

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

20 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Державна служба

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ШОСТКИНСЬКІЙ МІСЬКІЙ
ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Здобувачки групи ДС.мз-21

(шифр групи)

Шаповал Оксана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Оксана ШАПОВАЛ

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст. викладач, к. е. н, доц. Вадим ЛУК'ЯНИХІН

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Державна служба

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

Здобувачки групи ДС.мз-31

(шифр групи)

Шаповал Оксана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Шосткинській міській територіальній громаді" затверджена наказом 1210-VI від 25.11.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 3 грудня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: наліз існуючої системи надання адміністративних послуг в Шосткинській міській територіальній громаді, ідентифікація основних проблемних зон, та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення.
4. Об'єктом дослідження - є Шосткинська територіальна громада як організація, що забезпечує адміністративні послуги.
5. Предметом дослідження є методи і процеси надання адміністративних послуг у Шосткинській міській територіальній громаді.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі законодавчо-нормативної бази України в частині про адміністративні послуги, зокрема Закон України про адміністративну процедуру, інших Законів та підзаконних актів України, монографій, науково-практичних публікацій (статей та тез конференцій), вітчизняних та зарубіжних авторів, відкритих інтернет-ресурсів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Дослідження теоретико – правових основ надання адміністративних послуг	11.11.2024
II	Аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні	17.11.2024
III	Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого	25.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен: Дослідити теоретико – правові основи організації надання адміністративних послуг.

У розділі 2 студент повинен: Оцінити та аналізувати якості надання адміністративних послуг.

У розділі 3 студент повинен: Дослідити шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			

9. Дата видачі завдання 20.09.2024

Керівник кваліфікаційної роботи к. е. н, доц. Вадим ЛУК'ЯНИХІН

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержала

Оксана ШАПОВАЛ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках, зокрема список використаних джерел на 70 найменувань. Робота містить 1 таблицю та 8 рисунків.

Робота присвячена аналізу сучасного стану системи надання адміністративних послуг на регіональному та місцевому рівнях в Україні (на прикладі Шосткинської міської територіальної громади). Робота висвітлює ключові аспекти, що впливають на якість та ефективність цього процесу.

Актуальність теми обумовлена, адже інформування громадян про роботу ЦНАП є важливим аспектом, що реалізується через інформаційні кампанії та електронні засоби комунікації, зокрема вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі, з акцентом на роз'яснення умов отримання послуг у воєнний час. Законодавче регулювання процесу надання адміністративних послуг потребує вдосконалення шляхом прийняття нормативно-правових актів, які забезпечують прозорість, безпеку та конфіденційність у кризових умовах. Розширення спектра послуг, орієнтованого на потреби мешканців віддалених територій, включає розвиток соціального забезпечення, відновлення документів та впровадження мобільних ЦНАП для обслуговування громадян у важкодоступних районах.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз системи надання адміністративних послуг в межах Шосткинської міської територіальної громади. Основні завдання дослідження включають виявлення та аналіз ключових проблемних аспектів у функціонуванні існуючої системи, що потребують невідкладного вирішення або значного удосконалення. Дослідження також передбачає оцінку якості та доступності адміністративних послуг, що надаються, з акцентом на зворотній зв'язок від користувачів цих послуг.

Мета роботи реалізується шляхом виконання наступних завдань:

1. дослідити ключові поняття та наукові підходи до розгляду адміністративних послуг;
2. вивчити нормативно – правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні;
3. охарактеризувати особливості системи надання адміністративних послуг в Україні;
4. проаналізувати закордонний досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг;
5. дослідити положення та регламенту діяльності Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради;
6. охарактеризувати Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та модернізації управління «Центр надання адміністративних послуг у місті Шостка» на 2021 - 2024 роки;
7. дослідити законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
8. надати методичні аспекти покращення надання адміністративних послуг Шосткинської міської територіальної громади в умовах воєнного стану на території України.

У процесі дослідження були використані різні методи наукового пізнання: синтез, класифікація, статистичний метод, порівняльний метод, графічні тощо.

Отримані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в різних сферах діяльності, які пов'язані з наданням адміністративних послуг та публічним управлінням. Способи застосування результатів:

1. Рекомендації дослідження можуть використовуватись публічними установами для вдосконалення процедур та політик у сфері адміністративних послуг.
2. Результати можуть лежати в основі нових стратегій і реформ в адміністративному обслуговуванні.
3. Рекомендації також можуть сприяти створенню освітніх програм з

4. публічного управління та адміністративних послуг.
5. Результати можуть використовуватися для розробки академічних курсів та навчальних матеріалів.
6. Рекомендації можуть слугувати основою для роботи громадських організацій у сфері публічного управління та надання послуг.

Питання, що розглядаються у роботі носять практикоорієнтований характер та були оприлюднені у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції у вигляді тез:

Шаповал О. В., Лук'янихіна О. А. Система надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненко, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 310 – 313.

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРАТИВНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ЯКІСТЬ ПОСЛУГ, НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИХ ОСНОВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	7
1.1 Визначення ключових понять та наукових підходів до розгляду адміністративних послуг.....	7
1.2 Нормативно – правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні	12
1.3 Особливості системи надання адміністративних послуг в Україні.....	16
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	22
2.1 Аналіз закордонного досвіду удосконалення системи надання адміністративних послуг.....	22
2.2 Аналіз положення та регламенту діяльності Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради	29
2.3 Аналіз Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та модернізації управління «Центр надання адміністративних послуг у місті Шостка» на 2021 - 2024 роки.....	38
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	43
3.1 Дослідження законодавчого регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану	43
3.2 Методичні аспекти покращення надання адміністративних послуг Шосткинської міської територіальної громади в умовах воєнного стану на території України	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження теми посилюється в контексті ширших процесів децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні. Однією з ключових задач у цих процесах є значне підвищення якості та доступності адміністративних послуг, які мають вирішальне значення для забезпечення прав та зручностей для громадян. Шосткинська громада, подібно до багатьох інших територіальних громад у країні, стикається з рядом викликів у цій сфері, включаючи потребу забезпечення вищої прозорості адміністративних процесів, зменшення часових витрат на обробку запитів та загальне підвищення рівня задоволеності громадян наданими послугами.

Враховуючи ці виклики, оптимізація та модернізація існуючої системи можуть значно сприяти збільшенню довіри між населенням та органами місцевої влади. Це, в свою чергу, може мати позитивний вплив на якість життя громадян, забезпечуючи їм більш ефективний доступ до необхідних адміністративних послуг. Таке підвищення ефективності системи сприятиме не тільки кращій інформованості та залученості громадян у місцеве самоврядування, але й зміцнить основи демократичного управління та соціальної справедливості в регіоні.

З цих причин, дане дослідження набуває особливої ваги та актуальності, пропонуючи практичні шляхи розв'язання існуючих проблем і підвищення загальної ефективності системи надання адміністративних послуг у рамках відповідних реформ.

Метою даного дослідження є аналіз існуючої системи надання адміністративних послуг в Шосткинській міській територіальній громаді, ідентифікація основних проблемних зон, та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Відповідно до мети постають наступні **завдання дослідження**:

1. дослідити ключові поняття та наукові підходи до розгляду адміністративних послуг;

2. вивчити нормативно – правове регулювання сфери надання адміністаративних послуг в Україні;
3. охарактеризувати особливості системи надання адміністративних послуг в Україні;
4. проаналізувати закордонний досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг;
5. дослідити положення та регламенту діяльності Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради;
6. вивчити регламенту діяльності Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради;
7. охарактеризувати Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та модернізації управління «Центр надання адміністративних послуг у місті Шостка» на 2021 - 2024 роки;
8. дослідити законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
9. надати методичні аспекти покращення надання адміністративних послуг Шосткинської міської територіальної громади в умовах воєнного стану на території України.

Предметом дослідження є методи і процеси надання адміністративних послуг у Шосткинській міській територіальній громаді.

Об'єктом дослідження - є Шосткинська територіальна громада як організація, що забезпечує адміністративні послуги.

Для дослідження теми ми **використовували кілька методів дослідження**, які дозволили забезпечити глибокий аналіз існуючої системи та виявити шляхи її оптимізації.

Перш за все, провели документальний аналіз. Цей метод включає в себе ретельний перегляд існуючих нормативних документів, регулятивів, інструкцій, а також звітів про роботу адміністративних служб громади. Такий аналіз допоміг зрозуміти законодавчі рамки, в межах яких функціонує система, та ідентифікувати нормативні бар'єри для її ефективності.

Інший важливий метод – соціологічне опитування. Через анкетування та інтерв'ю з громадянами, які користуються адміністративними послугами, можна отримати дані про їх задоволеність рівнем сервісу, швидкістю обслуговування, доступністю інформації та загальну ефективність взаємодії з адміністративними органами. Також важливо опитати співробітників цих служб, щоб з'ясувати їхнє бачення проблем і можливостей для поліпшення процесів.

Третій метод – аналіз використання інформаційних систем. Зосередження на технологічних аспектах системи дозволить оцінити, як сучасні ІТ-рішення впливають на швидкість і якість надання послуг, а також визначити, які додаткові інновації можна впровадити для покращення роботи.

Комбінування цих методів надасть комплексне розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів системи надання адміністративних послуг у Шосткинській громаді, дозволить виявити слабкі місця і розробити рекомендації щодо їх усунення. Такий підхід забезпечить не лише теоретичні, але й практичні напрацювання для оптимізації та модернізації системи.

Новизна даного дослідження полягає у глибокому аналізі та розробці рекомендацій для інноваційного підходу до вдосконалення системи надання адміністративних послуг на прикладі Шосткинської міської територіальної громади. Воно включає розробку моделей для ефективнішої інтеракції між громадянами та місцевою владою, використання сучасних технологій для оптимізації процесів, а також впровадження практик, які засновані на кращих міжнародних прикладах.

Практична значущість дослідження виявляється в можливості застосування його результатів для реального поліпшення якості адміністративного обслуговування в громадах. Це не тільки забезпечить швидшу та прозорішу взаємодію між громадянами та владою, але й сприятиме підвищенню загальної ефективності публічного управління, що є важливим для студентів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування". Отримані навички та знання можуть бути використані випускниками для розробки та

впровадження політик та ініціатив, які відповідатимуть сучасним вимогам управління та обслуговування населення.

Апробація наукового дослідження: питання, що розглядаються у роботі носять практикоорієнтований характер та були оприлюднені у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції у вигляді тез:

Шаповал О. В., Лук'янихіна О. А. Система надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції *«Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання»* / за заг. ред.: І. І. Рекуненко, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 310 – 313.

Структура роботи. Дана кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів дослідження, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 68 аркуші, де основна частина становить 53 аркуші. В роботі містяться рисунки та таблиці розроблені автором.

РОЗДІЛ І ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИХ ОСНОВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1 Визначення ключових понять та наукових підходів до розгляду адміністративних послуг

Для дослідження теми необхідно проаналізувати поняття «адміністративна послуга», його ключові аспекти та співвіднести їх із положеннями європейського законодавства. В Україні це поняття було запроваджене в рамках адміністративної реформи, затвердженої указом Президента № 810/98 від 22 липня 1998 року, яка стала основою для реформування державного управління з метою створення демократичної правової держави та забезпечення прав громадян.

Метою реформи було створення системи державного управління, орієнтованої на служіння громадянам і національним інтересам. Реформа передбачала нову ідеологію функціонування виконавчої влади та місцевого самоврядування для ефективного забезпечення прав і свобод громадян, а також надання якісних державних послуг (27).

Згідно з концепцією системи адміністративних послуг, затвердженою Кабінетом Міністрів 15 лютого 2006 року розпорядженням № 90-р, адміністративна послуга визначається як результат діяльності уповноважених органів, спрямованої на забезпечення прав та інтересів фізичних і юридичних осіб (28).

Трактування терміну «адміністративні послуги» є неоднозначним і змінювалося з часом. Спочатку поняття «адміністративні» та «управлінські» послуги використовувались взаємозамінно, але пізніше науковці, зокрема Ю. Шаров, виокремили адміністративні послуги як результат владних повноважень, спрямованих на забезпечення прав, свобод та законних інтересів осіб через видачу ліцензій, сертифікатів та інших документів.

Дослідження показують, що такі послуги надаються не лише державними органами, але й місцевими органами влади, підприємствами та установами,

фінансованими з держбюджету (69). В. Авер'янов пропонує використовувати термін «публічно-сервісне право» для підкреслення ролі адміністративного права в задоволенні потреб громадськості (1), тоді як К. Афанасьєв вбачає адміністративні послуги частиною державних і муніципальних сервісів, що надаються у межах повноважень відповідних органів (6). Є. Демський визначає їх як заходи, що створюють умови для реалізації та захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб (13).

Ми вважаємо за доцільне висловити увагу до підходу І. Котюка, який аналізує думки науковців та визначення в нормативних актах України про «адміністративну послугу», виокремлює наступні аспекти, розглянемо у рис. 1.1.

