

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут публічного управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**СТОВПЮК Лілія Богданівна**

**Удосконалення надання електронних  
адміністративних послуг на місцевому рівні. /  
Удосконалення надання електронних  
адміністративних послуг на місцевому рівні**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ДСПУАзм-21  
Л. Б. Стовпюк (Остап'юк)

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Ю. А. Богач

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"24" жовтня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ - 2022**

## Зміст

### ВСТУП

### РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Орган місцевого самоврядування як суб'єкт надання послуг на місцевому рівні

1.2. Класифікація надаваних послуг, їх нормативно правове забезпечення

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Моніторинг організаційного забезпечення електронних адміністративних послуг на місцевому рівні

2.2. Аналіз практики надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні

2.3. Оцінка ефективності роботи з надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні ЦНАП Золотопотіцької територіальної громади

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Активізація громадського моніторингу процесу надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні

3.2. Удосконалення технологій надання адміністративних послуг як елементу підвищення їх якості

Висновки до розділу 3

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останнім часом одним із найважливіших напрямів діяльності місцевих органів влади в Україні стало надання адміністративних послуг. За нещодавній період було створено понад 600 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). У багатьох органах влади, здебільшого – в обласних центрах і містах обласного значення, справді відбулося поліпшення якості послуг, які надаються через ЦНАП. Одним із визначальних чинників процесу створення ефективних ЦНАП та підвищення якості надання адміністративних послуг є особиста зацікавленість керівництва органів місцевого самоврядування.

Для реального виявлення стану справ у сфері надання послуг необхідно періодично проводити їх оцінювання і рухатись вперед. Тому актуальним постає питання удосконалення надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Висвітлення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі.** Окремі аспекти означеної проблематики досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: Ф. Шаркова, М. Гайворонського, В. Головенько, Т. Дмитрієва, А. Коляденко, М. Прищак, І. Рібакова, Л. Шаян, Почепцова, О. Лоцихіна, О. Сидорчук, Ю. Богач, М. Шульга, Р. Ткачук, Н. Дніпренко, О. Зінченко, О. Лозовицький, Ю. Нестиряка, М. К. Захарченко та ряду інших науковців та практиків. Однак, незважаючи на актуальність проблематики залишається велике коло неопрацьованих питань.

**Мета роботи:** розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні **завдання:**

– розкрити сутність органу місцевого самоврядування як суб'єкт надання послуг на місцевому рівні;

- провести класифікацію надаваних послуг, дослідити їх нормативно правове забезпечення;
- здійснити моніторинг організаційного забезпечення електронних адміністративних послуг на місцевому рівні;
- провести аналіз практики надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні;
- оцінити ефективність роботи з надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні в Золотопотіцькій територіальній громаді;
- розробити напрямки активізації громадського моніторингу процесу надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні;
- надати пропозиції з вдосконалення технологій надання адміністративних послуг як елементу підвищення їх якості.

**Об’єктом дослідження:** є процеси надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Предметом дослідження:** виступає діюча практика надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні в Золотопотіцькій територіальній громаді

**Методи дослідження.** Для реалізації визначених мети і завдань у процесі дослідження використовувався комплекс взаємопов’язаних і взаємодоповнюючих загальнонаукових і спеціальних методів, спрямованих на отримання об’єктивних і достовірних результатів.

**Теоретичну основу** дослідження становить монографічна література вітчизняних та зарубіжних науковців, статті, матеріали наукових та науково-практичних конференцій з питань надання адміністративних послуг.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Апробація.** Результати роботи апробовані всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної

відбудови України» (Тернопіль, 31.05.2022 року) та Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 10.11.2022 року).

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **1.1. Орган місцевого самоврядування як суб'єкт надання послуг на місцевому рівні**

Соціально-орієнтована держава повинна забезпечуватися підвищенням якості системи державного управління та, перш за все, такою важливою її складовою, як гарантування та забезпечення якості надання адміністративних послуг, що є важливим елементом, який формує показник якості життя громадян. Як зазначається в нормативних правових актах, на сьогоднішній день актуальною проблемою місцевого значення, що потребує вирішення, є «погіршення якості та доступності державних послуг у зв'язку з ресурсною нездатністю переважної більшості органів місцевого самоврядування здійснювати свої функції, власні та делеговані повноваження». [11] Це вимагає запровадження чітко визначених критеріїв якості адміністративних послуг у практику органів влади всіх рівнів та розробки ефективних механізмів удосконалення їх надання.

