

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
допускається” затвердження теми

„До захисту

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
на тему

***Удосконалення надання адміністративних послуг на  
основі впровадження інноваційних технологій (на прикладі  
регіонального сервісного центру ГСЦ МВС в Сумській  
області)***

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (Державна  
служба)

Студента *гр. ДСмз-11с*

***Бірюкова В.Ю.***

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Бірюков В.Ю.

**Науковий керівник: \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Опанасюк Ю.А.**

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
допускається” затвердження теми

„До \_\_\_\_\_ захисту  
завідувач кафедри  
І.І. Рекуненко

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю  
281 «Публічне управління та адміністрування» (Державна служба)  
студенту групи

1. Тема роботи: Удосконалення надання адміністративних послуг на основі впровадження інноваційних технологій (на прикладі регіонального сервісного центру ГСЦ МВС в Сумській області) затверджена наказом по СумДУ №1198-VI від 09.12.2022 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 14.12.2022

3. Мета кваліфікаційної роботи: визначення особливостей надання адміністративних послуг у сфері МВС.

4. Об’єкт дослідження: є процес надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

5. Предмет дослідження: є теоретико-методичні засади надання адміністративних послуг.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Сервісного центру МВС в Сумській області.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС України	24.09.2022-24.10.2022
II	Аналіз надання адміністративних послуг	24.10.2022-30.11.2022

	сервісними центрами МВС України	
III	Шляхи та заходи удосконалення надання послуг Сервісними центрами МВС	1.12.2022-14.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має розглянути поняття та види адміністративних послуг в Україні, вивчити закордонний досвід надання публічних послуг.

У розділі 2 студент має вивчити особливості надання сервісних послуг Сервісними центрами МВС, їх особливості та правові засади.

У розділі 3 студент розробити рекомендації щодо підвищення якості адміністративних послуг в правоохоронній діяльності.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

\_Ю.А.Опанасюк

(підпис)

Завдання до виконання одержав

\_В.Ю. Бірюков

(підпис)

## **АНОТАЦІЯ**

В роботі досліджено особливості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС України. Виділені особливості та зарубіжний досвід надання таких послуг. Виділено інноваційні особливості надання таких послуг через інформатизацію та запровадження єдиного порталу «Дія». Запропоновані заходи підвищення якості адміністративних послуг на основі використання інноваційних методів, таких як діджиталізація та «тайний клієнт».

## РЕФЕРАТ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 62 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 54 с., у тому числі 3 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел – 5 сторінок.

Актуальність магістерської роботи полягає у тому, що на етапі реформування функцій держави постає питання сервісного обслуговування. Як відомо в 2012 році запроваджені єдині центри надання адміністративних послуг ЦНАП, але за законодавчими нормами та міжнародними директивами делегування надання послуг МВС не можливо в питаннях видачі водійського посвідчення та технічного дозволу на транспортні засоби. Тому, МВС України удосконалило МРЕО у Сервісні Центри МВС. Однак, запровадження нової структури повинно спиратися на єдині закони в сфері надання адміністративних послуг та надавати якісні сервісні послуги, тому тема актуальна на даний час.

Метою роботи є визначення особливостей надання адміністративних послуг у сфері МВС.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- Вивчення поняття та типології адміністративних послуг;
- Вивчення міжнародного досвіду надання адміністративних послуг, в тому числі у правоохоронній діяльності;
- Вивчення особливостей надання адміністративних послуг Сервісними центрами МВС;
- Виявлення проблем, що заважають наданню якісних адміністративних послуг різними методами: громадянський контроль, «таємний клієнт», діджиталізація тощо.
- Запровадження інноваційних заходів надання якісних сервісних послуг.

*Об'єкт дослідження:* є процес надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні засади надання адміністративних послуг.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використовувалися системний підхід, абстрактно-логічний аналіз— для вивчення теоретичних основ надання адміністративних послуг, громадський моніторинг та літературне обґрунтування – для виявлення проблем в надання адміністративних послуг.

*Інформаційною базою дослідження є* законодавчі та нормативні акти України, матеріали наукових статей та монографій, міжнародні нормативні акти.

Наукова новизна:

набули подальшого розвитку:

- процедури дослідження якості надання адміністративних послуг;

запропоновано:

- інноваційні інструменти вдосконалення адміністративних послуг.

*Ключеві слова:* ГОЛОВНИЙ СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР МВС, ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА.

## Зміст

Вступ.....	8
Розділ 1 ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВИХ ЗАСАД НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕТРАМИ МВС УКРАЇНИ .....	10
1.1. Поняття та види адміністративних послуг .....	10
1.2. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг .....	15
1.3. Особливості зарубіжної практики надання адміністративних послуг у сфері правоохорони.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС УКРАЇНИ.....	25
2.2. Особливості надання сервісних послуг МВС України .....	25
2.2. Характеристика територіального сервісного центру РСЦ ГСЦ МВС .....	26
2.3. Інноваційні технології надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС .....	29
2.4. Шляхи забезпечення якості адміністративних послуг сервісними центрами України.....	32
2.5. Результати громадської експертизи якості послуг .....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС .....	39
3.1. Запровадження практики «таємний клієнт» як інноваційного методу забезпечення якості адміністративних послуг .....	39
3.2. Проблеми та перспективи розвитку електронних послуг в Україні. 40	
3.3. Заходи підвищення якості адміністративних послуг, що надаються сервісними центрами МВС .....	43
Висновки .....	47
Список використаних джерел .....	50

## Вступ

Розбудова України як європейської правової держави пов'язана з постійним удосконаленням правового регулювання суспільно-політичного життя. Особливе значення має сфера надання адміністративних послуг, яка становить сервісний зміст дій держави щодо своїх громадян. Слід підкреслити, що реальна службова діяльність суб'єктів державного управління України є досягненням останніх років. Зокрема, одним із напрямів реформування органів внутрішніх справ було створення сервісних центрів МВС України. Водночас, відносно короткий термін існування останнього зумовлює необхідність оцінити поточний стан правових засад надання адміністративних послуг відповідними центрами, оцінку якості їх послуг та запровадження нових технологій надання цих послуг.

Метою роботи є визначення особливостей надання адміністративних послуг у сфері МВС.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- Вивчення поняття та типології адміністративних послуг;
- Вивчення міжнародного досвіду надання адміністративних послуг, в тому числі у правоохоронній діяльності;
- Вивчення особливостей надання адміністративних послуг Сервісними центрами МВС;
- Виявлення проблем, що заважають наданню якісних адміністративних послуг різними методами: громадянський контроль, «таємний клієнт», діджиталізація тощо.
- Запровадження інноваційних заходів надання якісних сервісних послуг.

*Об'єкт дослідження:* процес надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні засади надання адміністративних послуг.



*Методи дослідження.* У процесі дослідження використовувалися системний підхід, абстрактно-логічний аналіз— для вивчення теоретичних основ надання адміністративних послуг, громадський моніторинг та літературне обґрунтування – для виявлення проблем в надання адміністративних послуг.

*Інформаційною базою дослідження є* законодавчі та нормативні акти України, матеріали наукових статей та монографій, міжнародні нормативні акти.

Наукова новизна:

набули подальшого розвитку:

- процедури дослідження якості надання адміністративних послуг;

запропоновано:

- інноваційні інструменти вдосконалення адміністративних послуг.

*Ключеві слова:* ГОЛОВНИЙ СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР МВС, ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА.

# Розділ 1 ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВИХ ЗАСАД НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕТРАМИ МВС УКРАЇНИ

## 1.1. Поняття та види адміністративних послуг

Удосконалення системи надання адміністративних послуг на основі реалізації ідеї сервісної держави є одним із пріоритетних напрямів модернізації державного управління та місцевого самоврядування. Щоб забезпечити функціонування сервісно-орієнтованої держави, тобто створити державу для громадян та бізнесу, потрібно забезпечити належну реалізацію прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання публічних, у тому числі адміністративних послуг, створити сучасну інфраструктуру, зручні та доступні електронні сервіси для надання таких послуг. Указом президента України «Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних державних послуг» визначено завдання, покладені на уряд, зокрема:

- визначення та впровадження єдиних вимог до надання державних послуг;
- поступове переведення окремих публічних послуг в електронну форму;
- впровадження ефективного механізму контролю за наданням державних послуг;
- опрацювання питання запровадження нових підходів до створення та діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Одним із напрямків реформи державного управління та місцевого самоврядування згідно за «Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки» [8] є «забезпечення якісних адміністративних послуг та створення зручних адміністративних процедур для громадян і бізнесу». Також, особливий акцент робиться на подальший розвиток центрів надання

адміністративних послуг з урахуванням інклюзивності, доступності та зручності для респондентів та збільшення кількості адміністративних послуг (зокрема найбільш затребуваних) через такі центри та підвищення якості їх надання.

В Україні серед всіх напрямів адміністративної та галузевих реформ саме сервісний напрям найбільш динамічно розвивається в частині удосконалення існуючих практик надання адміністративних послуг населенню та бізнесу.

Реформування адміністративних послуг почалось у 2012 році, після ухвалення Закону «Про адміністративні послуги», на виконання якого було створено Центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПи) при органах державного та муніципального управління. Державна фіскальна служба, а саме Центри обслуговування платників (ЦОП) у структурі ДФС були одними з перших, які успішно завершили процес впровадження ЦНАПів. Ще у 2008 році у місті Вінниці вперше в Україні розпочато роботу пілотний проект створення ЦНАПу («Прозорий офіс» Вінницької міської ради).

Питання організації надання адміністративних послуг розглянуто в наукових роботах таких вчених, як В. Авер'янов [1], І.П. Голосніченко [5], І.Б. Коліушко [12], В.П. Тимошук [48, 49], Циганов [17], О. Буханевич [2], Миколенко, О. І., Углик, Н. М., Галуцько, В. В. [27], Борисов, Б., Гаращук, В., Гонцяж, Я., Долечек, В., Калюжний [2], Р, Негрич, О. М. [32], Ю. Жук [16], Іващенко, О., Комзюк, А., Колпаков, В., Константінов, С., Маматова, Т., Писаренко, Г [17], Даньшина, Ю. В. [7], Т. Маматова [26, 27], Г. Писаренко [34] та ін.