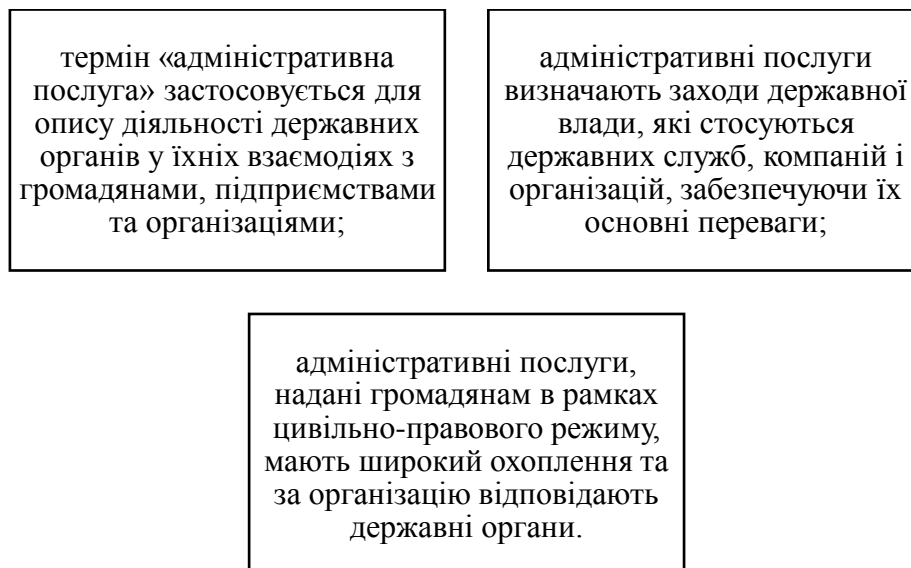


Рис. 1.1 Характеристика адміністративних послуг в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі (30)

Згідно з І. Котюком, адміністративна послуга є правовою категорією, що формує правовідносини через реалізацію суб'єктивних прав осіб у межах процедур державної влади (30). В. Сорока вважає адміністративну послугу процесом діяльності виконавчих органів, спрямованим на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб відповідно до законодавчо встановлених процедур (70).

О. Мордвінов та Л. Ляшенко визначають адміністративну послугу як результат діяльності органу влади, що забезпечує юридичне оформлення прав і

свобод через видачу документів, таких як ліцензії чи сертифікати (37). Г. Писаренко трактує її як правовідносини, що виникають у результаті використання суб'єктивних прав осіб під час діяльності органів влади. К. Ніколаєнко наголошує, що такі послуги фінансуються з державного або місцевих бюджетів (31).

Закон України "Про адміністративні послуги" визначає їх як результат діяльності уповноважених органів, спрямованої на надання, зміну чи припинення прав і обов'язків фізичних або юридичних осіб, включаючи видачу виписок, довідок, дублікатів та інших документів, що підтверджують юридичний статус чи право власності (44).

Інше визначення, яке наводиться у підзаконних актах, зокрема у Наказі Міністерства регіонального розвитку та будівництва України № 367, описує адміністративну послугу як результат діяльності органу ліцензування, який забезпечує юридичне оформлення умов для здійснення прав, свобод та законних інтересів осіб, що подають заявки на ліцензію для провадження діяльності, пов'язаної зі створенням архітектурних об'єктів, включаючи перереєстрацію, внесення змін, анулювання та видачу дублікатів таких ліцензій (56).

У 2011 році Європейський Союз запровадив систему якості послуг загального інтересу (SGI), яка роз'яснює застосування правил ЄС до базових послуг, забезпечує доступність цих послуг для всіх громадян, висвітлює рівень якості в соціальних послугах і описує їх виконання як модель для інших базових послуг (70).

Загальне правове регулювання адміністративних процедур та стандарти державного управління безпосередньо пов'язані з питанням адміністративних послуг. В демократичних державах кожній особі гарантоване право на чесне та неупереджене рішення, ухвалене протягом розумного терміну, включно з правом на вислуховування перед прийняттям рішення, яке може негативно вплинути на неї, доступу до документів, що її стосуються, та обов'язком органів пояснювати свої рішення (18).

У рис. 1.3 розглянемо характеристику різних підходів до визначення "адміністративна послуга".

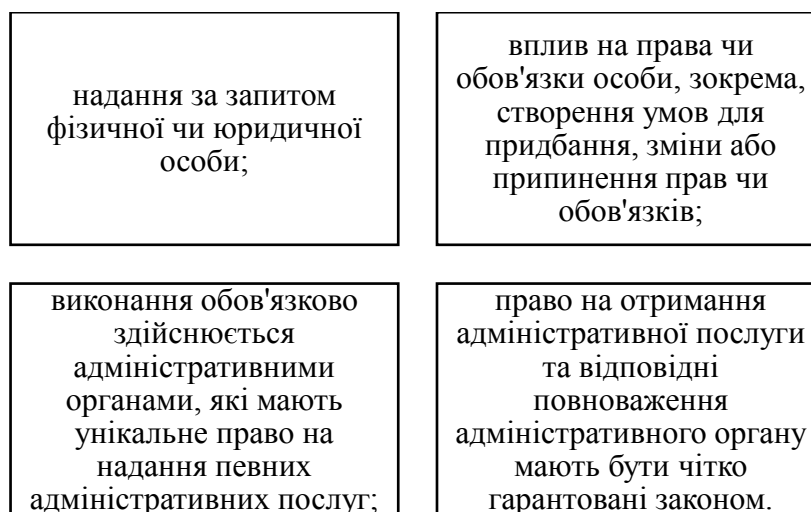


Рис. 1.2 Характеристика різних підходів до визначення «адміністративна послуга»

Джерело: узагальнено автором на основі (23)

Адміністративна послуга є багатограним поняттям, яке визначається рядом ключових характеристик. Вона надається за запитом фізичних чи юридичних осіб, впливаючи на їхні права та обов'язки, включаючи створення, зміну або припинення цих прав. Її реалізація є виключною компетенцією адміністративних органів, а право на отримання послуги законодавчо гарантоване.

Основними особливостями адміністративних послуг є служіння суспільним інтересам, державна гарантія їх надання, підкріплена бюджетним фінансуванням, і чітка законодавча база, яка визначає відповідні органи і процедури. Вони забезпечуються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, фінансуються з державних і місцевих бюджетів, а їх результатом зазвичай є ухвалення індивідуального адміністративного акта, наприклад, видача дозволів, ліцензій або сертифікатів.

Ключовими критеріями, що відрізняють адміністративні послуги, є їх ініціатива від осіб, спрямованість на забезпечення прав, свобод і законних інтересів суб'єктів, а також виконання юридичних зобов'язань (41).

Дослідження підтримують розвиток концепції «автоматичної адміністративної послуги», яка передбачає автоматичне надання послуг без участі заявника. Наприклад, автоматична реєстрація прав на нерухомість на основі інформаційної взаємодії між державним реєстром прав та реєстром судових рішень згідно із Законом України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно» (65). Державний реєстратор відповідає за архівування документів і виконання реєстраційних дій відповідно до судових рішень.

Концепція «автоматичної адміністративної послуги» застосовується також у реєстрації юридичних осіб. Згідно із Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб», зміни в реєстрах виконуються автоматично на основі інформаційного обміну між реєстрами юридичних осіб та судових рішень (52).

Концепція "автоматичної адміністративної послуги" поширюється на реєстраційну діяльність юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» регулює автоматичне внесення змін до Єдиного державного реєстру на основі судових рішень.

Цей механізм передбачає автоматичне прийняття рішень органами влади та уповноваженими суб'єктами, що впливають на права та обов'язки осіб без необхідності подання заяв. Процес базується на інформаційній взаємодії державних реєстрів, що забезпечує швидкість, точність і мінімізує втручання людини, зменшуючи ризик помилок.

Розвиток концепції адміністративних послуг в Україні має міцне теоретичне підґрунтя, однак у науковій спільноті спостерігаються розбіжності у трактуванні цього поняття, що свідчить про необхідність подальших досліджень і гармонізації підходів.

1.2 Нормативно – правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні

Розвиток адміністративних послуг в Україні розпочався у 1990-х роках на тлі демократичних перетворень, спрямованих на задоволення потреб громадян, де державні службовці стали виконувати роль служителів суспільства. Визначальним етапом стала Концепція адміністративної реформи 1998 року, яка заклала основи нової ідеології виконавчої влади та місцевого самоврядування з акцентом на реалізацію прав громадян (58).

У 2006 році було ухвалено Концепцію розвитку системи адміністративних послуг, яка окреслила ключові принципи децентралізації послуг, стандарти якості та систему мотивації працівників. Особливу увагу було приділено впровадженню принципу «єдиного вікна», забезпеченню ефективності, своєчасності, територіальної доступності та зручності послуг.

Ці заходи підвищили ефективність управління, покращили взаємодію між державою та громадянами, сприяючи формуванню нової культури державного обслуговування, орієнтованої на потреби населення (10).

У 2007 році органи виконавчої влади України затвердили план дій для реалізації концепції розвитку системи адміністративних послуг, визначивши сфери застосування та терміни. Міністерство економіки України видало Методичні рекомендації для розробки стандартів адміністративних послуг, спрямовані на підвищення ефективності управління та прозорості адміністративних процесів (54;55).

У 2009 році уряд ініціював реформу адміністративних послуг, упорядкувавши перелік платних державних послуг, створивши їх реєстр і розробивши законопроект про адміністративні послуги. Ця реформа знизила дублювання, підвищила прозорість, зменшила витрати громадян і знизила корупційні ризики (2).

У 2010 році була затверджена методологія визначення витрат на платні адміністративні послуги, яка встановила критерії розрахунків і структуру витрат, сприяючи стандартизації та прозорості процесу (54).

Правове регулювання адміністративних послуг в Україні базується на комплексній законодавчій базі, зокрема Законі "Про адміністративні послуги" від 6 вересня 2012 року. Цей закон регламентує створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та забороняє вимагати інформацію, доступну в національних реєстрах. Однак недоліки нормативних актів створюють труднощі в реалізації принципів, що потребує вдосконалення законодавства.

Законодавство заохочує надання послуг через електронні канали, зокрема Єдиний державний портал адміністративних послуг. Інтеграція інформаційних систем державних і місцевих органів, визначена наказом № 1501/248 від 8 вересня 2016 року, забезпечує надання послуг за принципом "єдиного вікна", спрощуючи доступ, зменшуючи бюрократію та підвищуючи прозорість. Електронний формат також сприяє боротьбі з корупцією через стандартизацію процедур і мінімізацію людського впливу (38).

Законодавство України передбачає затвердження Кабінетом Міністрів переліку адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, із кількістю 136 послуг для стандартизації та покращення обслуговування громадян (63).

За даними Міністерства економічного розвитку, ЦНАП у Луцьку надає найбільшу кількість послуг в Україні — 353. Близько 58% ЦНАП по країні пропонують від 50 до 135 послуг. Проект реєстру адміністративних послуг, опублікований у 2018 році, включав 1337 послуг, що значно перевищує затверджений урядом перелік. Ця розбіжність підкреслює необхідність законодавчого врегулювання для забезпечення єдиного підходу до переліку послуг та адміністративних зборів, що пропонуються ЦНАП. Відповідний законопроект подано на розгляд Верховної Ради України.

Закон передбачає впровадження нових стандартів роботи ЦНАП, включаючи щотижневий прийом не менше 40 годин без перерв, запровадження електронних черг, надання супутніх послуг (ксерокопіювання, банківські послуги) та забезпечення доступності для осіб з інвалідністю. Додатково пропонується надати ЦНАП повноваження для самостійного визначення внутрішньої структури та процедур з урахуванням локальних потреб, що

сприятиме покращенню обслуговування громадян і зменшенню навантаження на місцеві управління (40).

Міжнародні експерти розглядають можливість залучення "довірених осіб" до виконання частини функцій адміністраторів ЦНАП, таких як прийом заяв і видача результатів, що підвищить ефективність роботи та забезпечить гнучкість у наданні послуг.

Пропонується взаємозамінність ролей адміністратора ЦНАП і державного реєстратора, що дозволить їм виконувати функції один одного залежно від ситуації. Законодавство України підтримує таку практику, встановлюючи однакові кваліфікаційні вимоги та рівень оплати праці для обох категорій, що сприяє гнучкості та оптимізації послуг у межах ЦНАП (39).

Втім, законодавство створює правову невизначеність, оскільки державний реєстратор визначений як незалежний суб'єкт з окремими правами, обов'язками та власною печаткою, затвердженою наказом Міністерства юстиції. Це викликає суперечності щодо делегування функцій між цими суб'єктами та потребує подальшого уточнення нормативної бази для чіткого розподілу ролей і відповідальностей (51).

Законодавчий розвиток у демократичних державах спрямований на захист прав громадян через чітке регулювання процедур взаємодії з державними органами. Це забезпечує рівність перед законом, унеможливорює арбітрарність дій влади та дозволяє контролювати їхню законність.

В Україні питання процедурної регламентації особливо актуальне, оскільки багато аспектів взаємовідносин між владою та громадянами залишаються недостатньо врегульованими або регулюються відомчими актами. Така ситуація потребує вдосконалення для гарантування правової визначеності та ефективності управління (47).

В Україні питання регламентації процесуальних відносин між владою та громадянами залишається актуальним. У 2018 році прийнято Закон № 9456 «Про адміністративну процедуру», спрямований на підвищення ефективності управлінських процедур. Закон визначає ключові принципи, такі як верховенство

права, законність, рівність, прозорість, своєчасність та доступність адміністративних дій, а також уточнює поняття «адміністративний орган», «адміністративний акт» та інші, що сприяє зрозумілості та передбачуваності відносин між державою та громадянами (47).

Закон має значний потенціал для реформування адміністративних послуг, але не передбачає обов'язкової кваліфікації персоналу, необхідної для ефективного виконання нових завдань. Це зумовлює потребу в поступовій імплементації закону через перехідний період.

Детальний аналіз діючих нормативно-правових актів, які регулюють сферу адміністративних послуг, демонструє необхідність їх стандартизації та впорядкування для мінімізації суб'єктивного фактору у прийнятті рішень. Новий закон має стратегічне значення для розвитку вітчизняної практики у сфері державного управління, оскільки стандартизує процедури, що використовуються органами державної влади та місцевого самоврядування при вирішенні питань з громадянами. Ця практика відповідає загальноєвропейським стандартам, де адміністративні процедури вже давно регулюють взаємодію між громадянами та компетентними органами.