Публічно-сервісна спрямованість адміністративних послуг означає, що їх надання має ґрунтуватися на необхідності забезпечення реалізації прав, свобод та інтересів приватних осіб органами державного управління (державними та самоврядними).

Закон України "Про адміністративні послуги" (п. 3 ст. 1) визначає коло суб'єктів, які можуть надавати адміністративні послуги. Одним із таких суб'єктів є органи місцевого самоврядування [ ].

Місцеве самоврядування як форма влади народу було закріплено у ст. 5 Конституції України, згідно з якою «народ здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [45].

З даного конституційного положення безпосередньо випливає, що місцеве самоврядування посідає окреме місце в політичній системі (у

механізмі управління суспільством та державою) і має розглядатися як окрема форма здійснення народом своєї влади. Таке становище місцевого самоврядування у політичній системі дозволяє характеризувати його як самостійну (поряд із державною владою) форму публічної влади – публічну владу територіальної громади [73].

Органи місцевого самоврядування через свою безпосередню близькість до населення як центрів публічної влади є важливими суб'єктами надання послуг, вони можуть набагато більше на тлі інших суб'єктів надання послуг (суб'єктів публічної влади). Більше того, вже сьогодні делегування органам місцевого самоврядування повноважень щодо надання частини адміністративних послуг дозволило спростити доступ громадян до цих послуг, підвищити якість обслуговування їх споживачів, що свідчить про наявність певного рівня сервісного управління (обслуговування, допомога, обслуговування – основна мета держави, а управління – Інструмент забезпечення цих процесів органами місцевого самоврядування).

Стаття 140 Конституції України визначає, що «місцеве самоврядування – це право територіальної громади – мешканців села чи добровільного об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст у сільську громаду – самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції та законів України» [45].

Важливим нормативно-правовим актом, який створює правову основу для здійснення місцевого самоврядування в Україні, є закон «Про місцеве самоврядування в Україні», в якому дається таке визначення поняття місцевого самоврядування: «Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна можливість територіальної громади – мешканців села або добровільного об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст у сільську громаду – самостійно або під відповідальність місцевих органів самоврядування та посадових осіб вирішують питання місцевого значення в межах, встановлених Конституцією та законами України». [43] Очевидно, що визначення місцевого самоврядування у законі

розширено порівняно з конституційним, оскільки самоврядування розглядається не лише як право, а й як «реальна здатність», тобто хоча право на місцеве самоврядування гарантується українською державою, місцева громада, яка є суб'єктом цього права, також повинна а бути реальною здатною його реалізувати [14].

Серед міжнародних документів, що визначають місцеве самоврядування, варто згадати про Європейську хартію місцевого самоврядування. Згідно з цим документом, місцеве самоврядування означає право і здатність органів місцевого самоврядування в рамках закону регулювати і керувати значною частиною державних справ, що входять до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення.

Виникнення та розвиток інституту місцевого самоврядування обумовлено усвідомленням суспільством того, що посилення структури державної влади у центрі може бути ефективним і корисним суспільству загалом без його одночасної децентралізації, функціонування первинних територіальних громад, об'єднаних певними спільними місцевими інтересами. Це пов'язано ще й з тим, що більшість звернень громадян до органів влади з питань забезпечення тих чи інших умов життєзабезпечення зосереджені на місцевому рівні та мають вирішуватись там.

Стаття 7 Конституції України встановила засади, згідно з якими в Україні визначається та гарантується місцеве самоврядування.

У політичному аспекті місцеве самоврядування сприймається як інститут парламентаризму, специфічна форма здійснення публічної влади, відмінна як від держави, так і від об'єднань громадян [30, з. 216].

Місцеве самоврядування як складне та багатогранне явище виступає як:

- основа конституційного ладу та один із важливих принципів організації та функціонування державної влади в державі та є необхідною ланкою демократичного суспільства;
- форма народної влади, що передбачає, згідно зі ст. 5 Конституції



України здійснення влади народом безпосередньо та через органи місцевого самоврядування. Водночас органи місцевого самоврядування займають відокремлене місце у політичній системі суспільства та не входять до державного механізму, що дає підставу розглядати його як окрему форму здійснення народом своєї влади;

– право територіальної громади самостійно у межах Конституції та законів України вирішувати питання місцевого значення [54, с. 182].