Досі є багато дискусій серед науковців щодо визначення поняття «адміністративна послуга». У таблиці 1.1 наведено різні трактування терміну «адміністративна послуга».

Отже, адміністративна послуга є результатом здійснення повноважень уповноваженим органом, який відповідно до закону забезпечує правове оформлення умов реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичними та юридичними особами у відповідь їх звернення.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Адміністративна послуга»

Автор	Поняття
Д. Сухінін і Ю. Шаров	«це результат здійснення владних повноважень суб'єктом, який відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрацій тощо)»
О.Г. Мордвінов, Л.О. Ляшенко	результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який, відповідно до закону, забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними, юридичними, або іншими колективними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)
О. Люхтергандт	“позитивні” індивідуальні акти, які приймаються з метою задоволення певних інтересів фізичних, або юридичних осіб. На його думку, поняття адміністративних послуг не охоплює речові (наприклад видача самої ліцензії) і фінансові послуги (видача грошей соціально незахищеним особам)

Джерело: Створено на основі [25, 31, 51, 53]

Адміністративні послуги – це публічні (державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими органами. [20].

Поняття, ознаки та класифікація послуг наведені на рисунку 1.1.

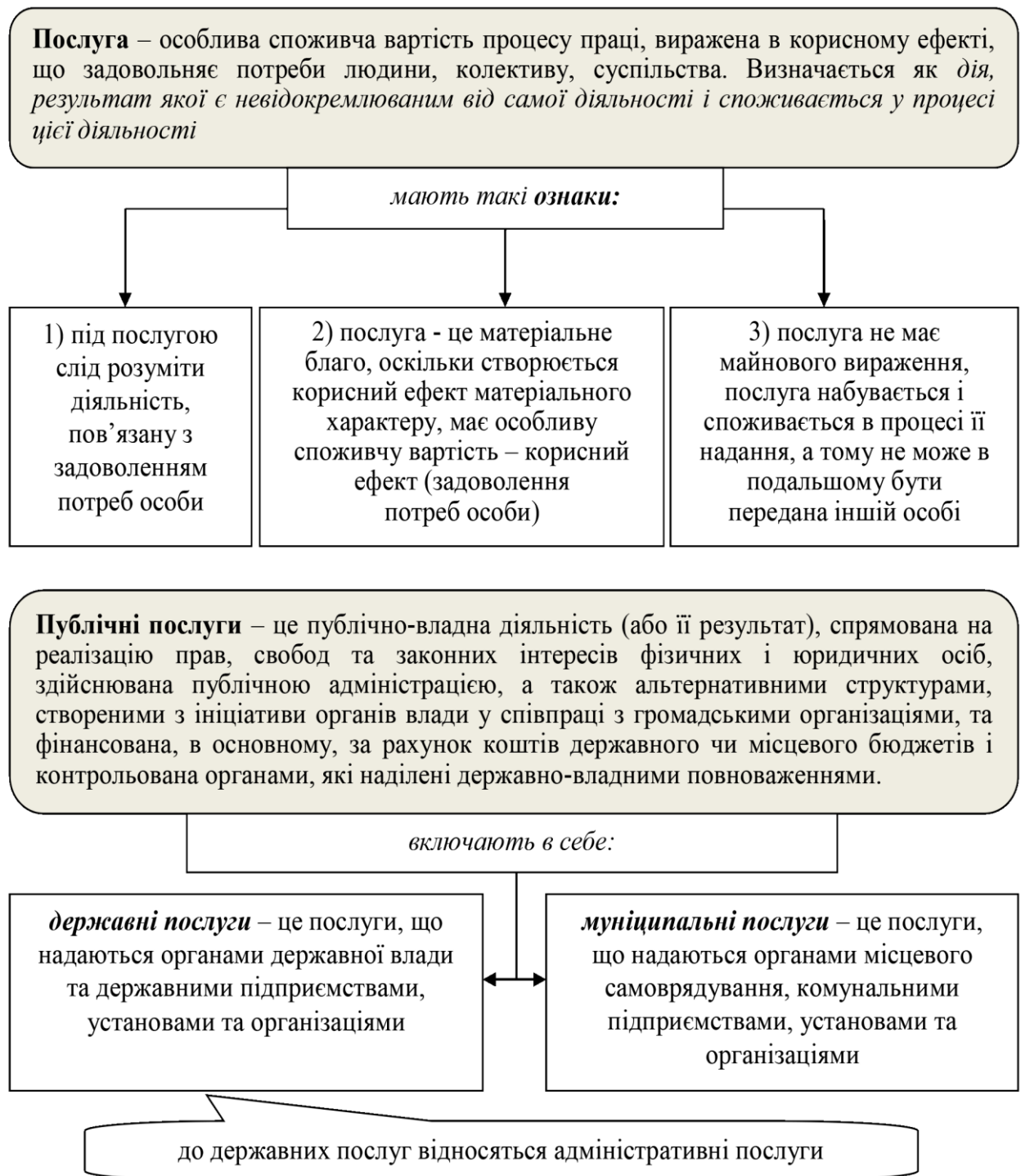


Рисунок 1.1 - Поняття, ознаки та класифікація послуг

Критерії віднесення послуг до адміністративних такі [15, с. 31]:

- повноваження адміністративного органу щодо надання окремих видів послуг визначаються законом [17, 40];

- послуги надаються адміністративними органами шляхом здійснення їх повноважень [40];
- послуги надаються на замовлення фізичних та юридичних осіб [40];
- результатом розгляду адміністративної послуги є адміністративний акт;
- під наданням послуг розуміється забезпечення створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів ( рисунок 1.2) [17].

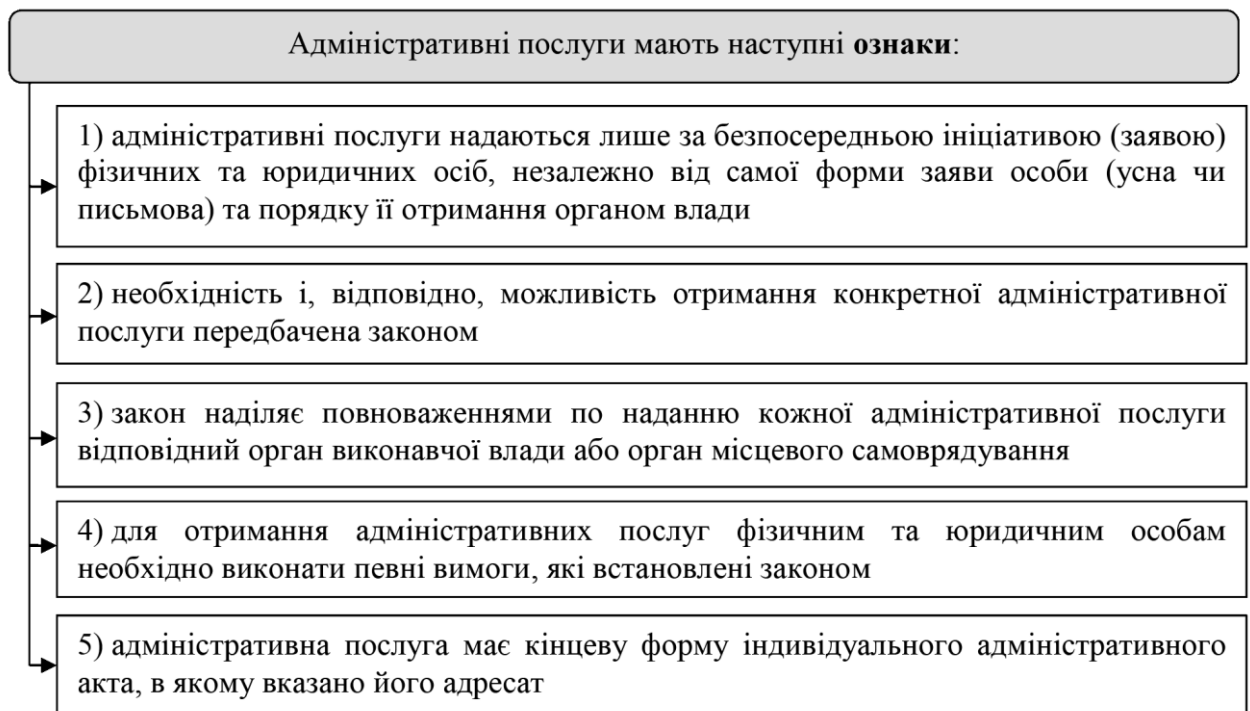


Рисунок 1.2 – Ознаки адміністративних послуг (Джерело: )

Основні учасники адміністративних послуг наведені на рисунку 1.3.