Додатково, для подальшого вдосконалення законодавства варто звернути увагу на європейський досвід у визначенні та застосуванні концепції "державна служба", яка включає як послуги від державних органів, так і приватного сектору. Це допоможе Україні інтегрувати кращі практики та підвищити якість та доступність адміністративних послуг для всіх громадян.

1.3 Особливості системи надання адміністративних послуг в Україні

Розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні значною мірою залежить від постійного вдосконалення нормативно-правової бази, яка адаптується до сучасних вимог взаємодії держави з громадянами. До 2005 року було закладено основні принципи системи адміністративних послуг, зокрема взаємодії з суб'єктами господарювання. У 2006-2008 роках почалося формування ЦНАП як функціональних одиниць, а з 2009 по 2013 рік проводилася активна нормотворча діяльність для впорядкування адміністративних послуг.

У 2014-2017 роках розширення повноважень місцевого самоврядування сприяло підвищенню доступності послуг на місцевому рівні, а в 2019-2020 роках розвиток мережі ЦНАП та впровадження цифрових технологій зробили процеси прозорішими та доступнішими. Еволюція ЦНАП в Україні демонструє поступове вдосконалення системи адміністративних послуг відповідно до потреб громадян і вимог часу (3).

До 2005 року в Україні закладалися основи системи адміністративних послуг, зокрема у взаємодії з суб'єктами господарювання. Основними документами цього періоду стали Закони України "Про нотаріат" (1993), "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань" (2003) та "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності" (2005).

У 2006-2008 роках розпочалося формування структурованої системи ЦНАП. Було схвалено концепцію розвитку системи адміністративних послуг (2006) та затверджено Методичні рекомендації щодо стандартів надання послуг (2007).

У 2009-2013 роках нормотворча діяльність зосередилася на упорядкуванні адміністративних послуг. Прийнято Постанову Кабінету Міністрів "Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг" (2009) та Закон "Про адміністративні послуги" (2012).

Період 2014-2017 років характеризується розширенням повноважень місцевого самоврядування, що сприяло підвищенню доступності та ефективності ЦНАП. Було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування (2014) та запроваджено законодавчі ініціативи для підтримки ЦНАП.

У 2019-2020 роках спостерігається активний розвиток мережі ЦНАП і діджиталізація публічних послуг, що забезпечило швидкий і зручний доступ до адміністративних послуг для громадян.

Постанови Кабінету Міністрів № 834 і № 835 від 26 листопада 2015 року децентралізували реєстрацію речових прав на нерухоме майно, юридичних осіб, підприємців та громадських формувань, розширивши повноваження місцевого самоврядування. У 2017 році увага була зосереджена на розвитку інфраструктури адміністративних послуг, включаючи соціальну підтримку через об'єднані громади, а також впровадження концепції "Прозорий офіс". Розпорядження Кабінету Міністрів № 736-р і № 782-р того ж року сприяли покращенню функціонування ЦНАП.

У 2019-2020 роках уряд активізував діджиталізацію публічних послуг. Розпорядження № 37-р від 30 січня 2019 року ініціювало реалізацію концепції електронних послуг, а Закон № 199-ІХ від 17 жовтня 2019 року реформував процедури у сфері будівництва. Додаткові зміни до оптимізації ЦНАП були ухвалені Законом № 943-ІХ від 3 листопада 2020 року, покращуючи доступ до електронних послуг.

Ці заходи демонструють стратегічну спрямованість України на покращення якості та доступності державних послуг через сучасні технології та розширення повноважень місцевого самоврядування. Реформи місцевого самоврядування стимулювали створення мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які стали ключовими інституціями для надання послуг, таких як реєстрація прав на нерухомість, дозвільні, нотаріальні, соціальні та паспортні послуги.

Закон України «Про адміністративні послуги» від 2012 року визначає правові засади функціонування ЦНАПів, включаючи їх право надавати послуги через адміністраторів чи інші посадові особи за погодженням. Ці законодавчі ініціативи забезпечують ефективність, прозорість і доступність адміністративних послуг, зміцнюючи довіру громадян до державних інституцій та підтримуючи розвиток державного управління.

Закон України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", прийнятий 1 липня 2004 року під номером 1952-IV, зазнає постійних змін, спрямованих на регулювання відносин, пов'язаних із державною реєстрацією речових прав на нерухоме майно та обтяження таких прав. Закон вводить чіткі визначення ключових понять, зокрема, державної реєстрації прав, яка виступає як офіційне визнання державою фактів набуття, зміни або припинення прав на нерухомість та їх обтяжень через внесення відомостей до Державного реєстру речових прав. Цей реєстр, як єдина інформаційна система, відіграє ключову роль у забезпеченні обробки, зберігання та надання відомостей про зареєстровані речові права на нерухомість.

Також регулюванням відносин у цій сфері займається Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" від 15 травня 2003 року під номером 755-IV. Цей закон встановлює рамки для державної реєстрації юридичних осіб, їхніх відокремлених підрозділів, фізичних осіб-підприємців, та громадських формувань, які не мають статусу юридичної особи. Він визначає базові поняття, такі як виписка та витяг з Єдиного державного реєстру, які формуються як результат проведення реєстраційних дій та містять відомості про зареєстровані суб'єкти чи реєстраційні події (15).

Ці законодавчі рамки не тільки визначають структуру та процедури з надання дозвільних та реєстраційних послуг у відповідності до сучасних вимог адміністративного управління, але й спрямовані на підвищення прозорості, доступності та ефективності цих послуг для громадян та бізнесу.

Український закон "Про дозвільну систему в сфері господарської діяльності", ухвалений 1 липня 2004 року під номером 1952-IV, розглядається як фундаментальний регуляторний механізм, що визначає процедури у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та обтяжень. Законодавство встановлює систему, що включає ряд основних концептів:

1. "Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень" визначається як офіційне визнання державою фактів набуття, зміни, або припинення прав власності або обтяжень, що документуються в Державному реєстрі прав на нерухоме майно (43).

2. "Державний реєстр речових прав на нерухоме майно" виступає єдиною державною інформаційною системою, призначеною для зберігання, обробки та видачі відомостей про зареєстровані права та їх обтяження.

Цей закон створює юридичну основу для реалізації адміністративних послуг у сфері нерухомості, сприяючи прозорості та доступності інформації для громадськості. Він формує надійну базу для захисту прав власності, забезпечуючи важливість правильного і своєчасного внесення даних до реєстру, що є критичним аспектом для ефективного управління речовими правами в країні (35).

Процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні зумовили потребу в нормативних актах, спрямованих на розширення повноважень місцевих органів влади в сфері надання адміністративних послуг. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) нині виконують широкий спектр функцій, серед яких державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, дозвільні процедури, реєстрація юридичних та фізичних осіб-підприємців, нотаріальні послуги, послуги соціального характеру та інші (16).

Аналізуючи роль законодавства у цьому контексті, слід звернути увагу на Закон України "Про адміністративні послуги", який було внесено зміни 6 вересня 2012 року. Закон надає офіційне визначення адміністративної послуги як результату владних повноважень, спрямованого на набуття, зміну, або

припинення прав та/або обов'язків фізичних чи юридичних осіб. Також зазначено, що суб'єктами надання таких послуг є органи виконавчої влади, місцеві адміністрації та інші уповноважені органи. Центри надання адміністративних послуг визначені як постійно діючі структурні підрозділи, що забезпечують виконання цих завдань (34).

В контексті подальшого розвитку ЦНАП, ключову роль відіграють законодавчі зміни та нормативні акти, прийняті в період 2019-2020 років, зокрема, зосереджені на цифровізації послуг. Це включає Розпорядження Кабінету Міністрів України, яке затверджує план заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг, спрямований на підвищення якості обслуговування громадян і бізнесу та відповідність європейським стандартам (22).

У цьому контексті, важливими стають нормативні документи, які встановлюють мету, основні завдання, функціональні можливості та суб'єктів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, а також закон, що забезпечує оптимізацію мережі ЦНАП і полегшує доступ до адміністративних послуг у електронній формі. Закон передбачає утворення ЦНАП у кожній об'єднаній територіальній громаді протягом трьох років, що підтверджує тенденції до подальшої децентралізації повноважень і підвищення ефективності місцевого самоврядування (22).

Процеси розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні зазнали значних трансформацій, які можна простежити через етапи формування та удосконалення нормативно-правового поля в цій сфері. Спочатку, до 2005 року, було закладено основи системи з акцентом на регулювання взаємодії з суб'єктами господарювання. З 2006 по 2008 рік відбувалося активне формування цієї системи, яке супроводжувалося затвердженням перших ключових нормативних актів. Наступний період, 2009-2013 роки, був ознаменований інтенсивною нормотворчою діяльністю, спрямованою на упорядкування і систематизацію надання адміністративних послуг. З 2014 по 2017 рік відбувалося розширення повноважень органів місцевого самоврядування, що дало їм більше можливостей

у сфері управління адміністративними послугами. Останній відмічений період, 2019-2020 роки, був зосереджений на розвитку мережі належних ЦНАП із акцентом на діджиталізацію та впровадження цифрових технологій у надання публічних послуг (17).

У контексті розвитку публічного управління, особлива увага приділяється інноваційним змінам у наданні адміністративних послуг, які вимагають від державних органів і місцевого самоврядування впровадження стратегічних рішень щодо модернізації інфраструктури. Це включає оновлення комп'ютерного парку, забезпечення високоякісного інтернет-зв'язку, створення мобільних робочих місць, а також імплементацію електронних методів обслуговування та оплати послуг. Одночасно, важливим є інформування громадян про послуги, що надаються ЦНАП, та залучення їх до активної участі у використанні державних електронних ресурсів.

Ці еволюції підкреслюють необхідність постійного перегляду та оновлення законодавчої бази, з метою адаптації до змінюваних умов та потреб населення у доступі до якісних адміністративних та публічних послуг.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз закордонного досвіду удосконалення системи надання адміністративних послуг

В умовах сучасності, ефективна система адміністративних послуг є ключовою для стабільного функціонування держави та гармонійного розвитку суспільства. Адаптація вдалих європейських практик може значно підвищити ефективність управління в Україні. Це дослідження порівнює європейські методики надання адміністративних послуг із практиками в Україні, акцентуючи на можливостях інтеграції ключових елементів для підвищення доступності, якості та ефективності послуг. Дослідження виявляє бюрократичні складнощі української системи, зокрема високу кількість документів і процедур, які обмежують доступ громадян до послуг. Окрім того, аналіз включає розгляд стану цифровізації в Україні, визначаючи значні відставання від європейських стандартів через недорозвиненість інфраструктури електронного урядування.

Таким чином, дослідження спрямоване на формулювання конкретних рекомендацій для реформування української системи надання адміністративних послуг на основі аналізу передових європейських практик і визначення оптимальних шляхів їх адаптації до національних реалій (29).

Академічне дослідження юридичних основ адміністративного обслуговування в Україні повинно зосередитись на аналізі ключових законодавчих актів, зокрема Закону України «Про адміністративні послуги» та Закону «Про електронні документи та електронний документообіг». Ці закони формують правову базу для доступності, прозорості та інтеграції цифрових технологій у наданні адміністративних послуг. «Про адміністративні послуги» встановлює організаційні рамки та принципи надання послуг, в тому числі через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), що сприяє покращенню обслуговування. «Про електронні документи та електронний документообіг» надає правову підтримку використанню цифрових технологій в адміністративних

процесах, спрямований на оптимізацію документообігу. Проте, існують виклики в практичному застосуванні цих законів, включно з проблемами у готовності установ перейти на електронні сервіси та складність процедур, що може негативно впливати на загальну якість адміністративного обслуговування та задоволеність користувачів.

З метою підвищення ефективності надання адміністративних послуг, рекомендується розробка більш гнучких процедур, які би враховували специфіку різних категорій послуг та потреби користувачів. Ключовим є також посилення зусиль щодо інтеграції інформаційних технологій у всі аспекти адміністративних процесів для забезпечення більшої прозорості та оперативності в роботі ЦНАП і інших установ (19;20).

Науковий аналіз українського законодавства в ареалі адміністративних послуг фокусується на двох ключових законах: «Про адміністративні послуги» та «Про електронні документи та електронний документообіг». Закон «Про адміністративні послуги» визначає основні принципи надання послуг, забезпечуючи доступність і прозорість адміністративних процедур, але також включає амбівалентності, що ускладнюють його застосування та контроль. Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» лягає в основу розвитку електронного урядування, проте інтеграція інформаційних систем стикається з технічними та нормативними перешкодами. Крім того, наявність законів, що регулюють специфічні сфери, як оподаткування чи земельні відносини, не забезпечує системності законодавства, що веде до перешкод в адміністративних процедурах. Ефективність застосування законодавчих норм та реалізація контрольних механізмів є критичними для задоволення потреб громадян і підтримки розвитку електронних адміністративних послуг.

Це дослідження проводить детальний аналіз методів організації адміністративних послуг у Європейському Союзі порівняно з Україною, акцентуючи на ключових відмінностях у підходах до надання цих послуг. В ЄС електронне урядування інтегроване на високому рівні, що полегшує доступ до послуг через цифрові платформи, скорочуючи час та бюрократичні процедури.

Україна, в контрасті, стикається з викликами у створенні інтегрованої електронної платформи через недостатню технічну базу та фрагментованість існуючих систем. Хоча ЄС демонструє значний прогрес у спрощенні адміністративних процесів через мінімізацію документів та автоматизацію, в Україні бюрократичні процеси залишаються складними, ускладнюючи доступ до послуг. Європейські країни активно впроваджують передові технології як штучний інтелект, забезпечуючи високу якість та прозорість послуг, тоді як в Україні технологічний розвиток стриманий через обмежені ресурси. Зосередження на розвитку інфраструктури, спрощенні процедур та впровадженні сучасних технологій є критичними для підвищення стандартів адміністративних послуг в Україні до рівня ЄС (24).

