяльності. Перший – суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані облаштувати скриньки для висловлення споживачами зауважень відносно якості надаваних адміністративних послуг. Результатом повинно бути здійснення щорічної оцінки одержаних зауважень та вжиття належних заходів (ст. 6). Другий – одним із ключових завдань адміністратора ЦНАПу є контроль за дотриманням строків розгляду звернень суб'єктами надання адміністративних послуг (ст. 13) [30]. Однак останнє положення може сформувати потенційний конфлікт

інтересів у випадку коли виконавець надає послугу особисто. У подібному випадку адміністратор має надати послугу та самостійно перевірити дану діяльність.

Як зауважує П. Шевчук, сьогодні у діяльності органів публічного управління існують такі концептуальні підходи до організації надання адміністративних послуг (рис. 2.3).

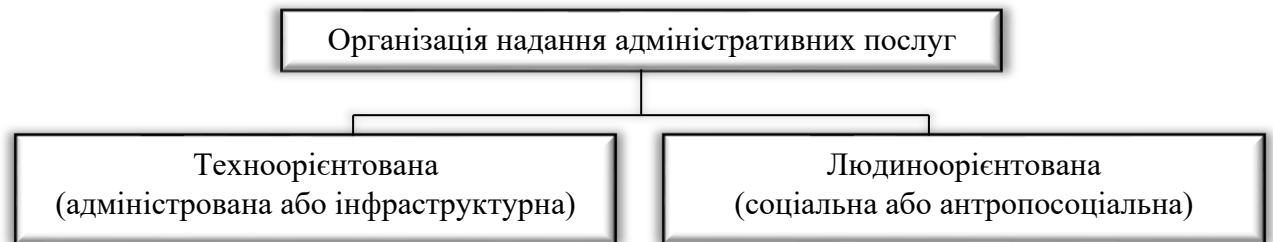


Рисунок 2.3 – Концептуальні підходи до організації надання адміністративних послуг [41, с. 116].

Перший підхід кваліфікують як інфраструктурний та управлінський, другий – соціальний та скеровуваний на пряме задоволення потреб споживачів. Звичайно, обидва підходи повинні орієнтуватись на задоволення потреб споживачів адміністративних послуг, проте, фіксуються певні відмінності між засобами досягнення поставленої мети та критеріями оцінювання наслідків функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг. Техноорієнтований підхід ґрунтується на розбудові величезної інфраструктури із забезпечення прав та свобод громадян, а от людиноорієнтований підхід повинен орієнтуватись передусім просто на забезпечення даних прав та свобод. Кожен підхід характеризується окремими показниками для визначення результативності функціонування органів публічного управління, а ще способів налаштування зворотного зв'язку, який дає можливість оцінити рівень досягнення поставленої перед ними мети.

Специфічною властивістю техноорієнтованого підходу визначається виставлення на первинну площину розбудованої інфраструктури, яка теоретично повинна забезпечити вдоволення потреб споживачів послуг, а фактично є тільки способом для задоволення потреб споживача. При цьому



зворотний зв'язок фіксується через збір статистичної інформації лише технічного характеру: кількість діючих центрів надання адміністративних послуг; кількість залучених у зазначеному процесі виконавців; кількість опрацьованих звернень та виданих документів. Рівень здобутку поставленої мети, а також доцільність реалізації тих чи інших дій оцінюються самими представниками органів публічної влади, а споживачі послуг усуваються від цього. Тобто, втрачається об'єктивність оцінки якості надання послуг.

Аналізуючи специфічні властивості людиноорієнтованого підходу, доцільно відмітити, що він полярно протилежний попередньому. Оцінювання результативності механізму надання адміністративних послуг при цьому орієнтоване на підсумковий результат, яким в ідеалі має бути задоволення потреб споживачів послуг. Так, зворотний зв'язок ґрунтується на соціальній інформації, котра оцінюється безпосередніми юридичними та фізичними особами, котрі одержали потрібні послуги. За цим підходом критеріями оцінювання є рівень задоволення споживачів відповідними послугами, суспільна захищеність, упевненість в повторюваності позитивних результатів [41, с. 117].

На нашу думку, у сучасну практику доцільно запроваджувати саме людиноорієнтований підхід, адже він більше відповідає базовим демократичним принципам. Утім, при цьому не доцільно знижувати оцінювання самими виконавцями, на відміну від споживачів вони у більшій ступені є спеціалістами, володіють тонкощами процесу. Головне, щоб у оцінюванні якості та у своїй діяльності виконавець враховував думку споживача.

На практиці при наданні адміністративних послуг в Україні виявлено багато проблем, що підтверджено не тільки досвідом більшості українців, але й даними професійних соціологічних досліджень. На перше місце споживачами ставиться проблема складної процедури одержання адміністративної послуги, яка передбачає відвідування замовниками адміністративних послуг великої кількості інстанцій, подачу немалої кількості документів, одержання різних

проміжних рішень (висновків чи погоджень). Друге місце за корупціогенністю споживачі віддали занадто тривалим термінам надання великої кількості адміністративних послуг. На превеликий жаль, не часто суб'єкти надання адміністративних послуг намагаються вирішити питання оперативно, а рішення здебільшого приймають у останні дні відведеного законодавчо строку. В Україні майже не існує «швидких послуг», інакше кажучи тих, котрі надаються одразу (за один візит).

### **2.3. Зарубіжний досвід державного управління у сфері надання адміністративних послуг**

Вибравши курс на зближення із ЄС Україною покладено на себе обов'язки розвитку сьогочасної демократичної держави із усталеним громадянським суспільством та відповідальністю влади перед суспільством. У державах Європейського Союзу відкритість, прозорість та підзвітність визнаються як обов'язкові елементи функціонування органів публічного управління. Саме у розвинених державах Європи була закладена база концепції «сервісної держави», одним із елементів котрої є взаємовідношення представників влади до споживача адміністративних послуг не як до рядового заявника, а як до клієнта, що має гіпотетичний вплив на ділову репутацію та імідж службовця, а відповідно і на матеріальне становище та просування по службі. Оцінка якості функціонування органів публічного управління здійснюється за принципом: коли задоволений клієнт, то управління здійснюється ефективно, а службовцями у повному обсязі виконуються свої обов'язки [23, с. 44].