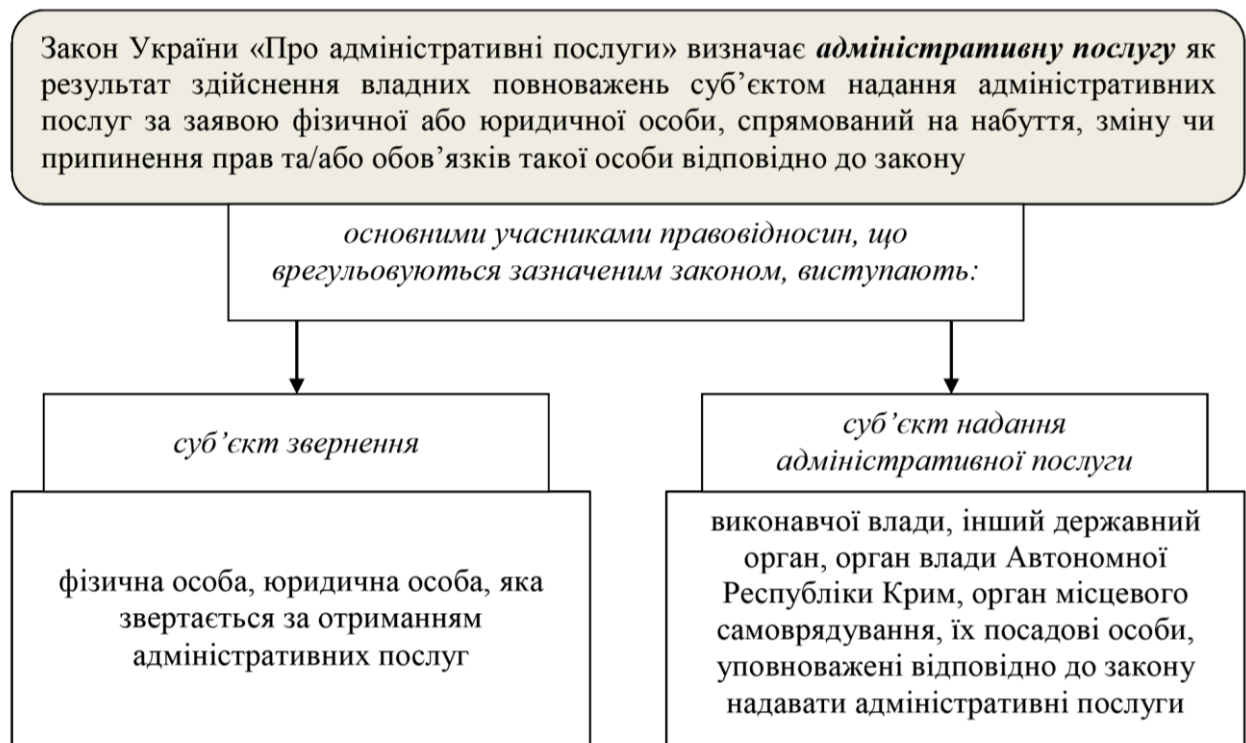


Рисунок 1.3 – Основні учасники адміністративних послуг (Джерело:[23])

Існуюча практика надання адміністративних послуг органами державного управління постійно модернізується з метою запровадження нових електронних послуг, які оптимізують процес надання послуг. У цьому питанні Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС) демонструє одну з найкращих динамік щодо вдосконалення практики службової діяльності між державними органами. За останні роки на інституційному та організаційному рівні МВС суттєво реформувало практику надання послуг у сучасну мережу сервісних центрів МВС (головний, регіональні та територіальні центри) [48].

## 1.2. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг

Досліджуючи досвід розвинутих країн щодо впровадження систем надання якісних державних послуг, необхідно відмітити, що діяльність у більшості з цих

країн спрямована на створення зручних та доступних умов для отримання громадянами послуг, а саме:

- впровадження та розвиток інтегрованих офісів;
- пошук оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних установ;
- використання локальних інформаційних мережевих систем та сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг;
- створення веб-порталів адміністративних послуг;
- проведення електрифікації окремих служб [38].

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

### ***Німеччина***

У Німеччині реформа державного управління зосереджена головним чином на місцевому самоврядуванні та частково на рівні адміністративно-територіальних одиниць вищого рівня (земель). Перший етап реформи розпочався з концепції «держави з низькою платою», другий етап був зосереджений на звільненні уряду від поточних послуг і застосуванні законодавства про конкуренцію в державному секторі на найвищому рівні під час надання державних послуг громадянам. У Німеччині наприкінці 20 століття ідея створення «універсальних послуг» виникла, коли органи влади були перетворені на установи з надання послуг. У більшості європейських країн розроблено модель єдиного пункту для громадян («One-Stop-Shop»), що прийнято перекладати як «Єдине вікно», щоб громадяни могли отримати адміністративні послуги без перешкоди за один візит. У великих містах органи реєстрації громадян спочатку розвивалися набагато повільніше, ніж у малих. За відсутності конкретних законів чи державних програм муніципалітети виступили з ініціативою створення таких офісів у різних містах, тому практика впровадження цих офісів відрізняється. Центри надання адміністративних



послуг є візитною карткою місцевої влади і користуються беззаперечною репутацією, оскільки саме тут відбувається більшість контактів між адміністрацією та приватними особами. Перелік послуг, що надаються в кожному офісі, затверджується ним самостійно. Такий перелік містить послуги, які надходять періодично та надання яких не потребує тривалої обробки, але необхідно постійно переглядати прийнятий перелік для додавання нових послуг. Відділення задовольняють основні потреби громадян, в тому числі реєстрацію місця проживання, реєстрацію транспортних засобів, видачу ідентифікаційних карток та паспортів тощо. В електронному вигляді також видають загальні довідки та бланки заяв інших відомств, проводять консультації, завіряють документи, надають інформацію для туристів і гостей, продають карти міста, надають інформаційні матеріали від інших установ тощо. У законодавстві Німеччини існує певна особливість, коли соціальні послуги, дозвіл на будівництво та послуги з реєстрації актів цивільного стану не надаються в офісах, оскільки в Німеччині за ці послуги відповідають органи державної влади [49, с. 77–78].

У Німеччині існує два типи сервісних центрів (колл-центр і центр адміністративних послуг). Формування системи надання державних послуг в країні здійснюється місцевими органами влади переважно через сервісні центри, завдяки чому всі контакти між громадянами та органами державної влади відбуваються на рівні місцевих органів державної виконавчої влади. Зазвичай це стосується таких сфер, як реєстрація громадянства, реєстрація транспортних засобів, більшість послуг соціального забезпечення, дозволи на будівництво, реєстрація бізнесу тощо. Основна ідея створення мережі полягала в тому, щоб полегшити доступ громадян до державних послуг і деяких послуг приватного сектору шляхом поєднання центрів обслуговування громадян. В результаті всіх адміністративних реформ, проведених у Німеччині, за принципом «єдиного вікна» організовано багатоканальний доступ до різноманітних послуг, зокрема:

- кол-центри (центри допомоги), які надають інформацію про регулярні послуги та записують на прийом.
- Центри надання адміністративних послуг (сервісні центри), що надають обмежену кількість щоденних послуг громадянам;
- Інтернет-портали з детальною інформацією про пропонувані онлайн-послуги [3].

### *Польща*

Цікавим є досвід Польщі, відповідно до національного законодавства якої суб'єктом звернення за отриманням адміністративної послуги можуть бути також органи державної влади, які в даному випадку називаються «внутрішніми клієнтами». Призначені органи можуть діяти як особи приватного права, так і під час здійснення своїх повноважень як отримувачі адміністративних послуг.

У Польщі також створено Інформаційний центр державних послуг, метою якого є розширення доступу пересічних громадян та самих посадовців до інформації про види державних послуг та сферу діяльності окремих державних органів [48].

У Польщі адміністративно-територіальна реформа, проведена в країні на початку XXI століття, була пов'язана з формуванням єдиної централізованої системи надання адміністративних послуг громадянам, після чого організацію надання адміністративних послуг було покладено на місцеву владу. Організація надання адміністративних послуг громадянам є основним завданням органів місцевого самоврядування. Місцева влада надає послуги адміністративного, соціального (освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, консультації з працевлаштування) та муніципального (енергетика, вода та каналізація, транспорт, утримання доріг і зелених насаджень тощо) характеру. Органи місцевого самоврядування повинні організовувати надання послуг громадянам, але не зобов'язані їх надавати самі. Для цього необхідно укласти договір з обслуговуючими організаціями або недержавними установами [13, 5, с. 101–117].

## *Нідерланди*

У Нідерландах систему «універсамів послуг» вважають найкращою в Євросоюзі. Досвід функціонування «універсаму послуг» муніципалітету Гааги, який є лідером у країні, відомий насамперед в облаштуванні приміщень та організації роботи з клієнтами. В офісі муніципалітету є центральний «сервісний комплекс» (Bürgeramt), який представляє перший рівень у загальній системі сервісних центрів. Другий рівень – це офіси в різних частинах міста. Окремими послугами можна скористатися лише в головному офісі, зокрема вирішення питань у сфері міграції тощо. Першу половину робочого дня та один день за спеціальним графіком відбувається прийому заяв у вечірній час. Розклади створені так, щоб вони не збігалися в різних офісах по місту [52, с. 262–263; 51, с. 82–83].

Тому більшість послуг у Нідерландах надаються на муніципальному рівні. У цих установах («універсальних послуг») можна отримати всю інформацію про адміністративні послуги, подати заяву на користування послугами ОМС або отримати відповідні довідки. Там же можна отримати результат – адміністративну послугу. Така організація надання послуг має багато переваг. По-перше, це зручність для громадян та економія їхнього часу та здоров'я, оскільки одна людина може вирішити відразу кілька своїх проблем в одному місці, причому вирішити їх практично в будь-який час, тоді як більшість установ мають прийомні дні та години. Крім того, це уникнення контактів з особами, які приймають рішення, тим самим усуваючи умови для корупції та нормальні умови для ефективної роботи співробітників – без відволікання на спілкування з клієнтами.

## *Велика Британія*

Велика Британія вважається найуспішнішою країною Європи у сфері організації адміністративних послуг. Країна довгий час вважалася найконсервативнішою країною, коли справа стосується державного управління. Проте в останні десятиліття в країні були проведені радикальні адміністративні

реформи. Провідне місце в політиці, спрямованій на досягнення максимально ефективної діяльності виконавчої влади, посідали проблеми вдосконалення системи надання державних послуг громадянам.

Наступним етапом урядової реформи Великої Британії став розвиток сфери послуг та визначення перспективних напрямків для постачальників послуг. В результаті проведених в країні реформ державне управління поступово вдосконалювалося, вимагало менше витрат і з часом ставало ще ефективнішим, а послуги, які надає держава, ставали ще кращими.

Наступний етап адміністративних реформ у Великобританії розпочав у 1997 році лейбористський уряд на чолі з Т. Блером. Під час цього етапу була прийнята «Біла книга модернізації уряду» - програма реформи державного управління з метою покращення якості державних послуг. У книзі представлено комплексний підхід до реформування державного управління та системи надання адміністративних послуг. Основні напрямки програми включають:

- співробітництво;
- орієнтованість на клієнта та результати діяльності;
- широке використання інформаційних технологій у наданні послуг;
- Відновлення репутації державної служби [13].