Розкриття питання про органи місцевого самоврядування як суб'єктів надання послуг потребує врахування специфічних особливостей цих органів (табл. 1.1), які певним чином впливають на надання послуг.

*Таблиця 1.1*

### **Специфічні особливості органів місцевого самоврядування**

<b>№ з/п</b>	<b>Особливості</b>
1	локально-просторовий характер публічної влади територіальної громади, яка здійснюється в інтересах територіальної громади і функціонує лише в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць, а державна влада поширюється на всю територію держави
2	специфічність форми публічної влади, яка не є складовою частиною державного механізму і має принципово інший характер порівняно з державною владою. Місцеве самоврядування є владою підзаконною, в той час як державна влада відзначається суверенітетом
3	особливість об'єкту управління, в який входять питання місцевого значення і певне коло питань загальнодержавного значення, повноваження по вирішенню яких делегується органам місцевого самоврядування
4	специфічністю суб'єктів місцевого самоврядування, якими є територіальні громади. Її специфіка полягає в тому, що на місцевому рівні можна розглядати перетворення територіальної громади з учасника управління в його первинного суб'єкта. Управління являє собою цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Але в умовах самоврядування очевидно сильнішим є вплив управлінської системи самої на себе. Тому є не дві системи – управлінська і та, якою управляють, а одна самоуправлінська
5	можливість надавати законом органам місцевого самоврядування окремих повноважень органів виконавчої влади [1, ст. 143] і стан їх реалізації контролюються відповідними органами виконавчої влади
6	самостійність і автономність місцевого самоврядування, що виявляються в самостійному вирішенні питань місцевого значення в межах Конституції і законів України, в організаційній і матеріально-фінансовій відокремленості

Примітка. Сформовано на основі джерел [32; 45]

Наявність місцевого самоврядування є фундаментальною основою організації української держави, оскільки є гарантом та формою участі громадян України в управлінні суспільно-політичними процесами, а також є реалізацією засад народовладдя на місцевий рівень. Цей факт є незаперечним доказом того, що Україна, реалізує європейські стандарти «місцевої демократії» в принципах державного управління.

«До органів місцевого самоврядування належать:

1) місцеві (сільські, селищні, міські) ради, місцеві голови та їх виконавчі органи;

2) районні та обласні ради – виборні органи, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст» [73].

Метою цих органів є право і здатність у рамках закону регулювати та керувати значною частиною державних справ, що входять до їхньої компетенції, на користь місцевого населення [30].

Повноваження органів місцевого самоврядування поділяються на:

- власні, стосуються вирішення питань місцевого значення;
- делеговані, які стосуються реалізації програм загальнодержавного значення [73, ст. 16].

Поняття «власні повноваження» запроваджено Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» для позначення власної компетенції місцевого самоврядування, в межах якої органам місцевого самоврядування надається повна свобода реалізації власних ініціатив з будь-якого питання, не виключеного з їхньої компетенції та не віднесеного до компетенції іншого органу [15, с. 3].

У свою чергу стаття 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає передані повноваження як «повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законом, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад» [26]. Іншими словами, делеговані повноваження є двосторонні

імперативні правовідносини, в яких один орган має власну компетенцію, визначену нормативними актами, а інший має відповідну правоздатність для отримання та реалізації цих повноважень, а компетенція першого органу є джерелом компетенції другого органу [99, с. 232].

Слід зазначити, що визначення «делегованих повноважень», дана в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», суперечить статті 119 Конституції України, згідно з якою під терміном «делегування» розуміються лише повноваження, надані органам місцевого самоврядування (районних та обласних рад) у відповідні державні адміністрації. Водночас стаття 143 Конституції України передбачає закріплення законом окремих повноважень органів виконавчої влади за органами місцевого самоврядування.

Згідно з ч. 2 ст. 16 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органам місцевого самоврядування, крім власних повноважень, можуть бути надані окремі повноваження органів виконавчої влади, при здійсненні яких вони контролюються відповідними органами виконавчої влади. Глава II цього закону містить низку статей, що передбачають делеговані повноваження, які можуть бути надані органам місцевого самоврядування. Зокрема, статтею 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо делегованих повноважень передбачено, що «органи місцевого самоврядування здійснюють організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органам виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)» [73].