Іще у 1980-ті роки у європейських державах бере свій початок напрямок на підняття ефективності роботи органів влади. Так, одним із головних критеріїв ефективності надання адміністративної послуги виступає громадська думка та рівень задоволення споживачів. Як результат, багатьма розвинутими державами у 1990-х роках була запроваджена система управління ефективністю надання послуг органами влади. Зрозуміло, подальшим критерієм ефективності

наданої послуги стали уподобання споживача. Нині головним спрямуванням для роботи органів публічного управління є керування згідно з очікуваними позитивними результатами. Це стало досить ефективним елементом механізму надання адміністративних послуг у розвинених державах.

Необхідно зауважити, що у державах ЄС категорію «адміністративна послуга» не використовують окремо, як в Україні. Тут у широкому ужитку категорія «публічні послуги», тобто усі послуги, за надання яких відповідальні органи публічного управління та котрі надаються публічним сектором. До них зазвичай відносяться такі послуги, як соціальні, освітні, комунальні чи побутові. Разом з цим категорія «послуги» звертає увагу на реалізацію владними структурами власних обов'язків перед громадянами. Вони повинні формувати умови для нормативного забезпечення відповідної реалізації громадянами своїх законних інтересів та прав [4, с. 121]

Останнім часом, починаючи ще із 90-х років ХХ століття багато розвинених країн реалізовує програму поступового розвитку системи публічного управління, яка б мала змогу зблизитись з громадянами, забезпечити їх інтереси та права. Одним із ключових напрямків роботи у цій галузі можна визначити впровадження у широкий ужиток електронного врядування (діджиталізація адміністративних послуг). Саме воно дало можливість забезпечити одержання адміністративних послуг українцями швидко та без перешкод, а також створило умови для діяльності громадського контролю за процесом надання адміністративної послуги. Наразі Україна тримає курс на формування такої системи публічного управління, яка б змогла забезпечити дієві зміни у роботі механізму надання адміністративної послуги. На процес розбудови подібної системи повинен впливати позитивний досвід розвинених держав із надання адміністративних послуг. Застосовування такого досвіду дозволить нашій країні відпрацювати перспективні шляхи удосконалення власного механізму надання адміністративних послуг. Для продукування відповідних пропозицій доцільно звернути увагу на досвід

держав, де забезпечення прав громадян із одержання адміністративної послуги займає вагому частину функціонування органів влади всіх рівнів.

Задля координації спільної дії всіх країн-учасниць у напрямі забезпечення прав та свобод громадян визначено ряд ключових принципів:

1. Принцип пропорційності та субсидіарності – потребує прийняття управлінських рішень на найближчому до споживачів рівні, для забезпечення найбільшої ефективності; забезпечує дійсно вільне функціонування із надання послуг населенню, котра обмежується тільки оптимальними для всіх загальними нормами.

2. Принцип орієнтованості на споживача – передбачається персоналізація послуг, простий та гнучкий спосіб їх надання; розгляд питання одному місці навіть за умов, коли у наданні послуги задіяні декілька в інстанцій; одноразовий збір необхідної інформації.

3. Принцип загальнодоступності – забезпечення рівних умов для усіх юридичних та фізичних осіб держав Співдружності.

4. Принцип безпечності – передбачається гарантувати нерозголошення конфіденційної інформації, яка одержана посадовцями під час виконання власних посадових обов'язків.

5. Принцип багатомовності – гарантування широкої взаємодії та доступності у багатонаціональному суспільстві, що представлене населенням держав ЄС.

6. Принцип адміністративної простоти – скорочення витрат на процес надання послуг за рахунок спрощення процедурних дій та відповідного зменшення кількості виконавців.

7. Принцип прозорості – забезпечення можливості для споживачів адміністративних послуг отримати повну інформацію відносно процедури прийняття управлінського рішення.

8. Принцип сталості інформації – забезпечення процесу збереження всієї інформації щодо наданих послуг максимально можливий проміжок часу та за умов підтримки конфіденційності.

9. Принцип відкритості – передбачає бажання всіх учасників взаємовідносин із надання адміністративних послуг до обміну інформацією задля вирішення проблемних питань, що можуть виникнути під час реалізації законодавства у цій галузі.

10. Принцип обміну досвідом – забезпечує налагодження систематичного обміну досвідом між різними органами публічної влади задля використання найбільш якісних норм та методів діяльності надання адміністративних послуг.

11. Принцип адаптивності – впровадження органами публічної влади такого механізму надання адміністративних послуг, котрий буде придатним до застосування у будь-якому соціально-економічному оточенні, незалежно від того, де це здійснюється й хто є споживачем послуг.

12. Принцип результативності та ефективності – забезпечення надання адміністративних послуг максимальній кількості споживачів за оптимальний час та з використанням мінімальних коштів [34, с. 26-27].

Запровадження всіх цих принципів у повному об'ємі дає можливість сформуванню умов для задоволення попиту у адміністративних послугах та забезпечення прав та інтересів громадян. Для України зазначені принципи також є актуальними й при введенні до діючої нормативно-правової бази могли б забезпечити сприятливі умови для удосконалення існуючого механізму надання адміністративних послуг.

Прикладом розбудови сьогочасного механізму надання адміністративних послуг із застосуванням новітніх технологій можемо вважати Естонію. Тут одним із першочергових завдань після одержання незалежності стало ліквідація бюрократизму та зайвої кількості документів, подолання радянської спадщини, що передбачали спілкування споживача адміністративних послуг із величезною кількістю органів публічного управління. Результатом стало запровадження у державі так званого проекту «Електронна Естонія». На рівні із цим відбувалося введення в дію центрів надання послуг за принципом «єдиного вікна», що дало змогу автоматизувати процес обслуговування фізичних та юридичних осіб. Як результат, органи публічного управління отримали ефективний інструмент

обслуговування громадян у електронному вигляді й процедури стали забирати досить менше часу. Наразі для громадян Естонії стало звичайною справою одержання адміністративних послуг у електронному вигляді, що регламентується відповідною виваженою нормативно-правовою базою. Показовим визначають те, що електронні процедури прирівнюються до стандартних процедур, які проходять через особисті контакти та паперовий документообіг.