### *Канада*

В Канаді розвинені інші елементи інфраструктури надання адміністративних послуг. Зокрема, там працюють телефонізовані центри, які надають потрібну інформацію громадянам про час і місце надання певної послуги. Крім того, існують «Центри доступу», які надають послуги з консультування підприємців-початківців. Ці центри розташовуються в будівлях державних установ усюди країни. Їх специфічність полягає в тому, що, окрім надання рекомендацій бізнесменам, вони надають велику кількість державних послуг і працюють за принципом «єдиного вікна». Щоб досягати цілей, що стоять перед канадським урядом щодо організації надання послуг, переважно доступних і недорогих для громадян, урядові органи запроваджують додаткові

системи надання послуг та докладають зусиль для обрання найкращих способів виконання програм (створення гнучких схем надання послуг, створення нових форм співпраці та взаємодії між урядовими структурами, організація роботи з надання послуг спеціальних компаній, співпраця з приватним і громадським секторами, спрямування урядових повноважень і функцій щодо виконання програм на рівні регіонів) [40 с. 54–58].

### *США*

У США, на початку 1990-х років 20 століття рух електронного урядування посилюється з приходом нової адміністрації Дж. Буша. Цей рух є основою адміністративної реформи нового століття. Керівництво уряду США оприлюднило ключовий документ про електронний уряд, стверджуючи, що управління має зосереджуватися на громадянах, а не на бюрократії. Керівництво має орієнтуватися на результати своєї діяльності. Управління має бути ринково-орієнтованим і активно сприяти інноваціям. Рішення Президента Дж. Буша про створення електронного уряду є одним із важливих кроків реформи державного управління в США. Наразі створено десятки тисяч державних веб-сайтів, на яких розміщено гігабайти інформації. Крім того, існує портал електронного уряду (First Gov), який здійснює моніторинг переліку державних послуг, що дозволяє клієнтам швидко отримувати інформацію про зміни в цьому переліку. Загалом програма створення моделі електронного урядування на державному рівні має на меті спростити та скоротити відносини громадян і представників бізнесу з державними структурами та забезпечити прямий контакт державних органів із громадянами [56].

Світовий досвід провідних країн у питаннях реформування публічного простору (Німеччина, Польща, Нідерланди, Велика Британія, Канада, США) може стати одним із домінуючих у питаннях підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. У світовій практиці організації надання адміністративних послуг необхідно виробити послідовне ставлення до понять, ознак, принципів і методів надання адміністративних послуг. На міжнародному

рівні повільно ухвалювалися законодавчі акти, які згодом стануть незамінними для виконання країнами світової спільноти та Україною [35].

Інноваційним напрямком у реформуванні систем надання електронних послуг в ЄС є створення єдиного цифрового ринку, який буде забезпечувати доступ громадянина з будь-якої точки Європейського Союзу.

### **1.3. Особливості зарубіжної практики надання адміністративних послуг у сфері правоохорони**

На сучасному етапі розвитку українського суспільства визначальним критерієм оцінки діяльності державних органів стає задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в отриманні якісних та доступних адміністративних послуг. Водночас прагнення нашої країни стати повноправним учасником світового співтовариства спрямоване, зокрема, на зміщення векторів правоохоронної діяльності в напрямку її гуманізації та соціалізації.

Розглянемо міжнародний досвід надання адміністративних послуг в сфері правоохорони.

#### ***Естонія***

У своїй поточній діяльності Міністерство внутрішніх справ Естонії керується двома напрямками: внутрішньою безпекою та регіональними справами. У сфері внутрішньої безпеки завданнями Міністерства внутрішніх справ Естонії та органів, що входять до його складу, є забезпечення внутрішньої безпеки держави, охорона громадського порядку, охорона та захист державного кордону та забезпечення прикордонного контролю. До головних завдань Міністерства внутрішніх справ Естонії та його департаментів також входить вирішення кризових ситуацій, рятувальні операції та міграційний контроль [31]. Міністерство внутрішніх справ Естонії не надає прямих адміністративних послуг.

На офіційному сайті поліції Естонії є окремий розділ, який містить всю необхідну інформацію про надання адміністративних послуг. Зокрема, поліція Естонії надає такі послуги: видача документів, що посвідчують особу (наприклад: паспорт громадянина Естонії; посвідчення особи громадянина Естонії; паспорт іноземця; цифрова картка e-Citizen або e-Citizen Digi-ID; мобільний ID; морська службова книжка та посвідчення моряка; проїзний документ біженця; тимчасовий проїзний документ); складання заяви в поліцію; отримання дозволу на придбання зброї; отримання дозволу на провадження діяльності з надання охоронних послуг; реєстрація публічних зборів тощо.

### ***Фінляндія***

Особливістю фінської поліції є те, що організаційно вона являє собою єдине формування (зокрема, до її складу разом із кримінальною, дорожньою та місцевою поліцією входить також поліція державної охорони), а не кілька державних органів різної відомчої підпорядкованості. Міністерство внутрішніх справ Фінляндії не надає прямих адміністративних послуг. Офіційний веб-сайт поліції Фінляндії складається з двох розділів із вичерпною інформацією про послуги, включаючи адміністративні послуги, які надає поліція: розділ «Ліцензії» та розділ «Електронні послуги». У цих розділах міститься інформація про Перелік адміністративних послуг поліції та порядок його отримання. Варто зазначити, що з початку 2016 року поліція Фінляндії більше не має права видавати водійські права. Ця функція покладена на спеціальне агентство з торгівлі тютюном (фін. Trafiksäkerhetsverket Trafi) [38, 57].

### ***Швеція***

Шведська поліція надає наступні адміністративні послуги: отримання паспорта та національного посвідчення особи (ID-картки); отримання дозволу на зброю; отримання дозволів на проведення масових заходів, демонстрацій та фесерверків; отримання виписки про відсутність або наявність судимості [39,59].

### *Латвія*

У Латвії адміністративні послуги у сфері внутрішніх справ надає як Міністерство внутрішніх справ, так і поліція. Міністерство внутрішніх справ Латвії є провідним державним органом у сферах громадського порядку та безпеки, охорони державного кордону, протипожежної охорони, а також міграції, державних архівів та іншої документації.

Особливістю надання адміністративних послуг органами державної влади Латвії є те, що надання майже всіх таких послуг здійснюється в електронному вигляді через єдиний сервісний портал електронних державних послуг, власником якого є Державне агентство регіонального розвитку. Така форма організації надання адміністративних послуг вважається досить зручною, оскільки, з одного боку, кожен орган відповідає за спосіб і якість надання своїх послуг, а з іншого – послуги всіх надавачів зосереджені на єдиному електронному майданчику [8, 57, 61].

### *Словакія*

На Міністерство внутрішніх справ Словакії покладено дуже широкий спектр повноважень щодо управління внутрішніми справами держави: забезпечення громадського порядку, безпеки людей і майна, охорона державних кордонів, захист конституційного ладу, вирішення проблем біженці та емігранти, цивільна оборона та протипожежна охорона, вирішення територіальних проблем - адміністративний устрій Словацької Республіки, організаційне забезпечення виборів на всіх рівнях державної влади та багато інших. Цей відділ має власний портал електронних послуг, особливістю якого є те, що більшість послуг та інформація про них потребують авторизації на сайті або ідентифікації через спеціальну електронну систему [58, 60].

Отже, вивчення досвіду надання адміністративних послуг МВФ дозволить розробити дієву політику реформування цих послуг в Україні.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС УКРАЇНИ

### 2.2. Особливості надання сервісних послуг МВС України

Сервісні центри МВС України - специфічні суб'єкти надання державних послуг у сфері охорони порядку. Основні їх ознаки:

- 1) мета створення – збереження приватних і суспільних інтересів у сфері безпеки дорожнього руху (пов'язана з об'єктом підвищеної небезпеки)
- 2) надання необхідного для досягнення мети ступеня адміністративної та процесуальної правосуб'єктності;
- 3) виконання функції державної служби МВС України;
- 4) наявність системи правових, економічних і соціальних гарантій діяльності;
- 5) підстави та порядок діяльності сервісних центрів щодо реалізації державної політики у сфері безпеки дорожнього руху регулюються нормами адміністративного права;
- 6) відносно відокремлення та визначення їх компетенції на підставі підзаконних нормативно-правових актів - Указів, затверджений наказом Міністра внутрішніх справ України. [32, с. 93].

Основою надання послуг МВС є дозвільно-реєстраційні повноваження, які визначають дозвільно-реєстраційну діяльність щодо об'єктів, експлуатація яких характеризується підвищеною небезпекою, що визначає завдання, яке стоїть перед Міністерством внутрішніх справ - здійснювати контроль за небезпекою через управління ризиками.

Отже, адміністративні послуга не повинна зводитися виключно до надання документа на запит запитувача. Під цим саме розуміється діяльність з управління ризиками шляхом впровадження процедур у рамках надання послуг Міністерства внутрішніх справ. Це визначає в ширшому розумінні правоохоронний характер службових служб МВС, що, у свою чергу, визначає

адміністративно-правовий статус головного сервісного центру МВС для виконання покладених на нього завдань з надання послуг.

Отже, правові основи надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС України містяться, зокрема, в таких конституційних нормах:

1) «Людина, її життя і здоров'я, ... безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. ... Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» (стаття 3 Конституції України) [21];

2) «органи виконавчої влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України» (стаття 6 Конституції України);

3) «Правовий порядок в Україні ґрунтується на засадах, відповідно до яких ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законодавством. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» (стаття 19 Конституції України) [21, 23].

## **2.2. Характеристика територіального сервісного центру РСЦ ГСЦ МВС**

Головний сервісний центр МВС здійснює надання платних і безоплатних послуг, віднесених до компетенції Міністерства внутрішніх справ, а також бере безпосередню участь у реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Головний сервісний центр МВС у межах своїх повноважень співпрацює з міжнародними організаціями та спеціалізованими установами за кордоном з питань, що належать до компетенції системи підрозділів МВС, а також вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду у зазначеній галузі.