Таким чином, дане дослідження акцентує на необхідності адаптації та впровадження ефективних змін у законодавчу та виконавчу практику в Україні, з метою наближення до європейських стандартів надання адміністративних послуг, враховуючи специфіку місцевого контексту.

Розглядаючи перешкоди на шляху ефективного запровадження сучасних адміністративних практик в Україні, можна виокремити декілька ключових чинників, розглянемо у рис. 2.1.

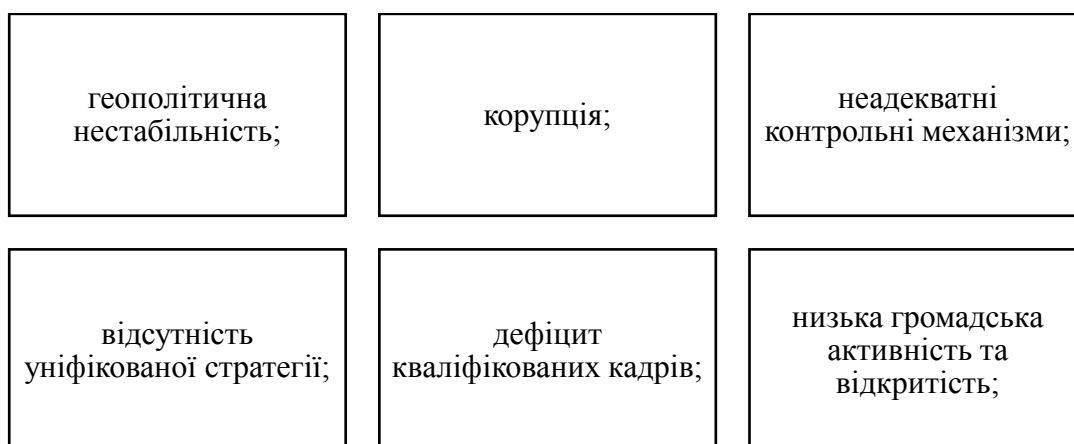


Рис.2.1 Перешкоди на шляху ефективного запровадження сучасних адміністративних практик в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі (62)

Імплементация сучасних адміністративних практик в Україні стикається з численними викликами, що ускладнюють реформування та модернізацію. Вплив геополітичної нестабільності, зокрема збройного конфлікту з Російською Федерацією, істотно порушує стабільність, ускладнюючи адміністративні реформи. Корупція у державних структурах, відсутність уніфікованої стратегії розвитку, дефіцит кваліфікованих кадрів, низька громадська активність, обмежені фінансові ресурси, юридичні бар'єри та відсутність ефективних контрольних механізмів становлять основні перешкоди. Культурні та соціальні бар'єри також відіграють роль у уповільненні адаптації та впровадження інновацій.

Ці виклики потребують розробки докладних стратегій для адаптації успішних європейських практик до українських умов, що передбачає створення законодавчої бази, залучення інвестицій та активізацію громадської участі. Вирішення цих проблем вимагає інтегрованого підходу, що включає співпрацю уряду, приватного сектору та громадянського суспільства для розроблення стратегічних напрямків та вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні.

Поліпшення процесів надання адміністративних послуг, з огляду на світові тенденції та визначені стандарти на основі досвіду країн Європейського Союзу, є не тільки актуальним завданням, але й стратегічною необхідністю. Зокрема, застосування інновацій і передових технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, значно спрощує процедури та прискорює процеси отримання адміністративних послуг, підвищуючи їх доступність та ефективність.

Гармонізація з європейськими нормами може сприяти створенню сприятливих умов для міжнародної торгівлі та співпраці, забезпечуючи підвищення довіри до державних інституцій. Прозорість та ефективність адміністративного обслуговування мають ключове значення для залучення інвестицій та втілення реформ.

Також важливим є активне залучення громадян до процесів управління та прийняття рішень, що забезпечується за допомогою електронних засобів

взаємодії з урядом. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як онлайн-платформи та мобільні додатки, дозволяє знижувати бюрократичні бар'єри та забезпечувати прозорість процесів (62).

Ці зміни не тільки зміцнюють міжнародні позиції України, але й сприяють її глобальній конкурентоспроможності, відкриваючи нові можливості для міжнародного співробітництва та економічного зростання. Оптимізація системи надання адміністративних послуг, адаптована до європейських стандартів, визначається як стратегічний пріоритет українських реформ. Це має на меті сформувати ефективну, прозору та орієнтовану на громадян державну службу.

Проблеми в адміністративній сфері України знижують ефективність послуг, впливаючи на задоволення потреб громадян та бізнесу. Глибокий аналіз виявляє ключові виклики, такі як висока бюрократія та складність процедур, з великою кількістю необхідних документів і тривалістю процедур, що призводить до затримок у наданні послуг і підвищує ризик помилок.

Ці проблеми знижують довіру до державних інституцій і гальмують економічний розвиток, створюючи перешкоди для бізнесу. Впровадження європейських стандартів у систему надання адміністративних послуг передбачає зменшення бюрократичних бар'єрів, спрощення процедур та забезпечення прозорості послуг. Важливою частиною є інтеграція цифрових технологій, які покращать взаємодію громадян з державою, роблячи її більш ефективною та зручною (4).

Розробка та імплементація ефективних механізмів контролю і оцінки результативності адміністративних послуг є критичною складовою процесу реформ в Україні, дозволяючи належно відстежувати виконання реформ і коригувати політику для досягнення кращих результатів. Низька ефективність у системі надання адміністративних послуг проявляється через тривалі строки обробки заяв та недосконалість процедур, з втратами часу та ресурсів, що веде до зниження ефективності служб. Недостатнє використання цифрових технологій, таких як інтегровані онлайн-сервіси і автоматизований електронний документообіг, уповільнює обробку заяв та обмежує доступність послуг.

Загальна задоволеність громадян адміністративними послугами залишається низькою, що пов'язано з технічними недоліками та неякісною взаємодією персоналу з клієнтами. Відсутність ефективних механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку від користувачів послуг також впливає на довіру громадськості до державних інституцій.

Аналіз виявляє необхідність у комплексних реформах та структурних змінах, включно з інтеграцією цифрових інновацій, оптимізацією процедур та підвищенням стандартів обслуговування, щоб поліпшити загальний досвід спілкування користувачів з державними органами. Впровадження змін, інспірованих досвідом країн Європейського Союзу, може демонструвати ефективність сучасних підходів до надання адміністративних послуг.

Для поліпшення системи надання адміністративних послуг в Україні, виходячи з європейського досвіду, рекомендується вжиття наступних кроків, розглянемо у рис. 2.2.

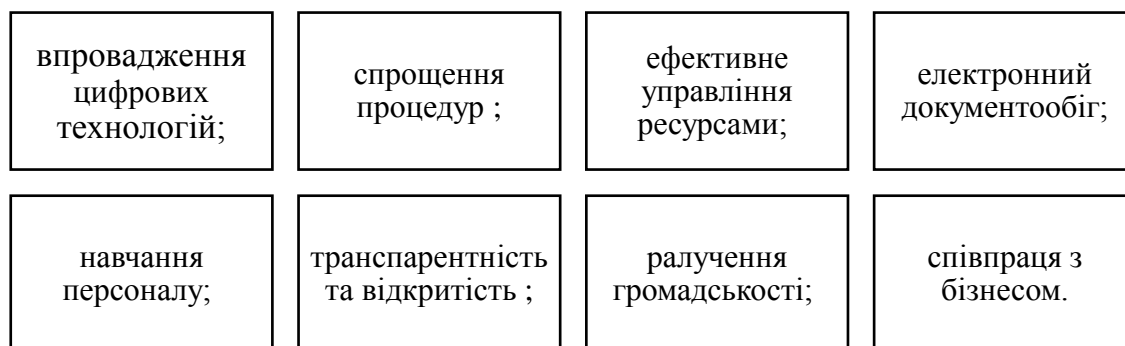


Рис. 2.2 Рекомендовані кроки поліпшення системи надання адміністративних послуг в Україні виходячи з європейського досвіду

Джерело: узагальнено автором на основі (36)

На основі аналізу європейського досвіду можна рекомендувати декілька ключових заходів для покращення системи адміністративних послуг в Україні. Особливу увагу слід приділити впровадженню цифрових технологій, зокрема розробці та розширенню онлайн-платформ і електронних сервісів, що дозволять громадянам виконувати процедури дистанційно, зменшуючи потребу в

фізичному відвідуванні офісів. Спрощення процедур, уніфікація та стандартизація документообігу сприятимуть скороченню часу обробки звернень. Оптимізація бюджетних витрат через ефективне управління ресурсами може значно збільшити ефективність державного апарату.

Важливим компонентом є також електронний документообіг, який зменшує паперову роботу та спрощує доступ до послуг. Навчання персоналу та розвиток професійних навичок за допомогою сучасних технологій є ключовими для підвищення якості обслуговування. Транспарентність та відкритість процесів, включаючи оприлюднення інформації про процедури, вимоги та строки, підвищує довіру громадян. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень і оцінки якості послуг гарантує, що послуги відповідають потребам споживачів. Співпраця з бізнес-сектором для створення умов, сприятливих для розвитку підприємництва і інтеграції ефективних адміністративних рішень, також є суттєвою.

Моніторинг та зворотний зв'язок через системи збору та аналізу відгуків від користувачів є критичними для неперервного удосконалення системи надання послуг, дозволяючи адаптуватися до змін у потребах та вимогах громадян. Ці рекомендації спрямовані на створення сучасної, ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи адміністративних послуг в Україні, яка відповідає міжнародним стандартам.

Удосконалення системи надання адміністративних послуг є актуальним завданням в контексті викликів, які стримують якість обслуговування та загальну ефективність державного управління. Врахування сучасних глобальних трендів та досвіду зарубіжних країн, інтеграція цифрових інновацій може радикально трансформувати доступність та оперативність послуг. Елементи як електронний документообіг, онлайн-сервіси та платформи ключові для спрощення бюрократичних процесів, що призводить до зниження витрат часу та ресурсів для громадян.

2.2 Аналіз положення та регламенту діяльності Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради

Регламент "Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради" окреслює його структуру і основи діяльності як органу місцевого самоврядування, створеного для ефективного надання адміністративних послуг згідно з актуалізованим переліком. Рішення про створення, зміну або закриття центру виносяться Шосткинською міською радою.

Функціонування центру координує спеціалізований підрозділ, відповідальний за організаційне та технічне забезпечення. Регулювання діяльності ЦНАП здійснюється на основі українського законодавства, включно з конституційними нормами, законами про місцеве управління, адміністративні послуги та захист даних, а також актами Президента та Кабінету Міністрів.

У рис. 2.3 розглянемо основні завдання Центру надання адміністративних послуг у місті Шостка.

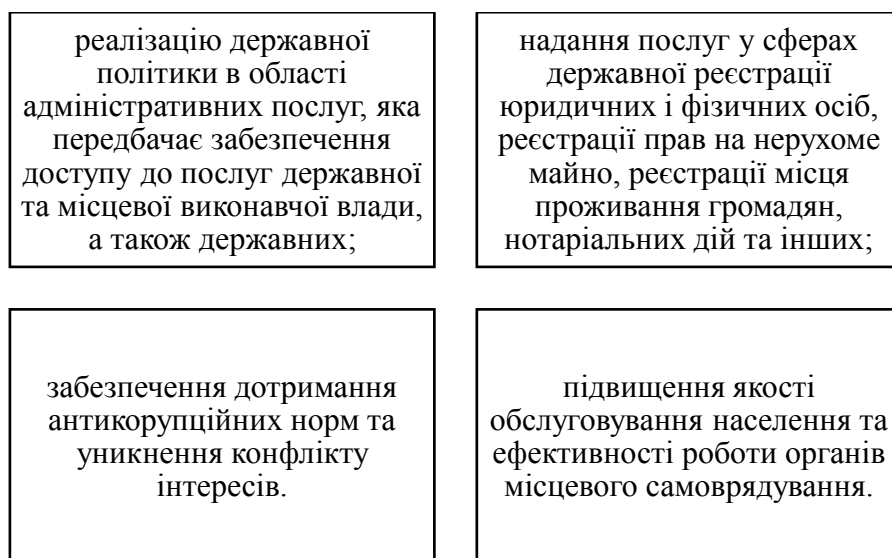


Рис. 2.3 Основні завдання Центру надання адміністративних послуг у місті Шостка

Джерело: узагальнено автором на основі (30)

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Шостці відіграє важливу роль у реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг,

сприяючи доступності послуг від держорганів і комунальних підприємств. Центр виконує реєстрацію юридичних і фізичних осіб, нерухомості, проживання, нотаріальні дії, і займається запобіганням корупції та конфліктів інтересів. Він впроваджує кращі практики та інновації для підвищення якості обслуговування та ефективності місцевого самоврядування. ЦНАП також є ключовим механізмом у виконанні повноважень територіальних органів влади, забезпечуючи інформаційну підтримку, прийом, обробку документів та ініціювання запитів для вирішення заяв громадян.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Шостці відіграє важливу роль у реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, сприяючи доступності послуг від держорганів і комунальних підприємств. Центр виконує реєстрацію юридичних і фізичних осіб, нерухомості, проживання, нотаріальні дії, і займається запобіганням корупції та конфліктів інтересів. Він впроваджує кращі практики та інновації для підвищення якості обслуговування та ефективності місцевого самоврядування. ЦНАП також є ключовим механізмом у виконанні повноважень територіальних органів влади, забезпечуючи інформаційну підтримку, прийом, обробку документів та ініціювання запитів для вирішення заяв громадян.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Шостці відіграє важливу роль у реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, сприяючи доступності послуг від держорганів і комунальних підприємств. Центр виконує реєстрацію юридичних і фізичних осіб, нерухомості, проживання, нотаріальні дії, і займається запобіганням корупції та конфліктів інтересів. Він впроваджує кращі практики та інновації для підвищення якості обслуговування та ефективності місцевого самоврядування. ЦНАП також є ключовим механізмом у виконанні повноважень територіальних органів влади, забезпечуючи інформаційну підтримку, прийом, обробку документів та ініціювання запитів для вирішення заяв громадян.