Польський досвід розбудови механізму надання адміністративних послуг вказує на те, що доволі ефективним та практичним є відсторонення органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування від безпосереднього процесу надання послуг. В такому випадку органам влади відводяться лише функції контролю та нагляду, що дозволяє їм звільнити час для виконання більш важливих завдань.

Своєрідною властивістю спільної політики урядів держав ЄС відносно ефективності адміністративних послуг є направленість на підвищення якості публічного управління загалом, а також настроювання взаємозв'язків із громадянами, захист послуг споживачів, їх поінформованості. Як вказує практика розвинених держав, систематичний моніторинг ефективності надання адміністративних послуг дає змогу сформулювати потреби споживачів та згодом удосконалити доступ до послуг.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1 Аналіз принципів діяльності центрів надання адміністративних послуг

Нині метою Уряду України є оцифрування 100% державних адміністративних послуг до 2024 року, а у поточному 2020 році планується переведення у електронний формат 80% найбільш популярних та затребуваних адміністративних послуг. Установлено, що серед найбільш затребуваних адміністративних послуг, котрі уже доступні в електронному форматі, є:

- послуги соціальної сфери: оформлення житлової субсидії чи допомоги при народженні дитини, а також ряд послуг Пенсійного фонду України;
- послуги для бізнесу: реєстрація бізнесу, оформлення дозволів та ліцензій, одержання довідки чи виписки он-лайн;
- послуги у будівельній галузі, завдяки чому в Україні уже 80% будівництва можна розпочинати чи вводити у експлуатацію онлайн (класу СС1);
- послуги у галузі суду та безпеки: онлайн довідки про відсутність корупційних правопорушень та про несудимість, подання заяви до суду;
- послуги для автовласників: одержання інформації про свій транспортний засіб, штрафи, водійські посвідчення, запис до е-черги для візитів до сервісних центрів МВС і т. д.

Визначено, що загалом ситуація в Україні щодо надання адміністративних послуг поступово змінюється на краще, адже розвиток та вдосконалення системи надання адміністративних послуг та формування оптимальної мережі ЦНАПів є одним із ключових пріоритетів процесу децентралізації, який триває в країні. ЦНАП – державні установи із надання адміністративних послуг за принципом «прозорого офісу» та «єдиного вікна» почали створюватись при місцевих радах задля комфортності та протидії корупції в наданні послуг юридичним та фізичним особам і за період 2008-2019

рр. їх кількість в Україні значно збільшилася: 2008 рік – 1; 2012 рік – 45; 2013 рік – 502; 2016 рік – 682; 2019 рік – 806 установ.

Так у місті Суми ЦНАП був створений до прийняття закону про адміністративні послуги. 28 березня 2012 року створився новий структурний підрозділ Сумської міської ради – управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми». В квітні 2012 року виконавчим комітетом Сумської міської ради затверджено Перелік адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, державними органами, організаціями та установами в управлінні «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми», а на черговому пленарному засіданні Сумської міської ради депутатським корпусом прийнято рішення № 1397-МР «Про Положення про управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми». [37].

23 травня 2012 року – відбулося урочисте відкриття ЦНАП у м. Суми. Загальна площа приміщень складала біля 300 м<sup>2</sup>. Прийом громадян, окрім працівників ЦНАПу, вели іще 15 осіб – представників надавачів адміністративних послуг від органів місцевого самоврядування, органів виконавчої та державної влади.

Через два роки – 01 грудня 2014 року було відкрито сучасний ЦНАП у відремонтованому приміщенні за адресою: м. Суми, вул. Горького, 21. За площею нове приміщення більше у два рази – 630 м<sup>2</sup> та розташовується на першому поверсі адміністративної будівлі у центральній частині міста, неподалік є зупинка громадського транспорту, що є досить зручним для відвідувачів. Вхід до приміщення ЦНАПу облаштовано пандусом для людей із особливими потребами, у фойє працює довідкова служба, а також розташований дитячий куточок. На рецепції відвідувачам надана можливість безкоштовно телефонувати на будь-які міські номери. Встановлено безкоштовну точку доступу Wi-Fi. Для зручності громадян встановлено електронну програму керування чергою та працює інформаційне табло. Облаштовано спеціальну санітарну кімнату для людей із обмеженими можливостями.



Ще через рік створено та запущено офіційний сайт ЦНАП (<https://cnap.gov.ua>), на котрому розміщено інформацію про порядок роботи ЦНАП та надання адміністративних послуг, бланки заяв, котрі можна заздалегідь роздрукувати та заповнити. Ведеться анонімне анкетування щодо ефективності роботи ЦНАП у м. Суми. За допомогою цього ж сайту з'явилася можливість проводити попередній запис до адміністраторів та надавати електронні послуги. Також впроваджено онлайн-консультування споживачів щодо отримання адміністративних послуг.

В залах очікування встановлено веб-камери, котрі працюють в режимі онлайн, а їх трансляцію можна переглянути в режимі реального часу на сайті ЦНАПу.

Перелік надаваних послуг місцевими ЦНАПами постійно розширюється. Так, із 01 квітня 2016 року – ЦНАП виконує функції із реєстрації місця проживання громадян, на підставі чого сформований та повсякчас доповнюється даними територіальний реєстр мешканців м. Суми. Водночас адміністраторам відділу надано доступ до Єдиного державного демографічного реєстру. Порівняємо кількість звернень з даних питання за останні три роки до ЦНАПу у м. Суми (рис. 3.1).