Робота сервісного центру базується на Європейській Угоді про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) [15], Конвенції про дорожній рух (Відень, 8 листопада 1968 року) [20], Директиві Ради 1999/37/ЄЕС від 14 квітня 1999 року щодо реєстрації документів на транспортні засоби (ОВ L 138, 1.6.1999, С. 57) [11], Законах України «Про автомобільний транспорт» [43], «Про адміністративні послуги» [42], «Про дорожній рух» [44], «Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобів» [45], «Про центральні органи виконавчої влади» [46], «Про перевезення небезпечних вантажів» [47] та інших законодавчих актах.

Основними функціями та послугами сервісних центрів МВС є видача та обмін посвідчень водія, реєстрація та перереєстрація транспортних засобів, видача та зберігання номерних знаків, видача дозволів на перевезення небезпечних вантажів. На базі сервісного центру МВС можна скласти іспити на отримання водійських прав. Повний перелік послуг наведений на рисунку 2.1. Зараз в Україні працює 162 сервісних центри.



Рисунок 2.1 – Перелік послуг, що надається сервісними центрами МВС

Для виконання покладених на нього завдань і функцій Головний сервісний центр МВС взаємодіє з центральними органами виконавчої влади та іншими державними органами, установами та організаціями, до компетенції яких належать питання роботи системи сервісних центрів МВС.



Рисунок 2.2 - Система сервісних центрів МВС (Джерело: [6])

Система сервісних центрів МВС має таку структуру:

- Головний сервісний центр МВС (самостійні структурні підрозділи)
- Регіональні сервісні центри ГСЦ МВС
- Територіальні сервісні центри РСЦ ГСЦ МВС (рисунок 2.2)

Сервісні пункти МВС мають єдину зовнішню та внутрішню концепцію, є впізнаваними, працюють за принципом «єдиного вікна» та є екстериторіальними.

Таблиця 2.1 – Розподіл адміністративних послуг сервісних центрів МВС за видами у 2021 році.

№	Вид послуги	Кількість послуг
1	Довідки про несудимість	483 928
2	Виїзди МСЦ МВС	841
3	Реєстраційні операції	2 200 880
	Посвідчень водія видане вперше	411 155
	Обмінняні, відновленні посвідчення водія	517 179
	Прийнято іспитів зі знань ПДР	787 553
	Видано індивідуальні номерні знаки	8 829

Розглянемо обсяги надання послуг такими Сервісними центрами. У 2021 році сервісними центрами МВС надано понад 5 300 000 послуг. Розподіл послуг приведено в таблиці 2.1.

### 2.3. Інноваційні технології надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС

Цифровізація є пріоритетним напрямком МВС, адже вона є рушійною силою оптимізації послуг та спрощення спілкування з користувачами. Це дозволяє перенести величезну кількість інформації в систему структурованих даних, якою потім легко користуватися. Яскравим прикладом такої трансформації є нові онлайн-сервіси.

Сервісні центри постійно борються за надання якісних послуг споживачам та спрощення їх процедур. Таким чином, сервісні центри запровадили електронні послуги, перелік яких постійно оновлюється. Основним з них є введення електронного кабінету водія, що дозволяє отримати адміністративну послугу без відвідування Сервісного центру. У 2021 році було авторизовано 2071085 користувачів. Результати роботи електронного кабінету водія показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Результати роботи електронного кабінету водія у 2021 році

№	Вид послуги	Кількість послуг
1	Опрацьовано заяви на отримання послуг	612 868
2	Перевірок за VIN кодом	280 89 2
3	Верифікації посвідчення водія	193 877
	Призначення належного користувача	39 984
	Обмін/ відновлення посвідчення водія	39 624
	Верифікації даних свідоцтва про реєстрацію ТЗ	30 532
	Замовлення індивідуального номерного знаку	1 6 42
	Оплачено штрафів	11 533

У 2021 році було введено 3 нових нововведення:

- калькулятор від МВС;
- перевірка наявності номерних знаків
- розроблені QR коди з інформацією про територіальні центри

**«Калькулятор».** Він створений для розрахунку орієнтовної вартості реєстрації транспортного засобу (нова реєстрація або перереєстрація). Сервіс дає можливість дізнатися не лише вартість послуги з реєстрації Сервісного центру МВС для кожного типу транспортного засобу, але й дізнатися, які податки та збори сплачуються в кожному окремому випадку та в якому розмірі.

Зокрема, калькулятор розраховує:

- точну суму оплати за обслуговування Сервісного центру МВС в залежності від типу автомобіля та країни виробника;

- чи сплачується збір на обов'язкове державне пенсійне страхування при реєстрації транспортного засобу та в якому розмірі нараховується;

- чи сплачуються при продажу прибутковий податок і військовий збір і в якому розмірі.

Калькулятор доступний в інформаційних вікнах безпосередньо в приміщеннях оновлених сервісних центрів МВС, а також в режимі онлайн на офіційному сайті Центрального сервісного центру МВС та на сайтах регіональних сервісних центрів МВС.

***Перевірка наявності номерних знаків.*** За допомогою цього сервісу можна дізнатися в який сервісний центр МВС потрібно записатися, щоб встановити на автомобіль номерні знаки з потрібною комбінацією цифр, також можна дізнатися інформацію про всі номерні знаки, які є в сервісних центрах МВС конкретної області.

У 2021 році була проведена зміна алгоритму закріплення номерного знаку при реєстрації авто. Визначення адміністративно-територіальної належності транспортного засобу зараз відбувається не за місцем реєстрації власника, а за місцем реєстрації/перереєстрації транспортного засобу. Тобто, незалежно від

місця реєстрації власника, кожен сервісний центр МВС видає номерні знаки лише для свого регіону.

### ***Розроблені QR коди з інформацією про територіальні центри.***

Цей онлайн-сервіс доступний у всіх територіальних сервісних центрах МВС, а також на електронних талонах черги, сформованих через функцію «Реєстрація електронної черги» на сайті ГСЦ МВС. Кожен QR-код містить контактну інформацію про територіальний сервісний центр МВС, а саме: місцезнаходження з геолокацією, номер телефону, години роботи, перелік документів, необхідних для отримання послуг, платіжні реквізити, а також корисні посилання на всі реалізовані онлайн-сервіси.

### ***Шеринг документів.***

Разом з Міністерством цифрової трансформації України у 2021 році запроваджено нову функцію – обмін документами. Відтепер під час замовлення та отримання адміністративних послуг відвідувачі сервісних центрів МВС можуть показати свій електронний паспорт у застосунку «Дія» та поділитися цифровою копією документа. Це полегшує роботу адміністраторів центрів і економить час відвідувачів.

Щоб надати відвідувачам копію електронного паспорта, необхідно:

- відкрити паспорт у додатку Дія;
- натиснути на нього та вибрати штрих-код;
- ввести штрих-код або продиктувати 13-значний код під штрих-кодом.
- підтвердити запит на передачу даних [54].

Цифрова копія паспорта з електронним підписом Дії передається на сервер МВС. Завдяки шерінгу виконуються одночасно дві функції: електронна ідентифікація особи та передача копій електронних документів адміністратору.

### ***Співпраця з Укрпоштою.***

Клієнти сервісних центрів можуть отримати нові посвідчення водія, замовивши його в електронному кабінеті чи додатку «Дія». Обміняти або замінити посвідчення водія можна у відділенні «Укрпошти». Нововведення

мінімізує контакти з іншими людьми і тому є найнебезпечнішим способом отримання документів під час пандемії, а також значно економить час на відвідування сервісних центрів МВС. Проект реалізований у співпраці з Міністерством цифрової трансформації та ДП «Інфотех»

### ***Взаємне визнання та обмін національних посвідчень водія між Україною та ОАЕ***

Кожен громадянин України, який переїжджає до Об'єднаних Арабських Еміратів, може конвертувати власні національні водійські права в еміратський еквівалент за спрощеною процедурою – без проходження теоретичних і практичних іспитів. Це спрощення стосується лише категорій «А» та «Б».

Головний сервісний центр МВС вніс певні нормативні зміни, щоб громадяни України могли швидко та легко отримувати державні послуги. Це торкнулося водійських прав та реєстрації транспортних засобів під час воєнного стану. А саме: водійські права, термін дії яких закінчився, вважаються дійсними і для обміну або продовження водійського посвідчення медична довідка не потрібна. Щоб запобігти дефіциту водіїв категорій С, С1, уряд дозволив керувати такими транспортними засобами особам із посвідченням водія категорії В

## **2.4. Шляхи забезпечення якості адміністративних послуг мервісними центрами України**

Міжнародна організація стандартизації ISO (спочатку об'єднувала 25 країн, сьогодні понад 160 країн) була заснована в 1946 році в Лондоні на засіданні Електротехнічного комітету. Основною метою організації є узагальнення досвіду та координація роботи провідних країн у сфері стандартизації та сертифікації. В ході своєї діяльності ця організація створила ряд міжнародних стандартів якості в різних сферах. Сьогодні стандарти використовуються не тільки для визначення якості кінцевого продукту на виробництві, а й на органи влади. Перший стандарт ISO 9001:2000 став основою системи управління якістю



в органах влади. Сьогодні стандарт ISO 9001:2015 успішно впроваджується в діяльність Центрів надання адміністративних послуг в Україні [62].

Слід зазначити, що при використанні стандарту ISO 9001 визнаються наступні основні завдання:

1) дати споживачам впевненість у тому, що організація здатна послідовно задовольняти їхні вимоги;

2) дати керівництву організації впевненість у її здатності стабільно задовольняти запити споживачів;

3) вселяти у співробітників організації впевненість у тому, що вони будуть чітко, якісно і повно виконувати свої обов'язки і поставлені завдання.

Стандарти також містять відповідні вимоги до різних видів діяльності, які відображають загальноприйнятту світову практику щодо їх реалізації та ґрунтуються на таких принципах:

- орієнтація на споживача, в особі населення;
- лідерство, засноване на керівній ролі лідера;
- мотивація;
- процесний підхід;
- системний підхід.