Незважаючи на те, що сьогодні в Україні адміністративна реформа децентралізації влади практично знаходиться на стадії завершення, слід визнати дещо декларативний характер реалізації принципу субсидіарності як законодавчо, так і на практиці, оскільки система надання адміністративних послуг в Україні залишається надто централізованою.

«Тому місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, зокрема

сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад. сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення» [52].

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги», суб'єктом надання адміністративних послуг є орган виконавчої влади, інший державний орган, орган місцевого самоврядування, а також їх посадові особи уповноважені надавати адміністративні послуги відповідно до закону [70].

Однак, реалізація адміністративної реформи в Україні активізує не лише необхідність удосконалення системи державного управління, а й зміну підходів до діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема, переорієнтацію її насамперед на надання послуг.

Сучасна практика органів виконавчої влади та місцевого самоврядування показує, що вони надають значну кількість різноманітних адміністративних послуг. При цьому здебільшого між однотипними органами існує різниця у кількості та найменуванні послуг, що надаються громадянам. Практична діяльність у сфері організації адміністративних служб показує, що між органами як державної влади, так органами і місцевого самоврядування існують суттєві відмінності як у кількості надання, так і у формулюванні найменувань адміністративних служб [53].

Органи місцевого самоврядування приймають нормативно-правові акти, що визначають зазначений механізм здійснення повноважень державними органами та органами місцевого самоврядування. За таких умов не виключено, що окремий державний орган з урахуванням специфіки місцевості та умов діяльності може надавати окрему послугу, відмінну від інших подібних органів. Ця проблема унеможливорює процес систематизації та уніфікації адміністративних послуг. Ця проблема стає особливо актуальною лише на рівні місцевого самоврядування, де органи місцевого самоврядування та посадові особи самостійно формують місцеву правову базу [60].

Ще однією проблемою для органів місцевого самоврядування є відсутність коштів для забезпечення організації адміністративного обслуговування, включаючи такі елементарні потреби, як папір, поштові витрати. Тобто бюджетна підтримка органів місцевого самоврядування недостатня [60].

Тому необхідно вирішити питання з бюджетним фінансуванням, або покласти витрати на споживачів адміністративних послуг, які надають органи місцевого самоврядування.

Крім того, основною проблемою основних адміністративних послуг є їхня віддаленість (територіальна недоступність) для мешканців окремих сіл та селищ. Адже для їх отримання необхідно їхати до районного чи навіть обласного центру.

Підсумовуючи зазначимо, що враховуючи характер та сутність місцевого самоврядування, громади мають право, а головне, реальну можливість самостійно вирішувати усі питання місцевого життя. Саме тому в рамках державних реформ щодо децентралізації влади необхідно враховувати, що основним суб'єктом надання адміністративних послуг мають бути органи місцевого самоврядування. Це дозволить отримати такі переваги:

- наблизити порядок надання адміністративних послуг споживачам;
- зробити ці процедури зручними за рахунок більш оперативного та професійного задоволення та виявлення потреб та очікувань споживачів;
- підвищити відповідальність органів місцевого самоврядування.

Надання різноманітних послуг мешканцям територіальних громад є провідною функцією органів місцевого самоврядування. Тільки за їх кількістю та якістю населення може оцінити ефективність та дієздатність органів влади загалом та органів місцевого самоврядування зокрема. Тому було б цілком доцільно, щоб ці послуги надавалися громадянам на найближчому рівні управління. Так, для сіл та селищ – це сільські та селищні ради. Кожен з рівнів повинен мати достатні людські, законодавчі та

фінансові ресурси для вирішення всього комплексу локальних проблем. Адже, отримуючи ту чи іншу послугу, мешканець одночасно оцінює вартісні параметри та професійний рівень тих, хто її організовує. Це стосується всіх без винятку послуг, які отримує населення. Тому для побудови ефективної системи управління та підвищення єдності у суспільстві, держава має активніше застосовувати основоположні принципи організації влади, зокрема принцип субсидіарності [62].

## **1.2. Класифікація надаваних послуг, їх нормативно правове забезпечення**

Поняття «державні послуги» та «громадські послуги» постійно використовуються в теорії державного управління, що зумовлює необхідність їхнього розмежування.