Адміністратор Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) має ряд прав, що дозволяють ефективно виконувати функції, встановлені українським

законодавством. Основні права адміністратора включають: безкоштовне отримання документів та інформації для надання послуг; погодження документів у держорганах без участі заявника, забезпечуючи захист персональних даних; інформування керівництва про порушення термінів та вимагання виправлення; посвідчення копій документів своїм підписом і печаткою; ініціатива перед керівництвом ЦНАП для підвищення ефективності роботи центру.

Державні реєстратори в ЦНАП, оснащені спеціальними печатками від Міністерства юстиції України, мають право незалежно приймати рішення про державну реєстрацію прав і захищені від неправомірного втручання, окрім законно дозволених випадків. Організаційна структура ЦНАП Шосткинської міської ради, як постійно діючого органу, включає декілька ключових учасників, що виконують певні функції та мають визначені повноваження, деталі яких наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради

Джерело: узагальнено автором на основі (12)

Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради розроблена з метою оптимізації процесів надання

послуг мешканцям міста Шостка. Центр, разом з потенційно створюваними територіальними підрозділами, відповідає за забезпечення адміністративних послуг, організацію робочих процесів, матеріально-технічну підтримку, а також координацію діяльності всіх підрозділів ЦНАП.

Графік роботи управління "Центр надання адміністративних послуг у місті Шостка" та його віддалених робочих місць у селах Ображіївка та Погребки встановлюється з метою забезпечення доступності послуг для громадян, включаючи тривалу роботу у вечірні години один день на тиждень для зручності суб'єктів звернень.

ЦНАП фінансується за рахунок державного та місцевих бюджетів, що забезпечує матеріально-технічне утримання цього органу і звільняє його від оплати за підключення та використання до реєстрів та інших баз даних, необхідних для надання адміністративних послуг.

Регламент Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Шосткинської міської ради встановлює ключові принципи організації та функціонування ЦНАП, включаючи віддалені робочі місця адміністраторів. Документ окреслює процедури і обов'язки працівників, їхню взаємодію з надавачами послуг та порядок виконання робіт. Основні принципи діяльності ЦНАП охоплюють верховенство права, законність, прозорість, рівність, своєчасність, оперативність, захист даних, а також зручність і доступність послуг для громадян. ЦНАП діє на основі Конституції України, законодавства та відповідних актів влади, з обов'язковістю дотримання положень регламенту для усіх працівників. Приміщення ЦНАП розташоване в доступній локації та обладнане для забезпечення доступності маломобільних груп населення.

Зовнішній вигляд будівлі Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Шосткинської міської ради містить інформаційну вивіску з назвою, адресою та графіком роботи. Прилегла територія обладнана безкоштовними парковками, включно з місцями для осіб з інвалідністю.

Приміщення ЦНАП поділене на відкриту та закриту зони. Відкрита зона включає сектори прийому, інформування та очікування, облаштовані з

урахуванням потреб осіб з інвалідністю та забезпечені вільним доступом для відвідувачів. Закрита зона, яка може бути розташована на різних поверхах, призначена для внутрішньої роботи з документами, кореспонденцією та архівами, доступ до якої мають тільки співробітники.

Регламент ЦНАП сприяє ефективній роботі установи, задовольняючи потреби громадян та забезпечуючи доступ до адміністративних послуг. Сектор інформування, обладнаний необхідними технічними засобами, відіграє ключову роль у наданні інформації, документації та зборі зворотного зв'язку. Сектор очікування, розрахований на середньодобовий потік відвідувачів, забезпечує комфорт з достатнім обладнанням для різних категорій відвідувачів і засобами для здійснення платежів.

Сектор обслуговування орієнтований на забезпечення прозорості та оперативності. Робочі місця адміністраторів розташовуються за принципом відкритого простору, а кожне місце оснащено табличкою з персональними даними адміністратора. Це сприяє ідентифікації працівників та підвищенню рівня довіри відвідувачів. Робочі місця можуть бути розділені за функціоналом на прийом документів і видачу результатів, що оптимізує процес обслуговування.

Площа секторів очікування та обслуговування ЦНАП Шосткинської міської ради встановлена з урахуванням комфорту відвідувачів та умов для роботи адміністраторів, не менше 70 квадратних метрів. Інформація про роботу Центру доступна через інформаційні стенди та термінали, що включають дані про розташування, контакти, графік роботи, послуги, строки їх надання та супутні послуги. Також доступні нормативні документи, включаючи положення про ЦНАП, регламент та графік прийому.

Список адміністративних послуг у ЦНАП структуровано за принципом життєвих ситуацій, законодавчих сфер чи суб'єктів надання послуг, що полегшує навігацію та доступність інформації. Шосткинська міська рада затверджує перелік послуг відповідно до потреб громадян, забезпечуючи доступність інформації для осіб з інвалідністю через адаптації як шрифт Брайля так і голосові та відеоматеріали. В рішеннях ЦНАПу про зміни до карток послуг враховуються

узгодження з суб'єктами, а інформаційні та технологічні картки регульовані виконавчим комітетом. Спеціальний інформаційний підрозділ ЦНАПу допомагає використовувати термінали та систему керування чергою, надаючи консультації та інформацію.

Шосткинська міська рада підтримує веб-сайт ЦНАПу або відповідний розділ на своєму офіційному сайті, який містить актуальну інформацію про локацію ЦНАПу, графік роботи, доступ до громадського транспорту та паркування. Інформація представлена таким чином, щоб її було зручно шукати та використовувати згідно з потребами користувачів. Особи, які отримують послуги через телекомунікаційні засоби, можуть обирати спосіб отримання інформації, включаючи телефон, електронну пошту та інші засоби зв'язку.

Для підвищення ефективності обслуговування в ЦНАПі вживаються заходи для організації або мінімізації черг. Якщо в ЦНАП функціонує автоматизована система керування чергою, відвідувачі реєструються через термінал, отримують номер черги та чекають на прийом. При потребі система дозволяє реєстрацію з особистими даними відвідувача. Крім того, можливий попередній запис на прийом до адміністратора особисто, через віддалені робочі місця, телефоном або онлайн, на визначений час і дату. Управління чергою може бути адаптовано з урахуванням принципів рівності та доступності для всіх користувачів.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Шосткинської міської ради здійснює прийом вхідних документів, необхідних для обробки заяв, та видачу оформлених результатів. Діяльність ЦНАП регламентується законодавством та включає можливість подання заяв громадянами незалежно від місця реєстрації, окрім законодавчо визначених винятків. Заяви від юридичних осіб приймаються згідно з місцем їхнього розташування або діяльності.

Процедури подання заяв можливі особисто, через представника, поштовим відправленням або засобами телекомунікаційного зв'язку, включаючи електронні канали через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Представник при поданні документів повинен мати належні документи, що підтверджують

його особу та повноваження. Адміністратор ЦНАПу перевіряє відповідність документів вимогам, допомагає у виправленні помилок та формує опис документів для заявника і ЦНАПу.

Адміністратори реєструють документи у журналі, присвоюють унікальний номер для ідентифікації справи, та зберігають всю документацію у відповідній формі. Всі процеси відображаються у листі проходження справи, що містить детальну інформацію про необхідні дії та відповідальних осіб.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Шосткинській міській раді виконує важливу роль у прийомі та обробці документів, необхідних для адміністративних послуг, забезпечуючи їх прозорість та сприяючи довірі до системи. Відповідно до встановлених регламентів, після завершення попереднього етапу обробки, адміністратори ЦНАПу мають зобов'язання передавати документи відповідним суб'єктам найпізніше наступного робочого дня, зазначаючи у листі проходження справи всю відповідну інформацію про передачу.

Передача документів може здійснюватися особисто, через представників, шляхом електронної передачі або іншими доступними засобами, згідно з визначеним порядком. Суб'єкти, які отримують документи, мають обов'язок реєструвати їх прийом і зберігати всю інформацію у листі проходження справи, включаючи час і дату отримання та ідентифікаційні дані відповідальної особи.

Контроль за дотриманням термінів розгляду справ і прийняття рішень забезпечується через систематичний моніторинг адміністраторів ЦНАПу. Суб'єкти надання послуг зобов'язані своєчасно інформувати ЦНАП про будь-які затримки або перешкоди в розгляді справ, а також відповідати на запити адміністраторів, що включає надсилання інформації електронною поштою.

У разі порушень законодавства, як-от недотримання термінів надання послуг, адміністратор ЦНАПу зобов'язаний негайно повідомляти керівництво для вжиття коригувальних заходів. Після завершення процесу надання адміністративної послуги, відповідальний суб'єкт формує вихідний пакет

документів та передає його в ЦНАП не пізніше наступного робочого дня, з фіксацією у листі проходження справи.

Адміністратор ЦНАПу інформує заявника про результати надання послуги того ж дня, відповідно до вказівок, зазначених у вхідному пакеті документів, та реєструє вихідний пакет у реєстрі. Вихідний пакет документів видається суб'єкту звернення особисто або через представника з необхідними документами для ідентифікації або з іншими способами доставки, якщо вони були зазначені. Фіксація дати отримання вихідних документів вноситься в документацію.

Якщо спосіб отримання документів не був вказаний або суб'єкт не отримав їх протягом двох місяців, документи відправляються поштою. У випадку відсутності контактних даних, документи зберігаються в ЦНАПі до трьох місяців перед їх архівуванням. У невідкладних випадках адміністратор формує вихідний пакет та негайно передає його суб'єкту звернення.

Відповідальність за якість та своєчасність надання адміністративних послуг несуть суб'єкти, які їх виконують, а також адміністратори і керівник ЦНАПу в рамках їхніх повноважень. Інформація про надані послуги архівується у паперовій або електронній формі, і, у випадку використання державних реєстрів, вони зберігаються у цих системах. Дані про послуги, надані територіальними підрозділами або віддаленими робочими місцями, передаються до ЦНАПу для узагальнення і зберігаються у суб'єкта, що виконав послугу.

Функціонування віддалених робочих місць адміністраторів регулюється рішенням Шосткинської міської ради, заснованим на потребах громадян, демографічних характеристиках населення та спектрі надаваних послуг. Ці робочі місця зазвичай облаштовані на першому поверсі для забезпечення доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп.

У деяких випадках віддалені робочі місця можуть бути мобільними, оснащеними необхідною комп'ютерною та офісною технікою, з доступом до інтернету для проведення виїзних прийомів відповідно до адміністративно-територіального поділу.

Рішення Шосткинської міської ради визначає порядок функціонування мобільних робочих місць та категорії громадян, які можуть отримувати послуги через них, особливо акцентуючи на осіб з інвалідністю I групи та інших осіб, які не здатні до самообслуговування. У приміщеннях з віддаленими робочими місцями облаштовано зони очікування для зручності громадян і доступності інформації про адміністративні послуги.

Адміністратори ЦНАПу на віддалених робочих місцях обслуговують мешканців одного або декількох старостинських округів, і певні їх функції можуть делегуватися старостам, включаючи прийом документів та видачу результатів. Реформа системи надання адміністративних послуг в Україні визнана ключовою для розвитку державного управління, з акцентом на підвищення якості, прозорості та доступності послуг.

Важливою частиною цих реформ є інтеграція цифрових технологій, як-от електронний документообіг та онлайн-сервіси, що сприяють оптимізації адміністративних процесів, зменшенню часу надання послуг та мінімізації бюрократичних затримок.

Створення віддалених та мобільних робочих місць адміністраторів визнано важливим для забезпечення доступності послуг для маломобільних груп населення та мешканців віддалених територій, сприяючи соціальній інклюзії та доступності послуг. Регламентація діяльності, технічне оснащення та створення комфортних умов у ЦНАПах визначені як основні елементи для їхнього ефективного функціонування. Також акцентується на необхідності забезпечення прозорості та доступності інформації, що зміцнює довіру до державних інституцій.

Ключова роль місцевих органів самоврядування у розвитку та підтримці ЦНАПів є вирішальною для успішного впровадження адміністративних реформ. Взаємодія з громадськістю та її залучення до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню ефективності наданих послуг.

2.3 Аналіз Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та модернізації управління «Центр надання адміністративних послуг у місті Шостка» на 2021 - 2024 роки

Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та модернізації управління «Центр надання адміністративних послуг у місті Шостка» на 2021 - 2024 роки концепція була розроблена для відповідності до вимог ряду українських законодавчих актів, включаючи закони про місцеве самоврядування, адміністративні послуги, державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців, звернення громадян, дозвільну систему у сфері господарської діяльності, захист персональних даних, та запобігання корупції. Основою концепції також слугує Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р "Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади".

Підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування є основним викликом, і забезпечення своєчасного, повного і якісного надання адміністративних послуг вважається ключовим елементом в реалізації цього процесу. Система надання адміністративних послуг у Шосткинській громаді характеризується розміщенням суб'єктів, які надають послуги, у різних локаціях, що ускладнює доступність для громадян і часто потребує звернень до декількох органів виконавчої влади, внаслідок чого часові витрати на отримання послуг збільшуються.

Ця концепція розроблена для дотримання вимог різних законодавчих актів України, зокрема таких як закони про місцеве самоврядування, адміністративні послуги, державну реєстрацію осіб, звернення громадян, дозвільну систему у господарській діяльності, захист персональних даних та запобігання корупції. Концепція також базується на Розпорядженні Кабінету Міністрів України про розвиток системи надання адміністративних послуг.