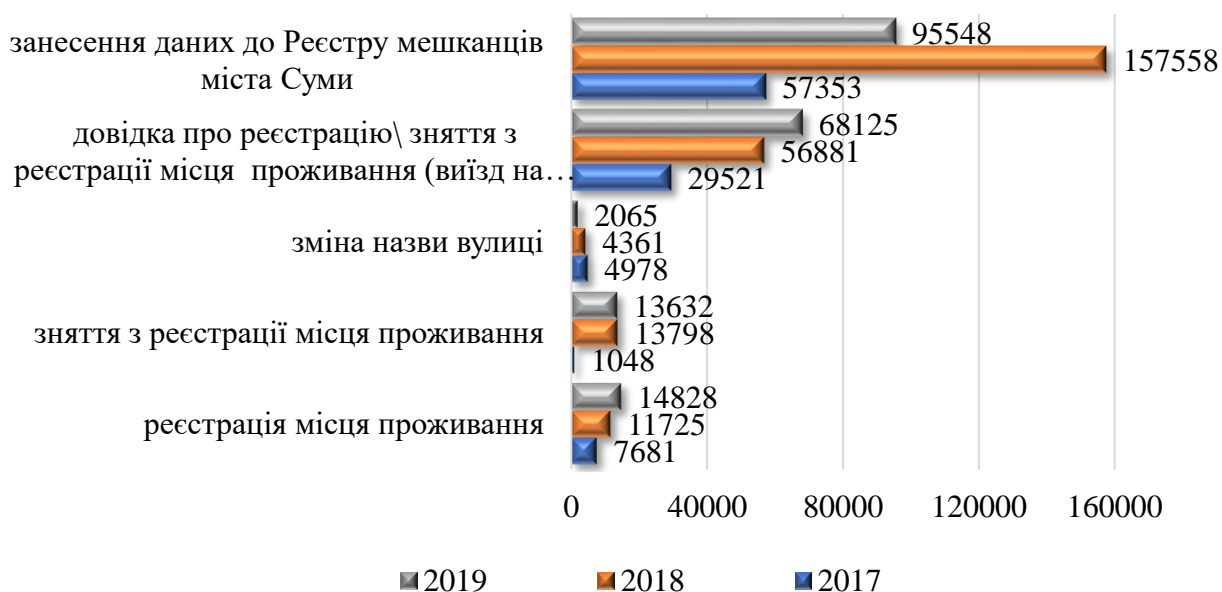


Рисунок 3.1 – Динаміка наданих послуг ЦНАПом у м. Суми за 2017-2019 роки

За статистичними даними роботи ЦНАПу м. Суми бачимо, що його популярність та спектр й кількість наданих послуг зростає з кожним роком у геометричній прогресії. Так загальна кількість наданих послуг зросла із 18 тис. у 2017 році до 26,8 тис. у 2019 році, тобто на 48.89% за три роки. На прикладі роботи відділу реєстрації місця проживання управління «ЦНАП у м. Суми» також спостерігаємо високі показники збільшення звернень та наданих послуг по ним. Так приміром, за довідкою про реєстрацію\ зняття з реєстрації місця проживання (виїзд на ПМП ) у 2017 році звернулось 29521 особа, а у минулому 2019 році – 68125, тобто приріст звернень склав 131 %.

За підсумками роботи за 2019 рік ЦНАПом у м. Суми прийнято близько 27000 заяв від громадян та суб'єктів господарювання, видано 28600 результатів адміністративних послуг, адміністраторами відділу надано біля 52300 консультацій.

Суб'єктами надання адміністративних послуг виступають:

- 15 територіальних управлінь виконавчих органів влади;
- Управління «Служба у справах дітей» Сумської міської ради;
- Управління і відділи Сумської міської ради;
- 3 структурні підрозділи Сумської облдержадміністрації.

Станом на 01.04.2020 року центром надається більше 220 видів послуг. Усі послуги можна замовити, а більшість і отримати он-лайн, на сайті, не відвідуючи центру. Для полегшення роботи користувачів з сайтом та отримання відповідей на часті запитання на сайті для користувачів представлені такі розділи: законодавство, часті запитання, новини та реєстр послуг.

У фойє ЦНАП встановлено інформаційний термінал, у котрому можна знайти інформацію про графік роботи центру, перелік документів для одержання тієї чи іншої послуги, зразки заповнення довіреностей та заяв, а також останні новини відносно діяльності ЦНАП.

Окрім офіційного сайту ЦНАП у м. Суми має власну сторінку у мережі Facebook, де публікуються останні новини, статистичні дані, фото-звіти проведеної роботи, зміни до графіків роботи центру.

Варто наголосити, що спеціалісти відповідально підходять до роботи із отриманими зверненнями, намагаються максимально оперативно та у повній мірі дати відповідь чи надати консультацію клієнтам центру. Стан роботи із зверненнями громадян перебуває на повсякчасному контролі керівника ЦНАП, а на нарадах в обов'язковому порядку розглядаються проблеми та пропозиції, надані громадянами.

### **3.2. Виявлення проблем діяльності центрів надання адміністративних послуг**

Незважаючи на активну діджиталізацію, та посилену увагу зі сторони держави у діяльності багатьох ЦНАПів лишаються типові помилки та проблеми. Вагома частина із них пов'язана із недосконалою законодавчою базою, а частина – із упущеннями самих центрів.