Впровадження цієї системи дозволяє досягти багатьох переваг, основні з яких наведені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Переваги впровадження Стандартів ISO 9001:2015 при наданні адміністративних послуг

Оцінка якості надання сервісних послуг повинна базуватися на якісних або кількісних показниках, встановлених для кожного критерію, щоб мати можливість оцінити та стандартизувати процеси їх надання. Вичерпну інформацію щодо надання адміністративних послуг містить Закон України «Про адміністративні послуги». Тобто ці критерії оцінки якості надання адміністративних послуг мають використовуватися і в процесі діяльності сервісних центрів МВС України (рис. 2.2).

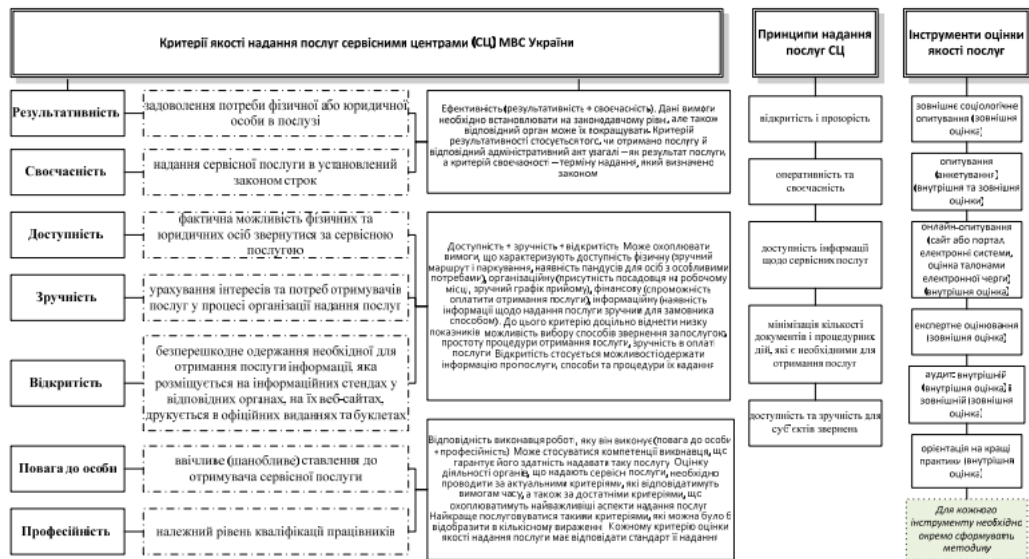


Рисунок 2.4. - Критерії, принципи та інструменти оцінки якості надання послуг сервісними центрами МВС України (Джерело [41])

Загалом проблеми, які необхідно вирішити щодо якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС, такі:

- недостатнє інформування та консультування громадян з питань надання послуг у центрах;
- відсутність супутніх послуг (ламінування, фотокопіювання, банківські послуги тощо);
- вимога додаткових документів, які не передбачених законодавством для надання адміністративної послуги;
- неможливість отримання послуги під час одного візиту тощо.

Тобто контроль якості послуг, що надаються сервісними центрами МВС України, потребує додаткових дій, до яких залучаються всі зацікавлені сторони. Важливим інструментом контролю якості надання адміністративних послуг є моніторинг. У 2013 році Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ» запроваджено постійний моніторинг за дотриманням органами виконавчої влади та місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» за

допомогою онлайн-опитування громадян щодо якості надання адміністративних послуг. Тому, актуальним питанням є розробка реалізації концепції контрольної діяльності у сфері надання послуг СК МВС України (рис. 2.3) [26].



Рисунок 2.5 - Загальна концепція контрольної діяльності у сфері надання послуг сервісними центрами МВС України (Джерело: [29])

## 2.5. Результати громадської експертизи якості послуг

Одним з методів забезпечення якості адміністративних послуг є громадська експертиза якості. Під час такої експертизи Сервісних центрів МВС були виявлені такі основні проблеми:

1. при реєстрації/перереєстрації транспортних засобів, переобладнаних для роботи на газовому паливі, зазначається неналежне оформлення суб'єктами господарювання акті прийому-передачі транспортних засобів, переобладнаних для роботи на зрідженому нафтовому газі та для роботи на стисненому природному газі, зокрема не вказується споряджена маса транспортного засобу, відсутні підписи клієнтів.

2. При реєстрації/перереєстрації легкових автомобілів юридичних осіб відсутні довідки (відмітки) військового комісаріату про зарахування таких транспортних засобів на військовий облік.

2.3. При першій реєстрації транспортного засобу на території України:

- у заявах відсутні підписи заявників та посадових осіб територіальних сервісних центрів МВС про отримання власником транспортного засобу бланків продукції та здачу номерних знаків для одноразових поїздок;

- при реєстрації нових легкових автомобілів відсутня позначка про рівень екологічних стандартів, яким відповідає транспортний засіб, що не відповідає вимогам ст. 3 Закону України «Про деякі питання ввезення на митну територію України та реєстрації транспортних засобів»;

- зазначення в сертифікатах відповідності транспортного засобу недостовірної інформації про країну місцезнаходження виробника транспортного засобу із зазначенням дати видачі сертифіката відповідності, що передує даті імпорту транспортного засобу на митну територію України [16].

Під час проведення громадської експертизи у Сервісному Центрі МВС у Сумській області були виявлені такі проблеми:

1. затягування часу обслуговування громадян;
2. обслуговування експертами громадян, не у порядку реєстрації в системі електронної черги;
3. невідповідність розподілу спеціалістів завантаженню ТСЦ МВС;
4. Відсутність оперативного реагування на скарги громадян щодо роботи експертів ТСЦ МВС;
5. - відсутність у керівництва сервісного центру МВС можливості впливати на експертів, зокрема, шляхом притягнення їх до дисциплінарної відповідальності за порушення, допущені під час надання послуг громадянам у рамках державної реєстрації ТЗ;
6. відрив експертів від процесу роботи сервісного Центру,
7. відсутність контролю за графіком роботи експертів у зв'язку з виконанням ними доручень керівництва НДЕКЦ, зокрема щодо проведення судових експертиз у кримінальних справах, одночасно з роботою в сервісному центрі МВС;

8. відсутність чіткого алгоритму ціноутворення на отримання послуг з реєстрації ТЗ, що потребують експертного дослідження, що є окремою платною послугою, що надається експертами.

Зазначені проблеми в роботі призводять до того, що суб'єкти звернення негативно ставляться до роботи територіального Сервісного центру МВС, що в свою чергу дискредитує ефективність реформи сервісної служби та сприяє виникненню корупційних ризиків при реєстрації ТЗ .

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС

### 3.1. Запровадження практики «таємний клієнт» як інноваційного методу забезпечення якості адміністративних послуг

Якщо розглядати питання забезпечення якості послуг на рівні сервісних центрів МВС, то слід відзначити певні зрушення в цьому напрямку. Проект «Таємний клієнт» отримав позитивні відгуки суб'єктів звернення. Завдяки проекту тепер громадяни можуть відкрито перевіряти роботу державної структури та впливати на її розвиток [26]. Розділи онлайн-анкети заповнюються замовником сервісного центру МВС з метою оцінки за встановленою шкалою окремих процесів обслуговування в сервісних центрах [50].

У 2021 році по Україні було оброблено 5340 анкет, з яких 4314 з позитивною оцінкою якості надання послуг. 90% з них – позитивні відгуки або конкретні пропозиції щодо покращення роботи сервісних центрів МВС. Розподіл та порівняння анкет по проекту «таємний клієнт» наведено на рисунку 3.1.

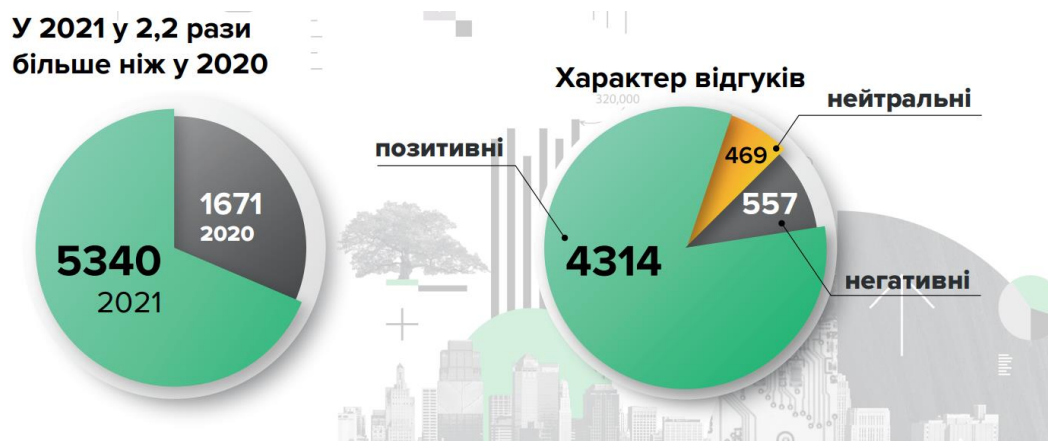


Рисунок 3.1 – Кількість позитивних та негативних відгуків за проектом «таємний клієнт» в 2021 році (Джерело: [6]).

При опитуванні таємних клієнтів виявлено основні проблеми сервісних центрів:

- неналежне обслуговування;
- повільне обслуговування;
- технічні несправності онлайн-сервісів та Е-черги.

Але, відвідувачі відмічають і позитивні моменти. Основні позитивні відгуки такі:

- Персональні подяки працівникам ТСЦ МВС
- Швидке та якісне отримання послуг

На основі анкет таємних клієнтів нами пропонується розробити такі основні заходи:

- збільшити кількість інформаційних матеріалів про порядок дій клієнта для отримання послуг у ТСЦ МВС
- удосконалити навігацію у службових приміщеннях ТСЦ МВС та на під'їздах до них;
- збільшити кількість адміністраторів в ТСЦ МВС;
- збільшити кількість місць для очікування у приміщенні ТСЦ МВС;
- запровадити можливість отримання е-талону у всіх ТСЦ МВС.