Насамперед, існує важливий виклик з підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування через забезпечення якісного, повного та своєчасного надання адміністративних послуг. В системі надання

адміністративних послуг у Шосткинській громаді спостерігається розрізненість місць надання послуг і необхідність звернень до декількох органів, що затягує процеси і створює складнощі для громадян. Крім того, існує проблема з недостатньою та часто недоступною інформацією про порядок надання послуг, а також недостатній організаційний і технічний рівень комунікацій між суб'єктами надання послуг.

Отже, суттєве вдосконалення системи, зокрема через модернізацію організаційних і технічних процесів, є необхідним для забезпечення доступу до адміністративних послуг відповідно до потреб громадян і вимог сучасності.

Моніторинг якості адміністративних послуг є ключовим завданням, яке дозволяє аналізувати рівень задоволеності громадян, виявляти прогалини та оптимізувати процеси надання послуг. Концепція передбачає створення адекватної матеріально-технічної бази для ЦНАП, забезпечення гендерної рівності та врахування спеціальних потреб громадян. Важливим елементом є також інформування населення про послуги ЦНАП та залучення громадян до оцінювання їх роботи, а розширення переліку надаваних послуг має на меті адаптацію Центру до потреб громади.

Система надання адміністративних послуг у Шосткинській громаді стикається з викликами, які ускладнюють її ефективність та доступність, знижуючи якість обслуговування та збільшуючи ризики корупції. Основною проблемою є нецентралізований прийом громадян, що перешкоджає впровадженню принципів «відкритого офісу» та «єдиного вікна», а також відсутність адекватного приміщення для ЦНАП, що обмежує ефективність надання послуг.

Недостатня кількість віддалених робочих місць значно ускладнює доступ до адміністративних послуг для жителів віддалених населених пунктів громади. Недоліки в матеріально-технічному забезпеченні ЦНАП, зокрема відсутність сучасного програмного забезпечення для документообігу, сповільнюють процес обслуговування. Відсутність регулярних програм підвищення кваліфікації працівників ЦНАП також негативно впливає на якість надання послуг.

Громадяни часто не обізнані про роботу ЦНАП і доступні послуги, що знижує ефективність системи. Обмежена наявність супутніх послуг, таких як банківські термінали для оплати, створює додаткові незручності для заявників. Недосконала взаємодія між ЦНАП та структурними підрозділами виконавчої влади гальмує процес надання послуг.

Технічні та організаційні обмеження існуючих реєстрів і баз даних створюють перепони для користувачів. Низький рівень адаптації європейських практик в обслуговуванні, які включають клієнтоорієнтованість, ділову етику, гендерну рівність і комп'ютерну грамотність, обмежує можливості для покращення діяльності ЦНАП. Відсутність ефективних комунікаційних каналів ускладнює доступ громадян до необхідної інформації.

Для подолання зазначених проблем необхідно впровадити заходи, спрямовані на оптимізацію діяльності ЦНАП, покращення інфраструктури та організації його роботи, а також підвищення обізнаності населення про доступні послуги. Реалізація цих заходів сприятиме досягненню високих стандартів у наданні адміністративних послуг (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями реалізації Концепції

№ з.п.	Назва та зміст заходу	Терміни реалізації
1	Створення сучасного ЦНАП за принципом «єдиного відкритого офісу»	2022 - 2023
2	Створення розділу «ЦНАП» на офіційному сайті Шосткинської ТГ	2022 - 2024
3	Підготовка та затвердження розпорядчих документів органу місцевого самоврядування, що регулюють діяльність ЦНАП	2022 - 2024
4	Забезпечення ЦНАП достатньою кількістю персоналу, здійснення регулярних заходів з навчання та підвищення кваліфікації, зокрема щодо політики недискримінації	2022 - 2024
5	Встановлення у віддалених населених пунктах інформаційних стендів про діяльність ЦНАП	2022
6	Благоустрій прилеглої до ЦНАП території	2022-2023
7	Створення електронної системи внутрішнього документообігу	2022-2023
8	Оновлення інформації про ЦНАП на інформаційних стендах у віддалених населених пунктах	Постійно
9	Ведення реєстру територіальної громади	Постійно
10	Залучення та інформування населення про діяльність ЦНАП, застосування гендерно орієнтованого підходу	Постійно
11	Обмін досвідом та підвищення кваліфікації	Постійно
12	Розширення Переліку послуг	За потреби
13	Оновлення розпорядчих документів органу місцевого самоврядування, що регулюють діяльність ЦНАП	За потреби

Джерело: сформовано автором на основі (32)

Усі заходи впроваджуються з урахуванням найкращих стандартів гендерної, антикорупційної політики, захисту навколишнього середовища та енергозбереження.

Фінансове забезпечення реалізації Концепції передбачає використання коштів, що виділяються у межах кошторисних призначень з державного та місцевого бюджетів. Також допускається залучення інших джерел фінансування, які не суперечать чинному законодавству.

Координація дій щодо впровадження заходів, передбачених Концепцією, здійснюється керівництвом Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). До його обов'язків входить підготовка та подання на розгляд Шосткинської міської ради низки важливих аспектів, розглянемо у рис. 2.5:

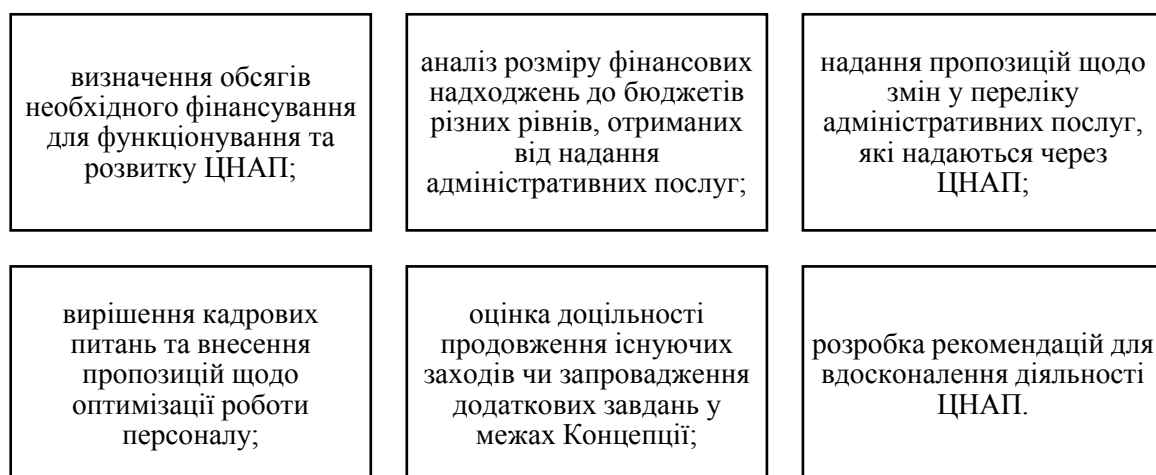


Рис.2.5 Аспекти координації керівництва ЦНАП впровадження заходів за Концепцією

Джерело: узагальнено автором на основі (32)

Координація діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) охоплює кілька ключових процесів, зокрема, аналіз фінансових ресурсів, що необхідні для забезпечення його функціонування та розвитку, а також розробку пропозицій щодо оновлення переліку послуг. Керівництво ЦНАП також займається кадровими питаннями та оцінкою ефективності заходів у рамках реалізації стратегічних ініціатив.

Загалом, впровадження концепції сприяє поліпшенню якості адміністративних послуг, підвищенню прозорості та доступності цих послуг для громадян та бізнесу. Інтеграція сучасних технологій, таких як електронний документообіг та онлайн-сервіси, дозволяє зменшити бюрократичні перепони та підвищити швидкість процесів обслуговування. Належне технічне оснащення, стандартизація робочих процедур та постійне навчання персоналу забезпечують ефективну роботу ЦНАП та його структурних підрозділів.

РОЗДІЛ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Дослідження законодавчого регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану

Розвиток адміністративних послуг є критично важливим для стабільності економіки та управління в Україні, особливо в умовах воєнного стану, запровадженого з 24 лютого 2022 року через військову агресію Росії. Забезпечення доступності цих послуг для громадян, включаючи вимушено переміщених осіб, є пріоритетом органів влади. Особливо актуальними є послуги державної реєстрації актів цивільного стану, що потребують оптимізації для швидкого та якісного надання.

Науковці підкреслюють значущість адміністративних послуг для задоволення як державних, так і індивідуальних потреб. Андріянов І. (5) акцентує на поєднанні суспільних та особистих інтересів, а Биков І. (7) наголошує на важливості цифровізації для сталого розвитку. Ковбас І. і Ковал В. (25) аналізують нормативно-правове регулювання, тоді як Кожушко О. (26) досліджує оптимізацію послуг для різних типів громад і деокупованих територій. Соломаха А. (64) зосереджується на адаптації послуг для переселенців, а Тяхтій М. і Ющенко М. (67) досліджують реєстрацію актів цивільного стану. Удодік А. (68) пропонує використовувати досвід Польщі для вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні.

Правове регулювання взаємодії адміністративних органів із фізичними та юридичними особами є важливим елементом сучасної правової системи. У другій половині ХХ століття в багатьох країнах були ухвалені закони, що забезпечують правову визначеність цих відносин (11).

Після здобуття незалежності Україна розпочала централізовану адміністративну реформу, спрямовану на адаптацію державного управління до політичних, економічних і соціальних потреб. Закон України "Про адміністративні послуги" (45) визначає фізичних та юридичних осіб як суб'єктів

послуг, однак обмежує фізичних осіб-підприємців та самозайнятих осіб у зверненнях до ЦНАП, що потребує розширення спектра послуг (7).

Адміністративні послуги, які включають видачу дозволів, ліцензій та інших документів, забезпечують захист конституційних прав і правову базу для публічних відносин (17). Їх розвиток здійснюється в рамках стратегічних документів, таких як Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки, з акцентом на модернізацію та цифровізацію.

Ухвалення Закону "Про адміністративну процедуру" (27) є важливим етапом реформи, що впроваджує стандартизовані процедури надання послуг і гармонізує їх із європейськими стандартами, покращуючи якість і доступність адміністративного обслуговування.

В Україні спостерігається значний прогрес у наданні адміністративних послуг завдяки реформам і впровадженню нових механізмів. Згідно з опитуваннями, 93% користувачів ЦНАП задоволені якістю послуг, а 78% готові їх рекомендувати.

Електронні адміністративні послуги також демонструють успіхи, особливо завдяки порталу "Дія", який став ключовою платформою для інтеграції державних сервісів. Уряд працює над створенням єдиної системи для спрощення доступу громадян до послуг. Водночас існують виклики, зокрема необхідність створення численних облікових записів та недостатня адаптація законодавства, що регулює роботу "Дії", до сучасних умов електронного врядування.

Електронне врядування потребує надійних заходів безпеки, захисту даних, стабільного функціонування серверів і адаптивних інструментів для зручності користувачів. Воєнний стан зумовив додаткові зміни, включно з прийняттям Постанови КМУ №165, яка регулює діяльність ЦНАП у складних умовах.

Повномасштабне вторгнення та окупація значно вплинули на роботу ЦНАПів, які з перших днів війни були змушені припинити надання послуг. Зокрема, багато адміністративних процедур, що здійснювалися через державні реєстри, виявилися недоступними. Разом із тим, ЦНАПи швидко адаптувалися до нових умов і почали виконувати гуманітарні функції, забезпечуючи допомогу

внутрішньо переміщеним особам. Проте, за дослідженнями, у перші місяці воєнного стану виникли кілька суттєвих проблем у сфері адміністративних послуг, розглянемо у рис. 3.1.

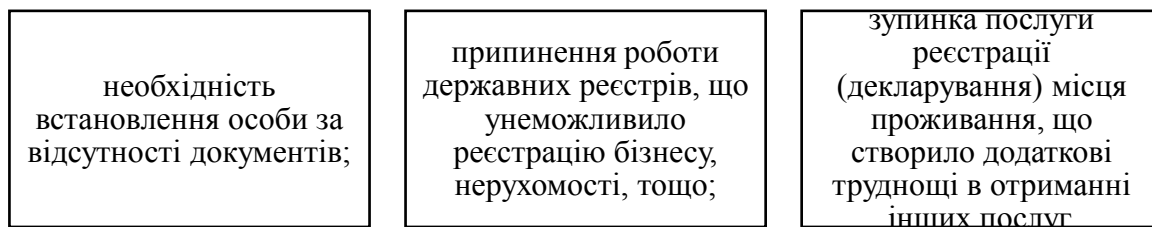


Рис. 3.1 Кілька суттєвих проблем у сфері адміністративних послуг в Україні під час дії воєнного стану

Джерело: узагальнено автором на основі (32)

Досвід 2014 року підштовхнув Україну до адаптації законодавства, зокрема через ухвалення Закону "Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території" [53], який регулює соціальний захист і підприємницьку діяльність на окупованих територіях. Особливо критичною стала адаптація адміністративних процедур після 24 лютого 2022 року.

В умовах воєнного стану важливо забезпечити доступ до послуг, особливо у звільнених регіонах, де необхідно відновити правові документи та соціальну підтримку. Електронні послуги, такі як "е-відновлення", сприяють оперативному відновленню документів, а також актуальними є послуги реєстрації місця проживання, видачі паспортів і роботи Держгеокадастру. Попри тимчасову недоступність частини послуг, таких як діяльність Державної міграційної служби та Державного реєстру актів цивільного стану, регіональні органи відновлюють ключові сервіси.

Закон № 2259-IX від 12.05.2022 (50) передбачив зміни у роботі ЦНАПів, дозволяючи їм адаптуватися до потреб громадян у постраждалих регіонах. Адаптація адміністративних послуг у звільнених територіях залишається ключовою для стабільності та підтримки населення.