Дослідивши офіційні сторінки в мережі інтернет, а також провівши незалежні опитування серед клієнтів ЦНАП в м. Суми, можемо виокремити ключові його недоліки в роботі:

- дефіцит консультування громадян та брак повної інформації з питань надання послуг у центрі;
- вимога не передбачених законодавчо, додаткових документів для отримання адміністративної послуги;
- графік «приймальних годин» обмежений та орієнтований на посадових осіб, але не завжди підходящий споживачам;
- недостатня правова база для прийняття співробітниками ЦНАП готівкових платежів – оплати за адміністративні послуги;
- потреба самостійно отримувати (погоджувати) довідки чи документи в інших державних структурах, органах місцевого самоврядування;

- неможливість одержання інформації про перебіг розгляду адміністративної послуги у електронній формі;
- не зазначено в нормативно-правових актах підстави для відмови у видачі адміністративної послуги;
- існування пропозиції одержання адміністративної послуги через посередників (громадські організації, приватні фірми, юридичні компанії чи благодійні фонди) за додаткову плату;
- невстановлення чітких розмірів оплати для усіх адміністративних послуг, що зумовлює потребу в розробці та прийнятті в Україні Закону про адміністративний збір;
- неможливість одержання супутніх послуг (ксерокопіювання, ламінування, виготовлення документів, банківські послуги, продаж канцелярських товарів, фотографування) у приміщеннях більшості ЦНАПів.

Досить болісним залишається питання кадрового забезпечення ЦНАПів, зокрема й у м. Суми. Досить важко знайти за пропоновану заробітну плату висококваліфікованого працівника, а особливо адміністратора ЦНАПу. Адміністратор ЦНАП – це посадова особа, котра організовує надання адміністративної послуги за допомогою взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг. Концепцією роботи ЦНАПу передбачається, що адміністратор виступає державним «посередником», котрий унеможливорює пряму взаємодію споживачів із суб'єктом надання адміністративної послуги. З такою організацією повністю виключається корупційний складник, спрощуються умови отримання послуг та доступу до органів державної влади та місцевого самоврядування, суттєво зменшуються терміни оформлення таких послуг.

Однією із головних площин для серйозної роботи центрів надання адміністративних послуг – комунікація із споживачами їх послуг. Інформація на сайті Сумського ЦНАП часто буває застаріла, суперечлива, неповна, розміщена у незручному для користувача форматі.

Ще однією проблемою можна виокремити низьке технічне забезпечення ЦНАП для відвідувачів. Тобто, в Сумському ЦНАП немає вільного доступу до комп'ютера та інтернету, що не відповідає вимогам.

Ще серед існуючих проблем можна зазначити наявність у невеликих населених пунктах будівель, котрі не відповідають у повному обсязі вимогам, що висуваються до створення ЦНАП. До того ж фіксуємо брак кваліфікованих спеціалістів, котрі могли б працювати адміністраторами, та слабе технічне забезпечення й складність доступу до мережі Інтернет. З приводу цього можна навести дані зі Звіту про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг, у якому вказано про дуже низький рівень «електронізації» ЦНАП загалом по Україні:

- онлайн консультування – 13%;
- надання електронних адміністративних послуг – 27%;
- організація електронних черг – 19%;
- забезпечення електронного документообігу – 34%;
- попередній електронний запис споживачів адміністративних послуг – 11% [15, с. 10].

Надання потрібного переліку адміністративних послуг у ЦНАП можливий тільки за наявності доступу до чотирьох головних державних реєстрів:

- єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських об'єднань;
- державного реєстру речових прав на нерухоме майно;
- державного земельного кадастру;
- єдиного державного демографічного реєстру.

Однак, не усі вони в рівній мірі мають доступ до чотирьох вказаних реєстрів: біля 90% ЦНАП мають доступ до перших двох реєстрів (89,3 % та 92,4% відповідно), і тільки 20,6% та 22,8% із них мають доступ до третього та четвертого реєстрів відповідно (станом на 01.10.2019 р.)

Однак не зважаючи на наявні труднощі в роботі ЦНАП у м. Суми дозволяє громадянам без черг та у підходящий для них час одержати ті послуги, котрі вже надаються у центрі. Рішення вищеописаних проблем та складнощів в роботі дозволить зробити ЦНАП дійсно зручною точкою взаємодії бізнесу та громадян із владою.

### **3.3. Заходи удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в діяльності центрів надання адміністративних послуг**

З огляду на проблеми у організації діяльності ЦНАП, зокрема у м. Суми, у рамках подальшого реформування системи адміністративних послуг та задля удосконалення роботи ЦНАПів, а також покращання ефективності обслуговування споживачів послуг у ЦНАП, підвищення доступності адміністративних послуг доречно вжити конкретних заходів.

Щодо проблеми недостатності поінформованості та консультування заявників з питань надання послуг у центрах: для початку потрібно дуже ретельно обирати персонал. Обов'язковим є здача іспитів працівниками при прийнятті на роботу та моніторинг знань й обізнаності працівників, щодо змісту, надання та впровадження послуг. Також потрібно забезпечити проходження навчання адміністраторами ЦНАП у територіальних підрозділах або на курсах підвищення кваліфікації, задля підвищення їх професіоналізму та компетентності у наданні різнопланових адміністративних послуг у ЦНАП. З огляду на збільшення кількості наданих повноважень та велику кількість звернень до одного працівника ЦНАП упродовж дня, завчасного аналізу потребують питання достатності персоналу та його психологічної стійкості. Професійна та психологічна підготовка персоналу при створенні великих інтегрованих офісів є важливими чинниками для поліпшення якості послуг.

Для вирішення проблеми необхідності самостійно погоджувати документи в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, а також пропозиції одержати адміністративну послугу через

посередників за додаткову плату: необхідно, щоб ЦНАП в м. Суми виконував функцію єдиного організаційного та методологічного центру у системі надання адміністративних послуг на території міста Суми, спрямовувати роботу районних ЦНАПів та їх територіальні підрозділи у площині надання адміністративних послуг. Одночасно, ЦНАП виконавчого органу Сумської міської ради буде організатором та ключовим учасником «діалогу» із суб'єктами надання адміністративних послуг у питаннях спрощення, відпрацювання та швидкості оптимальних процедур надання, усунення корупційних ризиків у процесі надання адміністративних послуг на території міста Суми.