### **3.2. Проблеми та перспективи розвитку електронних послуг в Україні**

У 2019 році було організовано Міністерство цифрової трансформації, яке забезпечує розробку та реалізацію державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг. Тому поступово відбувається перехід до цифрової держави, яка ставить на перший план людину, її потреби та інтереси. З цією метою створено Єдиний державний портал електронних послуг «Дія», функціонування якого регулюється положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного вебпорталу



електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 4 грудня 2019 року № 1137 [37] . Особливістю порталу «Дія» є те, що він є доступним для всіх електронних державних послуг за єдиними стандартами. Раніше більшість цих сервісів потрібно було отримувати в різних порталах, тому знайти їх було досить проблематично. Портал «Дія» розміщений у захищеному дата-центрі та відповідає світовим стандартам захисту від кіберзагроз, він зберігає мінімум інформації про своїх користувачів.

Як ми можемо побачити, за останні роки процес перетворення адміністративних послуг на електронні стрімко прискорився. Багато експертів вважають одним із головних факторів цього процесу стала пандемія COVID-19, яка створила таку ситуацію, що людям потрібно було отримувати послуги, не виходячи з дому.

Аналізуючи роботу порталу «Дія», можна відзначити такі переваги переведення адміністративних послуг в електронну форму:

- 1) скорочення кількості етапів надання електронної послуги (наприклад, процес реєстрації фізичних осіб-підприємців скорочено з 30 до 3 етапів);
- 2) спрощення процесу отримання послуги;
- 3) скорочення часу, необхідного для отримання послуги;
- 4) усунення корупційних схем щодо їх надання;
- 5) відсутність черг, бюрократії, транспортних витрат;
- 6) комфортність для людей з особливими потребами та людей похилого віку, особливо під час пандемії;
- 7) мінімізація психологічного стресу від черг, бюрократії;
- 8) робота порталу у вихідні та святкові дні.

Водночас, при наданні електронних адміністративних послуг існують певні загальні проблеми, характерні для всіх електронних систем надання послуг, а саме:

- 1) відсутність цифрових навичок і знань у населення;

2) відсутність відповідних технічних пристроїв (смартфонів, комп'ютерів, планшетів тощо);

3) відсутність доступу до мережі Інтернет;

4) недовіра до онлайн-сервісів;

5) низька поінформованість про електронні сервіси;

6) відсутність зв'язку між сторонами, що унеможлиблює отримання консультації зі спірних питань;

7) незрозумілість або труднощі під час заповнення заяви про надання електронної адміністративної послуги (необхідність долучення електронної копії документа; електронного підпису тощо), що за відсутності спеціального обладнання (ксерокс, флеш-накопичувач) подача такої заяви неможлива;

8) Відсутність «живого спілкування». Іноді особа, яка звертається до державних установ за адміністративними послугами, може також бажати отримати «додаткову пораду» від співробітника, нерідко стосовно суті отриманої послуги;

9) не завжди доступний простий і зрозумілий «інтерфейс» [24].

Існуюча практика надання адміністративних послуг органами державного управління постійно модернізується з метою запровадження нових електронних послуг, які оптимізують процес надання послуг. У цьому питанні Міністерство внутрішніх справ України демонструє одну з найкращих динамік щодо вдосконалення практики надання сервісних послуг.

Через сайт Головного сервісного центру МВС можна скористатися низкою електронних сервісів, зокрема, за допомогою таких онлайн-сервісів, як «Електронний кабінет водія», «Сервіс перевірки документи для поїздки за кордон на автомобілі», «Перевірка свідоцтва про реєстрацію службового транспортного засобу», «Онлайн-тренажер для перевірки ПДР». Метою надання електронних послуг є отримання необхідних документів та інформації, зокрема з реєстрів, у цілодобовому режимі, з метою більш ефективного планування та використання робочого часу, не виходячи з власного кабінету.

Однією з інновацій є запровадження електронних прав в «Дії». З 6 лютого 2020 року українцям доступні електронні водійські права, що стало першим кроком до «держави в смартфоні».

Цифровими водійськими правами можуть користуватися водії, які мають право керувати автомобілем. Для отримання цифрових прав вони повинні пред'явити або паспорт, виданий після 2013 року, або біометричний паспорт.

На смартфоні права відображаються як документ, схожий на пластикові водійські права, але з QR-кодом. Це необхідно для ідентифікації водія.

Вважаємо, що цієї мети можна досягти шляхом координації зусиль у трьох напрямках:

- 1) розробка та впровадження нових електронних послуг, а саме цифровізація адміністративних послуг;
- 2) максимальна гармонізація адміністративних послуг, зокрема децентралізація адміністративних послуг;
- 3) удосконалення системи моніторингу якості обслуговування в ЦНАПах [50]

### **3.3. Заходи підвищення якості адміністративних послуг, що надаються сервісними центрами МВС**

Простота надання адміністративних послуг у сучасному світі є основною тенденцією розвитку державних установ України. Саме тому МВС України протягом 2 років активно проводило реформування МРЕВ в сервісні центри МВС та запропонувало новий формат обслуговування [49].

З метою вдосконалення процедури державної реєстрації автотранспортних засобів, усунення окремих нормативних колізій, підвищення якості обслуговування суб'єктів звернення до ТСЦ МВС, зокрема шляхом скорочення часу надання відповідних послуг та забезпечення контролю для запобігання

Реєстрації транспортних засобів, щодо яких застосовуються обмеження тощо, рекомендуємо:

1) ініціювати перед керівництвом МВС внесення відповідних змін до штатних розписів територіальних органів з надання послуг МВС, щоб набрати необхідну кількість спеціалістів, які безпосередньо беруть участь у державній реєстрації ТЗ та видачі прав;

2) Ще однією проблемою є те, що послуги надаються не в ЦНАПі, а в спеціалізованих сервісних центрах. Тому, пропонуємо розмістити експертів на території ЦНАП. Розглянувши нормативні документи, що регулюють можливість передачі адміністративних послуг, що надаються СЦ МВС, до органів місцевого самоврядування, неможливо, в питаннях державної реєстрації (перереєстрації, зняття з обліку) ТЗ і видачі посвідчень водія.

3) пропонуємо керівництву МВС ініціювати внесення змін до відповідних нормативно-правових актів у частині:

- розмежування повноважень територіальних органів з надання послуг МВС; та ЦНАП, а саме МВС надати виключні права на прийняття остаточного рішення про зняття з реєстрації ТЗ та уповноважити ЦНАП на прийняття та передачу документів

- виключення можливості укладення договорів купівлі-продажу ТЗ у присутності працівників органів, до компетенції яких не входить проведення перевірок щодо заборон продажу ТЗ.

4) надання окремих адміністративних послуг українським громадянам, які перебувають за кордоном.

Очікується, що мільйони українських мігрантів, які вимушено виїхали з України до європейських країн, потребуватимуть державної підтримки для отримання певних адміністративних послуг, які зараз доступні лише на території України.

Міністерство закордонних справ України спільно з Міністерством внутрішніх справ України аналізує необхідність тимчасового надання окремих адміністративних послуг громадянам України за кордоном.

Наразі найближчим часом планується тимчасове розміщення мобільних сервісних центрів МВС України на території українських дипломатичних установ.

На території українських посольств і консульств, які мають достатні приміщення, будуть встановлені мобільні сервісні центри МВС – мікроавтобуси з відповідним обладнанням. Йдеться не лише про створення мобільного сервісного центру, а про можливість організації відповідного доступу до нього для українських переселенців.

Згідно з інформацією, опублікованою на сайті МЗС України, станом на 12 жовтня 2022 року до переліку закордонних дипломатичних установ, у яких може розміщуватися мобільний сервісний центр МВС, входять:

- Посольство України в Ірландії;
- Посольство України у Фінляндській Республіці;
- Посольство України у Латвійській Республіці;
- Посольство України в Чеській Республіці;
- Посольство України в Республіці Хорватія;
- Посольство України в Італійській Республіці;
- Посольство України у Латвійській Республіці;
- Генеральне консульство України в Мілані;
- Посольство України в Республіці Болгарія;
- Посольство України в Турецькій Республіці;
- Консульство України в Анталії.

До переліку адміністративних послуг, які надаватимуть мобільні сервісні центри МВС України на території закордонних дипломатичних установ, включено:

- обмін посвідчень водія;
- видача посвідчень водія у зв'язку із втратою чи викраденням;
- видача свідоцтв про реєстрацію транспортного засобу та номерних знаків замість втрачених, або непридатних;
- зняття з обліку ТЗ у зв'язку із виїздом власника за кордон на постійне місце проживання.

## Висновки

Підсумовуючи вищевикладене можна виділити деякі характеристики адміністративних послуг, що надаються сервісними центрами МВС України, які сильно відрізняються від інших видів адміністративних послуг. Зокрема, переважна більшість сервісних послуг може надаватися як в персоніфікованій, так і в неперсоніфікованій формі. Послуги можуть надаватися в електронному вигляді та не потребують особистого звернення до сервісних центрів МВС України.

Основою надання послуг МВС є дозвільно-реєстраційні повноваження, які визначають дозвільно-реєстраційну діяльність щодо об'єктів, експлуатація яких характеризується підвищеною небезпекою, що визначає завдання, яке стоїть перед Міністерством внутрішніх справ - здійснювати контроль за небезпекою через управління ризиками.

Система сервісних центрів МВС має таку структуру:

- Головний сервісний центр МВС (самостійні структурні підрозділи)
- Регіональні сервісні центри ГСЦ МВС
- Територіальні сервісні центри РСЦ ГСЦ МВС

Сервісні пункти МВС мають єдину зовнішню та внутрішню концепцію, є впізнаваними, працюють за принципом «єдиного вікна» та є екстериторіальними.