Станом на середину березня 2022 року лише обмежена кількість суб'єктів з переліку Міністерства юстиції мала повноваження надавати послуги у сфері бізнес-реєстрації. Соціальний сектор швидше адаптувався до воєнних умов, розширивши спектр доступних послуг. Однак громадянам доводилося звертатися до місцевих управлінь соцзахисту, що створювало бар'єри доступу через довгі черги, обмежені години прийому та відсутність інклюзивної інфраструктури. Військові дії змусили установи переміщатися в безпечні райони, а їхні будівлі зазнали руйнувань. Після війни виникне потреба у відновленні діяльності цих установ та вирішенні дефіциту кадрів.

Попри науковий інтерес до проблеми адміністративних послуг, деякі аспекти залишаються дискусійними, що ускладнює створення формалізованих механізмів їх підтримки. Умови воєнного стану потребують додаткових заходів: ухвалення спеціальних нормативно-правових актів, визначення процедур надання послуг у кризових умовах, забезпечення безпеки й конфіденційності даних, а також закріплення відповідальності за належне надання послуг.

Інформування громадян про порядок отримання адміністративних послуг у воєнний час є критично важливим, адже лише обізнаність забезпечує їх ефективне використання. Законодавче вдосконалення та комплексний підхід до доступності електронних послуг, що гарантують їхню надійність і безпеку, є необхідними під час бойових дій.

Попри складнощі, система адміністративних послуг залишається стабільною, забезпечуючи традиційні та онлайн-послуги. Однак воєнний стан 2022 року вимагає адаптації законодавства, зокрема для паспортних, реєстраційних і соціальних послуг для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни.

Ефективне управління у цих умовах потребує гнучкості, інновацій та швидкого реагування на зміни, враховуючи специфічні потреби громадян. Інтегрований підхід є ключем до стабільності та ефективності системи адміністративних послуг у кризові періоди.

3.2 Методичні аспекти покращення надання адміністративних послуг Шосткинської міської територіальної громади в умовах воєнного стану на території України

Розвиток системи адміністративних послуг, зокрема через цифровізацію за допомогою платформи "Дія", є важливим для державного управління під час воєнного стану. Це дозволяє швидко надавати послуги, забезпечувати їх доступність і адаптувати процедури до потреб громадян, особливо внутрішньо переміщених осіб і мешканців постраждалих районів.

Необхідно вдосконалити ЦНАПи у звільнених районах, включаючи їх ремонт та оснащення, покращення доступності, постійне підвищення кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих фахівців. Важливо також інформувати громадян про роботу ЦНАП через активні інформаційні кампанії та цифрові канали комунікації.

Законодавче регулювання потребує оновлення, щоб забезпечити прозорість та безпеку надання послуг. Зокрема, важливо розвивати послуги, що відповідають потребам мешканців віддалених територій, включаючи соціальні послуги, відновлення документів, та впровадження мобільних ЦНАП для обслуговування громадян у важкодоступних районах.

Ефективне інформування громадян про діяльність ЦНАП через інформаційні кампанії та цифрові засоби комунікації, як вебсайти та мобільні додатки, є ключовим у воєнний час. Потрібне вдосконалення законодавства для підвищення прозорості та безпеки надання послуг, а також розширення спектра послуг для віддалених районів, включаючи соціальне забезпечення та мобільні ЦНАПи.

Пріоритети включають спрощення процедур надання послуг, зокрема можливість обслуговування без запису та інтеграцію з державними реєстрами для скорочення необхідних документів. Цифровізація через портал "Дія" спрощує доступ військовослужбовців до важливих документів та послуг, включаючи створення спеціалізованих розділів для них.

Забезпечення інформаційної підтримки через спеціалізовані кампанії та мобільні додатки покращує обізнаність військовослужбовців щодо доступних послуг. Створення консультаційних центрів у ЦНАП для надання правової допомоги, включно з онлайн консультаціями, є важливим для вирішення соціальних та житлових питань.

Фокус на інклюзивність та психологічну підтримку, включаючи обладнані кімнати для осіб з інвалідністю та зони відпочинку, підвищує комфорт отримання послуг. Впровадження мобільних ЦНАП, особливо на передовій, забезпечує доступність базових адміністративних послуг у зоні бойових дій.

Моніторинг якості послуг через зворотний зв'язок і аналіз потреб дозволяє оперативно адаптувати процеси. Легіслативні зміни, що спрощують процедури і враховують права військових, сприяють удосконаленню системи надання послуг. Це створює передумови для ефективного обслуговування військовослужбовців у Шосткинській територіальній громаді, навіть у воєнний час.

Трансформація інформатизації в наданні адміністративних послуг, особливо під час воєнного стану, передбачає інтеграцію цифрових технологій та адаптацію існуючих систем для забезпечення швидкого та безпечного доступу до послуг. Важливо розширити функціонал платформи "Дія", створити інтегровану систему з єдиним доступом до всіх адміністративних послуг, і забезпечити функціонування системи в кризових умовах. Це має включати розробку мобільних додатків з автономним доступом до інформації, резервні сервери для збереження даних, і стабільне електроживлення для центрів даних. Автоматизація процедур надання послуг за допомогою чат-ботів, автоматизованих систем для реєстрації та електронних черг забезпечить ефективність і мінімізує людський фактор у ЦНАП.

З огляду на збільшення кіберзагроз, важливо посилити захист даних, впроваджуючи багаторівневу автентифікацію, шифрування даних і проводячи регулярні аудити. Особлива увага повинна бути приділена адаптації інформаційних систем до потреб спеціальних категорій громадян, як-от військовослужбовці та внутрішньо переміщені особи, з розробкою спрощених

інтерфейсів для мобільних пристроїв. Значне місце в інформатизації посідає підвищення цифрової грамотності населення через навчальні програми і оцінка ефективності інформаційних систем для їхнього постійного удосконалення. Також корисно впроваджувати найкращі міжнародні практики, включно з блокчейн-технологіями для підвищення прозорості та надійності системи.

Трансформація інформатизації системи надання адміністративних послуг у Шосткинській міській громаді стане ключовим кроком до створення сучасної, доступної та ефективної системи. Це дозволить забезпечити послуги для всіх категорій громадян, включаючи військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), навіть за умов воєнного стану.

Для ВПО важливо розробити адаптовані механізми, які забезпечать реєстрацію статусу, доступ до фінансової підтримки та компенсацій через платформи, такі як "Дія". Планується впровадження спеціального розділу, що надаватиме інформацію про переселення, реєстрацію проживання, працевлаштування, медичну допомогу та інші актуальні послуги, з багатомовною підтримкою для зручності адаптації громадян у новому середовищі.

Для спрощення процедур надання послуг пропонується інтеграція державних реєстрів для автоматичної перевірки даних, впровадження попередньо заповнених форм заявок і системи електронного супроводу, що дозволить ВПО відстежувати статус заяв у реальному часі. Для жителів віддалених регіонів передбачається розгортання мобільних ЦНАП із виїзними бригадами та мобільними додатками з офлайн-функціоналом.

Інформування ВПО про доступні послуги через цифрові центри, соціальні мережі та гарячі лінії допоможе підвищити їх обізнаність, адаптацію та інклюзивність. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню професійного колективу ЦНАПів у Шосткинській громаді, що забезпечить довіру громадян до установ навіть у складних умовах.

Розвиток системи надання адміністративних послуг у Шосткинській міській громаді, зокрема через інтеграцію цифрових технологій і платформ,

таких як "Дія", є ключовим для підвищення ефективності державного управління, роблячи послуги більш доступними та оперативними для громадян.

Не менш важливим є питання адаптації системи до кризових умов. Зокрема, впровадження спеціалізованих заходів, спрямованих на обслуговування внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та інших вразливих категорій населення, є вкрай актуальним для забезпечення соціальної підтримки та задоволення їхніх нагальних потреб.

Підвищення професіоналізму працівників центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) також відіграє важливу роль у вдосконаленні системи. Розвиток внутрішніх якостей персоналу, впровадження корпоративної етики та мотиваційних механізмів сприяють не лише підвищенню якості надання послуг, але й зміцненню довіри громадян до державних установ.

Окрему увагу слід приділити модернізації інфраструктури та процедур. Забезпечення інклюзивності, створення мобільних ЦНАП, а також впровадження спрощених процедур значно підвищують доступність адміністративних послуг, навіть у віддалених районах чи в умовах надзвичайних ситуацій.

Зворотний зв'язок із громадянами залишається важливим інструментом вдосконалення системи. Регулярний моніторинг якості надання послуг і врахування потреб населення дозволяють оперативно реагувати на виявлені проблеми та покращувати роботу ЦНАП.

Отже, вдосконалення адміністративних послуг у громаді потребує комплексного підходу, який має враховувати сучасні потреби населення, інтеграцію цифрових рішень та підвищення ефективності роботи персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню якості життя громадян і зміцненню інституційної спроможності громади навіть у складних умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

У процесі децентралізації та модернізації місцевого самоврядування в Україні покращення адміністративних послуг є ключовим завданням. Шосткинська громада, як і інші, стикається з викликами підвищення прозорості процедур, оптимізації часу обробки звернень та задоволення потреб громадян.

Дослідження підкреслює важливість адміністративних послуг у контексті реформ, зокрема після ухвалення концепції адміністративної реформи 1998 року, що сприяла зміцненню демократичних засад і відповідності запитам суспільства. Адміністративні послуги охоплюють юридичні дії, як-от видача ліцензій і сертифікатів, забезпечуючи права громадян. Акцент зроблено на необхідності врахування міжнародного досвіду для подальшого розвитку системи, що підвищить ефективність державного управління та якість взаємодії між державою і суспільством.

Реформування адміністративних послуг в Україні є важливим кроком на шляху до демократичної держави, орієнтованої на потреби громадян. Впровадження Концепції адміністративної реформи 1998 року та подальші законодавчі ініціативи стали основою для децентралізації, запровадження принципу "єдиного вікна", стандартів якості послуг і системи мотивації працівників. Це сприяло формуванню нової культури державного обслуговування.

Розвиток системи значно прискорився завдяки створенню Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та діджиталізації послуг. Від початкових реформ до сучасних цифрових інновацій, кожен етап підвищував ефективність і доступність адміністративних послуг для громадян.

Ранні етапи розвитку системи адміністративних послуг в Україні характеризувалися закладенням основ взаємодії з бізнесом та вдосконаленням дозвільних процедур. У період 2006–2008 років відбулося становлення ЦНАП як функціональних одиниць, а з 2009 року розпочалася активна нормотворча діяльність, спрямована на структурування та підвищення ефективності взаємодії з громадянами.

Ключовим етапом стало розширення повноважень місцевого самоврядування у 2014–2017 роках, що сприяло покращенню локальної ефективності послуг. Останні роки позначилися значним прогресом у цифровізації, яка забезпечила прозорість і доступність послуг.

Постійне оновлення законодавства та стратегічний розвиток ЦНАП є необхідними для відповідності сучасним вимогам ефективного державного управління. Аналіз міжнародного досвіду вказує на важливість цифрових технологій, які спрощують процеси та підвищують доступність послуг. Україні слід зосередитися на інтеграції електронних рішень для зменшення бюрократії та оптимізації часу отримання послуг.

Оптимізація процедур є одним із ключових напрямків удосконалення системи адміністративних послуг. Досвід європейських країн свідчить, що спрощення адміністративних процедур зменшує складність процесів і кількість необхідних документів, сприяючи швидшому та ефективнішому обслуговуванню.

Посилення прозорості та ефективності системи можливе через встановлення чітких стандартів і процедур для регулювання надання послуг. Це забезпечує відкритість дій державних органів і покращує контроль за якістю обслуговування.

Залучення громадян до оцінки якості послуг і процесу прийняття рішень є важливим інструментом підвищення їх задоволеності та довіри до державних інституцій. Громадянська участь сприяє формуванню більш клієнтоорієнтованої системи.

Для ефективної цифровізації необхідно подолати юридичні та інфраструктурні бар'єри. Це включає вирішення нормативно-правових питань і модернізацію інфраструктури, необхідної для впровадження технологічних інновацій.

Комплексний підхід до реформування системи адміністративних послуг, включаючи спрощення процедур, підвищення прозорості, громадянську участь і

подолання існуючих бар'єрів, забезпечить ефективність і якість обслуговування громадян в Україні.

Регламент Центру надання адміністративних послуг Шосткинської міської ради визначає структуру і основні принципи його діяльності як ключового органу місцевого самоврядування. Центр створений з метою покращення надання адміністративних послуг, керування цим процесом несе спеціалізоване управління. Основні завдання Центру включають реалізацію державної політики в області адміністративних послуг, надання широкого спектру послуг, забезпечення дотримання антикорупційних норм та підвищення якості обслуговування населення. Центр активно впроваджує кращі практики та інноваційні підходи для модернізації системи надання послуг, сприяючи більшій прозорості та ефективності на місцевому рівні.

Ретельний аналіз регламенту Центру надання адміністративних послуг міста Шостка висвітлює кілька ключових факторів, що сприяють ефективності та доступності його послуг. Документ встановлює високі стандарти обслуговування, наголошуючи на прозорості, законності, своєчасності, та доступності послуг. Центр знаходиться у зручно розташованому місці і обладнаний таким чином, щоб бути доступним для людей з обмеженими можливостями, включно з пандусами та спеціалізованими санітарними кімнатами. Відкриті та закриті зони центру раціонально розмежовані для оптимальної організації робочих процесів і потоків відвідувачів. Простори для прийому, інформування, очікування, та обслуговування ретельно сплановані для максимального комфорту і ефективності. Центр також забезпечений інформаційними стендами та терміналами, які надають громадянам всю необхідну інформацію про послуги, графіки роботи та необхідні документи. Таким чином, регламент ЦНАП у Шостці сприяє забезпеченню високої якості адміністративних послуг, забезпечуючи комфорт та чітке дотримання процедурних норм, що підвищує довіру та задоволення громадян.