Вирішенням проблеми веб-сторінок ЦНАП є надання відповідних повноважень адміністраторам, які будуть регулярно оновлювати сайт, висвітлювати найактуальніші новини та корисні посилання. Також важливою складовою є наповнення веб-поталу електронних послуг міста Суми адміністративними послугами, котрі надаються і звернути увагу на їх зручне розміщення. Обов'язково переглянути та оновити технологічні та інформаційні картки адміністративних послуг, котрі надаються у ЦНАП;

Іще одна з найважливіших проблем – це технічне забезпечення ЦНАП. Доцільним є проведення тендерних процедур закупівлі та придбання офісної та комп'ютерної техніки, комунікаційного обладнання, програмного забезпечення, його встановлення та налаштування. Необхідно формувати програмно-технічну базу для передачі інформації (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв'язку) між органами влади в електронному вигляді. Це спростить процедуру, скоротить час і зменшить строк надання послуг. Одним із рішень може бути створення програмних модулів, які будуть взаємопов'язаними щодо використання інформації та результатів її обробки. Такі впровадження значно спростять процедуру надання послуг, як для адміністраторів так й для споживачів. Здійснення цього можливе за кошти державного фонду регіонального розвитку та місцевого бюджету, на умовах спів фінансування.

А задля того, щоб вчасно виявляти проблеми та швидко їх виправляти доцільним є регулярне опитування споживачів щодо ефективності надання адміністративних послуг в ЦНАП. До проведення оцінки ефективності надання адміністративних послуг у ЦНАП можливо залучити громадські організації; здійснювати регулярний аналіз пропозицій та зауважень заявників щодо якості надання послуг в центрі. Саме тоді ЦНАП зможе добре функціонувати та стане по-справжньому зручною точкою для вирішення проблем та взаємодії з громадянами.

Отже, серед факторів, які сприятимуть підвищенню ефективності надання адміністративних послуг, поряд зі спрощенням процедури надання послуг, та всіма вище перерахованими заходами можна виокремити потребу у збільшенні місцевих бюджетів та залучення громадського контролю за процесом їх надання. Також можна визначити такі методи і напрямки підвищення ефективності надання адміністративних послуг:

- затвердження законодавчо установленого вичерпного переліку адміністративних послуг та закріплення за ними відповідних суб'єктів надання даних послуг;
- затвердження на державному рівні стандартів якості надання послуг та проведення повсякчасного моніторингу процесу надання послуг та оцінка їх якості;
- формування механізму дослідження потреб громадян у послугах та задоволеності щодо їх якості;
- впровадження дієвої системи оскарження дій суб'єктів надання послуг;
- забезпечення роботи єдиного державного електронного порталу адміністративних послуг та розвиток системи електронних послуг.

Таким чином, важливо и необхідно, щоб послуги надавалися в міру можливості на тому рівні адміністративного управління, який є щонайближчим до певної лупини. Отже, неминучими можна вважати подальші суттєві структурно-функціональні зрушення в роботі органів публічної влади, котрі розпочалися зі створення ЦНАП. Також важливим та доцільним є: підняття



якості надання державних послуг за допомогою відокремлення одержувачів державних послуг від тих, хто їх надає: досягнення такого рівня професіоналізації державної служби та державного апарату, за якого рішення прийматимуться відповідно до існуючого законодавства та за допомогою чітких, прозорих й об'єктивних процедур; модернізація системи управління таким чином, щоб управлінці отримували усю необхідну інформацію й несли відповідальність за свої дії, а також за формування політики та реалізацію державних програм.

Для вирішення вищезазначеного переліку проблем, вважаємо доцільним оптимізацію діючого в Україні механізму надання адміністративних послуг шляхом внесення змін до закону «Про адміністративні послуги». Окрім того, неодмінними є правки до Закону України «Про місцеве самоврядування» [33] у частині організації взаємодії місцевих державних адміністрацій та діяльності територіальних представництв ЦНАП, а також мобільних ЦНАП. Для забезпечення даного процесу треба передивитися положення Бюджетного кодексу України [6] щодо джерел фінансування, а також надходжень за надання платних адміністративних послуг.

Так запропоновану модель функціонування ЦНАПів в Україні можна представити наступним чином (рис. 3.2)



### Рисунок 3.2 – Перспективна модель організації роботи ЦНАПів

Досить привабливою виглядає так звана практика «ЦНАП у валізі», котра останнім часом почала набирати поширення [38]. Даний проект аналогічний за принципом дії функціонування мобільного ЦНАПу та призначений для забезпечення надання послуг маломобільному населенню.

Споживачу надається можливість запросити до себе адміністратора, котрий прийме заяву, проведе консультацію і т. п. Сподіваємось, що така практика стане доступною найближчим часом хоча б у великих містах, бо у нашій державі велика кількість українців, котрі мають потребу у одержанні державних послуг, проте самостійно не можуть відвідати органи влади. Подібний варіант обслуговування на противагу електронним адміністративним послугам покликаний вдовольнити потреби осіб похилого віку, які не мають змоги використовувати усі переваги обслуговування онлайн.

У частині діджиталізації адміністративних послуг також спостерігаємо певну низку недоліків. Головні напрями удосконалення виокремлених адміністративно-організаційного, нормативно-правового, інформаційно-мотиваційного та фінансово-економічного механізмів надання адміністративних послуг онлайн в Україні наведено на рис. А.1 (додаток А).

Розвиток системи електронних послуг необхідний не лише на державному рівні, так місцева влада у регіонах також опікується питаннями запровадження smart-технологій у життя регіонів. У світі досить відома концепція «розумне місто», котру використовують багато міст по усьому світу та котра виступає досить прогресивним способом організації та розвитку міського простору. «Smart city» передбачає використання цифрових технологій, що надають доступ до різноманітних показників у місті. Ключовий тренд у вдосконаленні міста – використання Big Data. Влада виявляє проблемні ланки, здійснюючи повсякчасний моніторинг, на основі чого визначає можливості поліпшення умов проживання в місті та підвищення комфорту життя всіх містян.