Цифровізація є пріоритетним напрямком МВС, адже вона є рушійною силою оптимізації послуг та спрощення спілкування з користувачами. Це дозволяє перенести величезну кількість інформації в систему структурованих даних, якою потім легко користуватися. Сервісні центри постійно борються за надання якісних послуг споживачам та спрощення їх процедур. У 2021 році було введено 3 нових нововведення: калькулятор від МВС; перевірка наявності номерних знаків; розроблені QR коди з інформацією про територіальні центри

Одним з методів забезпечення якості адміністративних послуг є громадська експертиза якості. Під час такої експертизи Сервісних центрів МВС були виявлені такі основні проблеми:

1. затягування часу обслуговування громадян;
2. обслуговування експертами громадян, не у порядку реєстрації в системі електронної черги;
3. невідповідність розподілу спеціалістів завантаженню ТСЦ МВС;
4. Відсутність оперативного реагування на скарги громадян щодо роботи експертів ТСЦ МВС;
5. - відсутність у керівництва сервісного центру МВС можливості впливати на експертів, зокрема, шляхом притягнення їх до дисциплінарної відповідальності за порушення, допущені під час надання послуг громадянам у рамках державної реєстрації ТЗ;
6. відрив експертів від процесу роботи сервісного Центру,
7. відсутність контролю за графіком роботи експертів у зв'язку з виконанням ними доручень керівництва НДЕКЦ, зокрема щодо проведення судових експертиз у кримінальних справах, одночасно з роботою в сервісному центрі МВС;
8. відсутність чіткого алгоритму ціноутворення на отримання послуг з реєстрації ТЗ, що потребують експертного дослідження, що є окремою платною послугою, що надається експертами.

Якщо розглядати питання забезпечення якості послуг на рівні сервісних центрів МВС, то слід відзначити певні зрушення в цьому напрямку. Проект «Таємний клієнт» отримав позитивні відгуки суб'єктів звернення.

При опитуванні таємних клієнтів виявлено основні проблеми сервісних центрів:

- неналежне обслуговування;
- повільне обслуговування;
- технічні несправності онлайн-сервісів та Е-черги.



З метою вдосконалення процедури державної реєстрації автотранспортних засобів, усунення окремих нормативних колізій, підвищення якості обслуговування суб'єктів звернення до ТСЦ МВС, зокрема шляхом скорочення часу надання відповідних послуг та забезпечення контролю для запобігання Реєстрації транспортних засобів, щодо яких застосовуються обмеження тощо, рекомендуємо:

- 1) ініціювати перед керівництвом МВС внесення відповідних змін до штатних розписів територіальних органів з надання послуг МВС, щоб набрати необхідну кількість спеціалістів, які безпосередньо беруть участь у державній реєстрації ТЗ та видачі прав;
- 2) розмістити експертів на території ЦНАП;
- 3) розширити перелік адміністративних послуг українським громадянам, які перебувають за кордоном.

## Список використаних джерел

1. Авер'янов, В. Б., & Пухтецька, А. А. (2010). Удосконалення організації та діяльності системи органів виконавчої влади з урахуванням європейських принципів і стандартів. *Часопис Київського університету права*.
2. Борисов, Б., Гаращук, В., Голосніченко, І., Гонцяж, Я., Долечек, В., Калюжний, Р., ... & Ківалов, С. (2014). Типологія (класифікація) адміністративних послуг. *Юридичний Вісник*, 222.
3. Борисюк О. В. Імплементация зарубіжних моделей соціального страхування до вітчизняних реалій. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 5–8.
4. Буханевич, О. М. (2015). Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*, (5), 126-131.
5. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади: монографія. Полтава: ПНТУ, 2009. 288 с
6. Головний сервісний центр МВС України: офіційний сайт. URL: <https://hsc.gov.ua/>
7. Голосніченко, І. П. (2012). Правове регулювання надання адміністративних послуг потребує системного підходу. *Вісник НТУУ" КПІ" Політологія. Соціологія. Право*, (4 (16)), 42-45.
8. Государственная полиция Латвии : Материал из Википедии – свободной энциклопедии. URL : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственная\\_полиция\\_Латвии](https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственная_полиция_Латвии)
9. Даньшина, Ю. В. (2011). Правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління*, (1), 61-68.
10. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р

11. Директива Ради 1999/37/ЄЕС від 14 квітня 1999 року щодо реєстрації документів на транспортні засоби (ОВ L 138, 1.6.1999, С. 57). URL: <https://hsc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/Direktiva-radi-199937YEES.pdf>
12. Джафарова, О. В. (2021) Сучасний погляд на інформаційні послуги сервісних центрів МВС України . *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* № 3 (94). С. 99-112. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2021.3.09>
13. Драган, І. О. (2014). Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (4).
14. Градовий, В. Б., Дембіцька, С. Л., Добрянська, Н. Л., Ільніцька, О. О., Колісниченко, І. П., Кірмач, А. В., ... & Тимошук, В. П. (2015). Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*, 164.
15. Європейська Угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) № 994\_217 (Приєднання від 02.03.2000) [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_217#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_217#Text)
16. Експертні пропозиції за результатом проведення громадської експертизи діяльності територіальних органів з надання сервісних послуг МВС. URL: [https://hsc.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/Dodatok-Ekspertni-propozitsiyi-za-rezultatami-grom.-ekspertizi-STS-MVS\\_SK.pdf](https://hsc.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/Dodatok-Ekspertni-propozitsiyi-za-rezultatami-grom.-ekspertizi-STS-MVS_SK.pdf)
17. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Управління. 2013. Вип. 2. С. 28–35.
18. Жук, Ю. М. (2016). Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. *Ефективність державного управління*, (46/47).
19. Іващенко, О., Комзюк, А., Колпаков, В., Константінов, С., Маматова, Т., Писаренко, Г., ... & Циганов, О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг

20. Конвенція про дорожній рух від 8 листопада 1968 року (поточна редакція 26.03.2006) URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_041#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_041#Text)
21. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
22. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>
23. Князюк, О. Г. (2020). Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС УКРАЇНИ. *Юридична наука*, (2 (104)), 153-165.
24. Кожушко О. О. (2021) Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. № 51
25. Кузьменко О.В., Пастух І.Д., Плугатир М.В., Співак М.В., Підвисоцький В.В. Мультимедійний навчальний посібник «Адміністративне право. Загальна частина». URL : [https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm\\_pravo\\_zch/info/autors.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm_pravo_zch/info/autors.html)
26. Лілікович П. В. Шляхи забезпечення якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС України. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. URL : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2019/106.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/106.pdf)
27. Люхтергандт, О. (2002). Проект Адміністративного процедурного кодексу України та сучасне адміністративне процедурне право. *Юридичний журнал*, (5), 24-28.
28. Маматова, Т. В. (2014). Формування механізмів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електронне наук. фахове вид.*

29. Маматова, Т. В. (2015). Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Public administration aspects*, 3(4), 75-83.
30. Миколенко, О. І., Углик, Н. М., Галуцько, В. В., & Коліушко, І. Б. (2021). Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*, 46.
31. Министерство внутренних дел Эстонии: Материал из Википедии – свободной энциклопедии. URL : [https:// ru.wikipedia.org/wiki/-  
Министерство\\_внутр](https://ru.wikipedia.org/wiki/Министерство_внутр)
32. Мозговий О.О. Адміністративно-правові засади діяльності сервісних центрів МВС України: дис. ...доктора юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2019. 222 с.
33. Мордвінов О. Г. (2007) Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Держава та регіони*. № 2. С. 60–65.
34. Негрич, О. М. (2018). Теоретичні основи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.
35. Одінцов, О., & Ільченко, Н. (2021). Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (60), 41-51.
36. Писаренко, Г. М. (2005). Адміністративні послуги в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*, (26), 160-165.
37. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 (поточна редакція — від 25.08.2022). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-  
%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text)
38. Полиция Финляндии: Материал из Википедии – свободной энциклопедии. URL : [https://ru.wikipedia.org/ wiki/Полиция\\_Финляндии](https://ru.wikipedia.org/wiki/Полиция_Финляндии)

39. Поліція Швеції : Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. . URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

40. Попсуй А. О. (2017) Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління..* № 1 (8). С. 54–58.

41. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf) та концепції

42. Про адміністративні послуги: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

<sup>17</sup> Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

43. Про автомобільний транспорт: закон України №2344-III від 5 квітня 2001 року (поточна редакція від 27.10.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>

44. Про дорожній рух: закон України № 3353-XII від 30 червня 1993 року (поточна редакція від 11.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>

45. Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобів: Закон України № 2739-IV від 6 липня 2005 року(поточна редакція від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2739-15#top>

46. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України № 3166-VI від 17 березня 2011 року (поточна редакція від 07.05.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#top>

47. Про перевезення небезпечних вантажів: Закон України № 1644-III від 6 квітня 2000 року (поточна редакція від 01.01.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text>

48. Спасібов, Д. В. (2018). Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління*, (29 (68), № 1), 161-166.
49. Таємні клієнти розпочинають перевірку роботи сервісних центрів МВС. Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/articles/2018/10/10/7193994>
50. Тернущак, М. М. (2020). Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. Проблеми судження. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1565>
51. Тимощук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 104 с.
52. Тимощук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.
53. 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.
54. Шеринг документів: функціонал від Дії, доступний клієнтам сервісних центрів МВС. URL : <https://diia.gov.ua/news/shering-dokumentiv-funkcional-vid-diyi-dostupnij-kliiyentam-servisnih-centriv-mvs>
55. Чаплай, І. В. (2015). Державні послуги: основні підходи до розуміння та їх класифікація. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (1).
56. Чукут С., Камінська Т., Камінський А., Пасічник М. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Київ, 2008. 200 с.
57. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija. Pakalpojumi. URL : <http://www.iem.gov.lv/lat/Pakalpojumi/Poliisi>. Police of Finland. Licences. URL : <http://www.poliisi.fi/licences>

58. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Elektronické služby. URL : <https://portal.minv.sk/wps/wcm/connect/sk/site/main/katalog-esluzby/>
59. Polisen. Service. URL : [https://polisen.se/en/Languages/ Service//](https://polisen.se/en/Languages/Service//)
60. Țîganov, O. (2018). Metodologia doslîdženîa admînistrativnih poslug u sferî pravooxoronoî dîjalnosti Ukraîni. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*, 30(2-1), 68-73.
61. Valsts ReĶionflîs attUstUbas aĶentjra. URL: [https:// www.latvija.lv/](https://www.latvija.lv/)
62. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю: вимоги. Видання офіційне. Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>