Аналіз концепції розвитку системи надання адміністративних послуг у місті Шостка на 2021-2024 роки виявляє кілька важливих аспектів, які мають на

меті поліпшення доступності та якості цих послуг. Концепція реагує на вимоги українського законодавства і міжнародних норм з метою забезпечення ефективної взаємодії між громадськістю та органами влади.

Основні проблеми системи, які потребують реформ, включають розпорошеність місць надання послуг, складності з одержанням дозволів через необхідність відвідування кількох організацій, обмежений доступ до інформації про послуги та недостатній рівень інтеграції баз даних.

Концепція передбачає наступні кроки для покращення:

1. оптимізація роботи ЦНАП, включно з утворенням віддалених робочих місць, особливо для віддалених населених пунктів.
2. моніторинг якості послуг для своєчасного виявлення та виправлення недоліків;
3. розширення інформаційної підтримки для громадян через інформаційні стенди і онлайн-ресурси.
4. впровадження сучасних технологій для спрощення процесів та зменшення бюрократичних бар'єрів.

Ці заходи спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та відповідності послуг сучасним стандартам, що має зміцнити довіру громадян до органів влади та покращити їхню задоволеність від отриманих адміністративних послуг.

Дослідження законодавчого регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану в Україні вказує на кілька ключових моментів, які є важливими для забезпечення стабільності і адаптації системи до воєнних умов. Основна увага звертається на необхідність оперативного надання адміністративних послуг особам, які були змушені переміщатися через військові дії, а також на важливість збереження правової підтримки населення через державну реєстрацію актів цивільного стану.

Науковці, які досліджують цю тему, акцентують на значущості адміністративних послуг для забезпечення державних і суспільних інтересів, підкреслюючи необхідність їхньої цифровізації для підтримки сталого розвитку.

Є наголос на адаптації послуг до специфіки воєнних і поствоєнних умов, особливо на окупованих та деокупованих територіях.

Дослідження також виявляють критичну роль правильного нормативно-правового регулювання в цих процесах, вказуючи на потребу розробки нових законодавчих актів, які б забезпечили більш ефективну адаптацію і функціонування системи адміністративних послуг в умовах, що швидко змінюються.

Загалом, дослідження підкреслює необхідність інтеграції сучасних технологій, адаптації послуг до потреб переселенців, і нагальність розроблення законодавства, що відповідало б новітнім викликам воєнного стану.

Аналіз методичних аспектів покращення надання адміністративних послуг Шосткинської міської територіальної громади у контексті воєнного стану на території України виявляє кілька ключових напрямів для ефективізації системи державного управління через адаптацію до кризових умов. Основні фокуси полягають у впровадженні цифрових технологій, адаптації послуг для забезпечення своєчасного доступу до важливих адміністративних процедур, і підвищенні інфраструктурного та персонального потенціалу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Перше і, можливо, найбільш стратегічне впровадження в контексті цифровізації — це використання єдиних електронних реєстрів і платформи "Дія", яка має забезпечити не тільки зручність, але й оперативність доступу до адміністративних послуг. Це стосується як звичайних процедур, так і випадків, що вимагають швидкої реакції в умовах воєнного стану, наприклад, реєстрації місця проживання, соціального захисту внутрішньо переміщених осіб та відновлення документів.

Значний акцент робиться на інфраструктурний розвиток ЦНАПів, особливо в районах, що зазнали звільнення. Поліпшення фізичного стану цих центрів, включно з оснащенням доступом для осіб з інвалідністю та створенням комфортних умов для всіх категорій відвідувачів, відіграє важливу роль у відновленні довіри та наданні якісних послуг.

Також звертається увага на оптимізацію роботи персоналу ЦНАП через регулярне навчання та адаптацію до нових умов, що має на меті не тільки підвищення якості обслуговування, але й забезпечення ефективної реакції на виклики воєнного часу. Це включає важливість підтримки та повернення кваліфікованих фахівців, які можуть відігравати ключову роль у стабілізації послуг.

Інформування громадян про роботу ЦНАП та доступні послуги через мас-медіа, інтернет ресурси та мобільні додатки є ще одним критичним аспектом, який дозволяє підвищити обізнаність населення і забезпечити доступ до необхідної інформації у реальному часі.

Законодавча підтримка, включаючи розробку нових нормативних актів для регулювання надання послуг у кризових умовах, є фундаментом для гарантування правової визначеності, прозорості та конфіденційності в наданні адміністративних послуг. Це також важливо для забезпечення надійного захисту даних в умовах підвищеної загрози кібератак.

Таким чином, комплексний підхід до покращення надання адміністративних послуг у Шосткинській міській територіальній громаді вимагає не тільки технічного оновлення та законодавчих ініціатив, але й зосередження уваги на людському ресурсі, інформаційному забезпеченні та постійному моніторингу потреб громадян, що в свою чергу допоможе досягти вищої ефективності та якості обслуговування в умовах, які змінюються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянов, І. О. (2024). Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 9-16. Афанасьєв К.К. Адміністративні послуги: навчальний посібник / К. К. Афанасьєв. – Луганськ: РВВЛДУВС, 2010.-175с.
2. Биков, І. О. (2023). Надання адміністративних послуг в Україні: теоретичний аспект. *Вчені записки*, 109.
3. Будішевський, Д. І. (2023). Удосконалення механізмів надання адміністративних та соціальних послуг.
4. Буханевич, О. М. (2015). Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, (14 (1)), 71-73.
5. Васильєва, Н. В. (2013). Адміністративні послуги на регіональному рівні: теорія, методологія та проекти реалізації: монографія. *Донецьк: Юго-Восток*.
6. Верховна рада України – офіційний веб-портал URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>. (дата звернення: 12.11.2024)
7. Волох, І. О. (2023). *Розвиток системи надання адміністративних послуг у Державній службі України з безпеки на транспорті* (Master's thesis, Сумський державний університет).
8. Гаріфуллін, М. В. (2024). До питання про правове регулювання адміністративних процедур на прикладі зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2(81), 69-72.
9. Грабар, Н. С. (2015). Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*, (1), 33-39.
10. Гуненкова, О. В. (2019). 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.

11. Деміхов, О. І., Лук'янихін, В. О., & Теліженко, О. М. (2015). Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства. *Аспекти публічного управління*, (11-12), 109-117.

12. Демський, Е. Ф. (2011). Адміністративні послуги та їх юридична природа. *Юридична наука*, (1), 79-86.

13. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практич. посіб. / авт.: І. Бригілевич ; упоряд.: І. Лепьошкін. Київ : Проект «Партнерство для розвитку міст», 2017. 40 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/Reports-color-web.pdf>. (дата звернення: 12.11.2024)

14. Дуннік, І. (2024). Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Foreign trade: economics, finance, law*, 134(3), 26-36.

15. Жовнірчик, Я. Ф. (2017). Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (3).

16. Жук, Ю. М. (2017). Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість. *Теорія та практика державного управління*, 1(56), 137-145.

17. Закон України, «Про електронні документи та електронний документообіг» [Електронний ресурс]. *Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/851-15>*.

18. Закон України, (2013). Про адміністративні послуги. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, (32), 5203-17.

19. Закон України. (2004). Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень. *Відомості Верховної Ради України*, (51), 2375-15.

20. Закон України. (2014). Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України. *Відомості Верховної Ради України*, 27, 2172.

21. Ільчанінова, Н. І. (2019). Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні. *Дис. з держ. упр*, 25(02).
22. Карпа, М. І., & Кіцак, Т. М. (2018). Компетенція посадових осіб місцевого самоврядування: особливості визначення. *Державне управління та місцеве самоврядування*, (1), 129-140.
23. Карпенко, О. В. (2014). Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади.
24. Клімкін, А. В. (2021). Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.
25. Ковбас, І. В., & Коваль, В. О. (2023). Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. *Юридичний бюлетень*, 236-243.
26. Кожушко, О. О. (2023). Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, (1), 125-129.
27. Комітет, О. (2024). *Актуальні проблеми фінансової системи України [Електронний ресурс]: матеріали XIX (Doctoral dissertation, сумський державний університет)*.
28. Концепція адміністративної реформи в Україні, Указ Президента України від 22 липня 1998 р. Не 810//Офіційний вісник України.-1999.
29. Корітчук, В. О. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації, 231.
30. Коротушенко, О. В. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг на основі європейського досвіду. *Лісабонський договір—перспектива для побудови багатовекторного європейського союзу*, 338.
31. Котюк, І. (2010). Адміністративні послуги як категорія адміністративного права. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*, (84), 104-107.
32. Кунцевич, М. П. (2012). Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади.

33. Куспляк, Г., Куспляк, І., & Серенок, А. (2023). Напрями вдосконалення надання адміністративних та публічних електронних послуг в умовах воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, (30), 103-114.
34. Максименцева, Н. (2017). Співвідношення принципів адміністративного права та принципів державного управління. *Підприємництво, господарство і право*, (5), 115-118.
35. Мальцева, К. О. (2022). Удосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.
36. Маматова, Т. (2015). Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*, 3(4), 75-83.
37. Міністерства охорони здоров'я, П. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 909-р.[Електронний ресурс]. *Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-2015-%D1>*.
38. Міронова, К. Ю. Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Збірник наукових матеріалів схвїї міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 161.
39. Мордвінов, О. Г., & Ляшенко, Л. О. (2007). Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Держава та регіони*, (2), 60-65.
40. Ніколаєнко, К. В. (2009). Сутність та ознаки адміністративних послуг. *Держава і право.–2009.–Вип, 43*, 269-276.
41. Оболенський, О. Ю., & Горбатюк, В. І. (2013). Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами. *Державне управління: теорія та практика*, (1).
42. Петренко, С. О. (2020). *Державне управління у сфері адміністративних послуг: сучасний стан та перспективи реформування (на прикладі Управління Державної міграційної служби України в Сумській області)* (Master's thesis, Сумський державний університет).

43. Постанова, К. М. У. (2006). Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів. *Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-n>*.

44. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI (2024, 27 квітня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 12.11.2024)

45. Про адміністративну процедуру: Закон України № 2073-IX (2024, 01 січня) (Україна). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 12.11.2024)

46. Про адміністративну процедуру: проект Закону України від 28 грудня 2018р. за № 9456. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307. (дата звернення: 12.11.2024)

47. Роговенко, О. В. (2022). Повноваження органів місцевого самоврядування під час воєнного стану: нормативно-правове регулювання та виклики. *Приватне та публічне право*, (3), 9-14.

48. Розмаріцина, Н. (2020). Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*, (5 (25)), 196-209.

49. Рядінська, В. О., & Гончаренко, С. Ю. (2022). Актуальні питання визначення органу-реєстратора постачальників послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів в Україні. *Академічні візії*, (12).

50. Сметанко, Б. О. (2022). Удосконалення процесу надання адміністративних послуг в органах публічної влади.

51. Сметанко, Б. О. (2022). Удосконалення процесу надання адміністративних послуг в органах публічної влади.

52. Сметанко, Б. О. (2022). Удосконалення процесу надання адміністративних послуг в органах публічної влади.

53. Соломаха, А. Г. (2023). Роль та значення адміністративних процедур стосовно отримання статусу внутрішньо переміщеної особи та біженця в умовах воєнного стану та у післявоєнний період.

54. Сороко, В. (2004). Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців. *Вісник державної служби України*, (3), 11-19.

55. Телицька, В. А. (2011). Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*, (4), 484-493.

56. Телицька, В. А. Адміністративні послуги, що надаються органами місцевої влади: визначення поняття та сутності. In *Інновації у державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матер. наук.-практ. конф. за міжн. уч. (27 травня 2011 р., м. Київ): у 2т (Vol. 2, pp. 49-51)*.

57. Тимошук, В. П. (2013). Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги». Київ: ФОП Москаленко О.М.

58. Тимошук, В. П., & Добрянська, Н. Л. (2015). Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів/[заг. ред. ВП Тимошук, ОВ Курінний]. *Збірник матеріалів. Київ*.

59. Тимченко, Л. М. Досвід країн європейського союзу в сфері надання адміністративних послуг.

60. Тяхтій, М., & Ющенко, М. (2023). Виклики та перспективи надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану в умовах воєнного стану в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, (30), 57-66.

61. Удодік, А., & Рябченко, Я. (2022). Особливості правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням досвіду Польщі. *Матеріали конференцій МНЛ*, (25 листопада 2022 р., м. Хмельницький), 105-106.

62. України, Р. К. М. (2006). Про схвалення Концепції Державної програми розвитку освіти на 2006-2010 роки. *Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/396-2006-%D1>, 80.*
63. України, Р. К. М. (2007). Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади” від 27 червня 2007 р. № 494-р. *Уряд. кур’єр*, (126).
64. України, Р. К. М. (2014). Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. № 523-р [Електронний ресурс]. *Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1>, 80.*
65. України, У. П. (1999). Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні. *Офіційний вісник України*, (21), 32.
66. Шаров, Ю., & Сухінін, Д. (2006). Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг. *Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр./редкол. СМ Серьогін (голов. ред.) [та ін.]*.—Д.: ДРІДУ НАДУ, 230-238.
67. Bernaziuk, O. (2022). The role of legal conclusion of the supreme court in providing the law principle.
68. European Commission. (2005). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Healthier, Safer, More Confident Citizens: a Health and Consumer Protection Strategy: Proposal for a Decision of the European Parliament and of the Council Establishing a Programme of Community Action in the Field of Health and Consumer Protection 2007-2013 (text with EEA Relevance)*. Office for Official Publications of the European Communities.
69. Mamatova, T., & Hladka, O. (2020). Innovative approaches to administrative services providing system development in decentralization conditions. *Public administration and local government*, 44(1), 86-91.
70. Tkachuk, S., Vidomenko, O., Levchenko, Y., Zhuzhukina, N., Lukianykhin, V. O., & Lukianykhin, V. O. (2022). Features and economics of electronic crowdfunding in the face of global challenges.