Проект «розумне місто» передбачає досить багато напрямків удосконалення та розвитку. Більш детально розглянемо та проведемо розрахунок запровадження проекту «Smart city: е-послуги» на територію ЦНАП у м. Суми. В першу чергу пропонуємо створити «Портал мешканця» – сучасний та зручний інструмент взаємодії сумчан із місцевою владою, котрий дозволить одержати послуги Сумської міської ради онлайн. Для цього необхідне створення самого порталу, встановлення серверного обладнання, облаштування двох робочих місць.

Зведений бюджет реалізації проекту «Smart city: е-послуги» наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальний бюджет проекту «Smart city: е-послуги»

Найменування заходу	Загальна вартість
Створення «Порталу мешканця» (розробка web-сторінки)	35 700
Поточні витрати на утримання «Порталу мешканця» на один рік	21 400
Придбання комп'ютерної техніки	47 000
Налагодження серверу та робочих місць адміністраторів	10 200
Придбання меблів	28 400
Придбання та встановлення системи охоронної сигналізації	26 700
Придбання обладнання для захищеної телекомунікаційної мережі	243 850
Створення мобільного місця адміністратора	27 000
Разом:	440 250

Отже, загальна вартість реалізації проекту «Smart city: е-послуги» 440,25 тис. грн. З впровадженням даного проекту не можливо прорахувати економічний ефект, адже в більшій мірі результатом є соціальний ефект. Із впровадженням «Порталу мешканця» кількість послуг, що надаються у ЦНАП має збільшитись приблизно у два рази (із 26,8 тис. до 53,0 тис. за рік). А завдяки створенню двох робочих місць, спеціалісти котрих координуватимуть роботу порталу, час очікування відповіді на звернення (одержання послуги) має

скоротитися на 2 дні.

В умовах сьогочасного формування системи електронного урядування Україна проходить маршрут трансформації державного управління у напрямі європейських стандартів. При цьому процес перетворення від традиційного державного управління до електронного урядування повинно супроводжуватися належними змінами у розвитку українського суспільства. Наступне впровадження в Україні системи електронного урядування повинно здійснюватися у напрямку еволюційного переходу від традиційного місцевого самоврядування та державного управління, а саме, надання адміністративних послуг, до надання адміністративних послуг з використанням сучасних інформаційних технологій (електронні послуги). Підвищення ефективності надання адміністративних послуг засобами електронного урядування для суб'єктів господарювання чи громадян згідно з європейськими вимогами, підвищить результативність роботи органів місцевого самоврядування та органів державної влади, знизить ризик корупції під час надання адміністративних послуг та поліпшить діловий клімат, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість держави.

## ВИСНОВКИ

Сервісна ідея розвитку системи державного управління базується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість та легітимність публічних інститутів пов'язана із якістю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних та групових інтересів й потреб. За подібної моделі організації управління ключовим чинником ефективності є задоволеність споживача. Формату сервісної держави притаманні певні принципи. До цих принципів відносяться: принцип єдиного вікна, принцип дебюрократизації управлінської системи, принцип транспарентності (підняття ефективності, відкритості та доступності інформації щодо роботи органів влади), принцип єдиних критеріїв оцінювання якості послуг, принцип доступності державної послуги, принцип легалізації процедури медіації спорів, принцип запобігання та протидії корупції, принцип інтерактивних механізмів реалізації громадського нагляду та контролю.

Адміністративна послуга – це юридичне оформлення суб'єктом публічної адміністрації результатів розгляду справи, що сформувалась за зверненням фізичної, юридичної або іншої колективної особи щодо реалізації своїх законних інтересів, прав та свобод. Адміністративні послуги класифікуються за різноманітними критеріями, зокрема: за сферою їхнього застосування: інформаційні, медичні, освітні, туристичні, фінансові, юридичні; за суб'єктами надання: державні та муніципальні; за критерієм платності: платні й безоплатні; за предметом: видавання дозволів, акредитація, атестація, сертифікація; за рівнем установаження повноважень: із централізованим регулюванням; адміністративні послуги із локальним регулюванням; адміністративні послуги із «змішаним» регулюванням.

Механізм надання адміністративних послуг складається із трьох етапів: документальна фіксація звернення осіб стосовно надання послуг; обробка запиту та подальше погодження результатів надання послуг; видача офіційного документу (результату) та документальна фіксація даного факту.

Нині у сфері надання адміністративних послуг відстежується тенденція наближення до споживача, спрощення організації даного процесу, проте, на нашу думку, одна із найголовніших проблем донині не вирішена. Кількість адміністративних послуг, що надають органи публічного управління та інші суб'єкти, вказує на високий рівень забюрократизованості країни. Жаданим для удосконалення механізму надання адміністративних послуг є не лише формування підходящих умов та налагодження взаємодії між всіма учасниками процесу, а й просте скорочення на законодавчому рівні приводів до того, щоб юридичні та фізичні особи мали необхідність звертатись за одержанням адміністративних послуг.

У державах Європейського Союзу відкритість, прозорість та підзвітність визнаються як обов'язкові елементи функціонування органів публічного управління. Саме у розвинених державах Європи була закладена база концепції «сервісної держави», одним із елементів котрої є взаємовідношення представників влади до споживача адміністративних послуг не як до рядового заявника, а як до клієнта, що має гіпотетичний вплив на ділову репутацію та імідж службовця, а відповідно і на матеріальне становище та просування по службі.

Нині метою Уряду України є повна діджиталізація державних адміністративних послуг до 2024 року, а у поточному 2020 році планується переведення у електронний формат 80% найбільш популярних та затребуваних адміністративних послуг. На сьогоднішній день, не зважаючи на деякі труднощі в роботі, ЦНАП у м. Суми дозволяє громадянам без черг та у підходящий для них час одержати ті послуги, котрі вже надаються у центрі. Рішення наявних проблем та складнощів в роботі дозволить зробити ЦНАП дійсно зручною точкою взаємодії бізнесу та громадян із владою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України [Текст] / авт.-упоряд. В. П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
2. Адміністративне право України: основні поняття: навч. посіб. [Текст] / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. І.П. Голосніченка. – К.: ГАМ, 2005. –232 с.
3. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади / О. Бабінова. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
4. Буханевич О. М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу [Текст] / О. М. Буханевич [Текст] // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Юриспруденція». – 2014. – № 12. – Т. 1. – С. 120-122.
5. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг [Текст] / О.М. Буханевич // Право і суспільство. – 2015. – № 5. – С. 126-131.
6. Бюджетний кодекс України від 08 липня 2010 року № 2456-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/print>
7. Відкритість та прозорість органів державної влади в контексті законодавства про доступ до публічної інформації [Текст] / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ, 2012. – 115 с.
8. Гаращук В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні : монографія [Текст] / В. М. Гаращук. – Харків : Фоліо, 2002. – 176 с.
9. Голосніченко І. П. Правове регулювання надання державних управлінських послуг та вирішення адміністративних спорів [Текст] / І. П. Голосніченко // Право України. – 2003. – № 10. – С. 86-89.
10. Дембіцька С. Л. Адміністративні послуги та їх впровадження в умовах адміністративної реформи [Текст] / С. Л. Дембіцька. Вісник державного університету внутрішніх справ. – 2007. – № 2. – С. 115-120.

11. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навчальний посібник [Текст] / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009 – 394 с.

12. Долечек В. С. Упраазінські послуги: сутність, ознаки, види [Текст] / В. С. Долечек // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2003. -- № 3. – С.93-99.

13. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] /уклад.: В. Д. Бакуменко. А.М. Михненко. Ю.П. Сурмін та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка. В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

14. Записний Д. Ю. Щодо вибору оптимальної моделі надання адміністративних послуг в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні / Д. Ю. Записний // Держава та регіони. Серія: Державне управління : науково-виробничий журнал. – 2016. – № 2. – С. 130–138.

15. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за 9 місяців 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=4342a470-a65c-46c4-b00a-5e88674c905a&title=ZvitProRozvitokMerezhiTsentrivNadanniaAdministrativnihPoslugZa10-Misiatsiv2019-Roku>

16. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст] / О. В. Карпенко. – К.: АМУ, 2014. – 408 с.

17. Коженко Я. В. Принципы сервисного государства: теоретико-правовой аспект [Текст] / Я. В. Коженко // Научное обозрение. Реферативный журнал. – 2014. – №1. – С. 92 – 93.

18. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: монографія [Текст] /І. Б. Коліушко. – К.: Факт, 2002.— 260 с.



19. Кохан С. О. Концепція контролю: науковий ракурс [Текст] / С. О. Кохан // Державне управління: теорія та практика. – 2008. – № 1(7). – Режим доступу : [http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/kohan.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/kohan.pdf).

20. Кравченко А. Г. Феномен бюрократизації права: постановка проблеми [Текст] / А. Г. Кравченко, А. Ю. Мамычев // Власть: общенац. нац.-полит. реферат. журн. – 2010. – № 3. – С. 87 – 92.

21. Курс адміністративного права України : підручник [Текст] / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, ІД. Пастух, ВД. Сущенкота ін.; за ред. В.В. Коваленка. – К.: Юрінком Інтер, 2012. – 808 с.

22. Легеза Є. О. Зміст публічних послуг в Україні [Текст] / Є. О. Легеза // Юридичний науковий електронний журнал. – 2016. – №2. – С. 72-76.

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

24. Лис А. Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» [Текст] / А.Б. Лис ; Івано-Франківський Національний технічний університет нафти і газу – Івано-Франківськ. 2016. – 21 с.

25. Мамонова В.В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації [Текст] / В.В. Мамонова // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – № 2. – С. 83-92.

26. Міністерство юстиції України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/>. 110. Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>. 111

27. Оцінка населенням України якості надання адміністративних послуг / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – Режим доступу : <http://dif.org.ua/article/otsinki-naselennyam-ukraini-yakosti-nadannyaadministrativnih-poslug-2015-rik-a-takozh-pogivnyannya-z-minulimi-rokami> 177

28. Пилаєва В. М. Проблеми нормативного закріплення принципу транспарентності в діяльності органів виконавчої влади у вітчизняному законодавстві [Текст] / В. М. Пилаєва // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Сер. «Право». – Ужгород : Ужгород. нац. ун-т, 2016. – Вип. 36. Т. 2. – С. 51 – 55.

29. Писаренко Г.М. Запровадження доктрини адміністративних послуг в Україні [Текст] / Г.М. Писаренко // Митна справа. - 2005. -.№2 6.-С. 80-83.

30. Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

31. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.

32. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. № 228. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF>

33. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

34. Сеніна А. О. Особливості та організаційний досвід надання адміністративних послуг у країнах ЄС [Текст] / А. О. Сеніна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 8. – С. 25-33.

35. Сороко В. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. [Текст] / В. Сороко. – Київ : НАДУ, 2008. – 104 с.

36. Тимошук В.П. Оцінка якості адміністративних послуг [Текст] / В.П. Тимошук, А.В. Юрмач. – К.: Факт, 2005. – 88 с.

37. Центр надання адміністративних послуг у місті Суми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://снар.gov.ua/>

38. ЦНАП у валізі: Жителі Донецької і Луганської областей зможуть отримати послуги ЦНАП вдома. – Режим доступу: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/articles/2018/administrative-service-centre-in-a-suitcase.html>

39. Циндря В. М. Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг населенню органами внутрішніх справ України [Текст] / В. М. Циндря // Південноукраїнський правничий часопис / Одеський державний університет внутрішніх справ. - 2008. - № 4. - С. 177-179.

40. Шевченко О. В. Основні принципи протидії корупції [Текст] / О. В. Шевченко // Вісн. Вищої ради юстиції. – 2011. – № 1(5). – С. 129 – 133.

41. Шевчук П. Рівні ефективності надання адміністративних послуг населенню України [Текст] / П. Шевчук // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 3. – С. 115-122.

# ДОДАТКИ

*Напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг  
засобами електронного урядування*