«Державні послуги – це послуги, забезпечення яких бере на себе держава, тому вони існують у будь-якому суспільстві і безпосередньо пов'язані з публічними функціями держави. Водночас, публічні послуги – це послуги, які можуть надавати як державні органи, так і органи місцевого самоврядування і будь-які інші органи, якщо держава делегує їхнє виконання і забезпечує відповідні ресурси для їх виконання» [36].

Публічні послуги – ширше поняття і включає в себе «державні послуги». При цьому основними «ознаками публічних послуг є:

- вони забезпечують діяльність загальнозначущої спрямованості;
- мають необмежене коло суб'єктів, що користуються ними;
- здійснюються або органом державної й муніципальної влади, або іншим суб'єктом і ґрунтуються як на публічній, так і на приватній власності» [99].

Соціальні послуги наділені усіма ознаками державних послуг, але критерієм їх виділення в окрему категорію (на відміну від державних послуг) є не коло суб'єктів, які їх надають, а сфера, в якій вони реалізуються (охорона здоров'я, культура, освіта, наука, соціальний захист).

Соціальні послуги можуть надаватись як органами державної влади, органами місцевого самоврядування, так і недержавними організаціями.

Термін «адміністративні послуги» використовується не лише у вітчизняній науковій літературі та законодавчих матеріалах, а й у національному законодавстві. Зокрема, у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, завданням якої є визначення засад та напрямів подальшого реформування діяльності органів виконавчої влади у сфері надання адміністративних послуг. У цьому документі наведено такі критерії визначення належності послуг «до адміністративних послуг (з погляду відмітних ознак):

- повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом;
- послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень;
- послуги надаються за зверненнями фізичних та юридичних осіб;
- результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);
- надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів» [37].

Розглядаючи ознаки адміністративних послуг, група авторів [38, с. 6-7] пропонує виділяти загальні ознаки, властиві всім адміністративним послугам, та особливі ознаки, які притаманні окремим адміністративним послугам (табл. 1.2). Ознаки адміністративних послуг дають можливість розмежування адміністративних послуг від інших видів діяльності держави, зокрема: за суб'єктом здійснення, за видом бюджету, за результатами здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, за змістом діяльності, за суб'єктом ініціативи, за функцією держави (рис. 1.1).

## «Класифікація ознак адміністративних послуг»

№ з/п	Загальні ознаки	Особливі ознаки
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність публічного (суспільного) інтересу;</li> <li>- обов'язок публічної влади забезпечити надання адміністративної послуги, тобто створити умови для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;</li> <li>- гарантування державою надання послуги;</li> <li>- достатність бюджетного фінансування процесу надання адміністративних послуг;</li> <li>- підстава надання адміністративної послуги – закон (передбачає право на одержання особою конкретної адміністративної послуги та відповідне повноваження адміністративного органу) і ініціатива конкретної особи;</li> <li>- привід для здійснення юридичних дій – звернення зацікавленої особи;</li> <li>- уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – особа, наділена владними повноваженнями згідно закону;</li> <li>- відповідальність посадових і службових осіб за невиконання / неналежне виконання обов'язку з надання адміністративних послуг;</li> <li>- суб'єкт звернення (суб'єкт одержання адміністративної послуги) – конкретний адресат;</li> <li>- наявність взаємних прав і обов'язків уповноваженого суб'єкта і суб'єкта звернення;</li> <li>- наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг;</li> <li>- результат послуги – адміністративний акт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мета послуги – реалізація права / виконання обов'язку;</li> <li>- сфера застосування послуги (наприклад: соціальна, підприємницька);</li> <li>- форма звернення – заява / повідомлення;</li> <li>- суб'єкт надання адміністративної послуги (діяч) – орган виконавчої влади / орган місцевого самоврядування;</li> <li>- суб'єкт одержання адміністративної послуги (адресат) – фізична особа / юридична особа;</li> <li>- вартість надання послуги</li> <li>- платні послуги / безоплатні послуги;</li> <li>- джерело фінансування – державний бюджет / місцевий бюджет;</li> <li>- зміст послуги – реєстрація / дозвіл / ліцензія / патент / паспорт / посвідчення тощо.</li> </ul>

Примітка. Сформовано на основі джерела» [38].

Таким чином, основними критеріями, якими слід керуватися при віднесенні того чи іншого виду діяльності органів виконавчої влади до адміністративних послуг, є: функції держави, ініціатор виникнення відносин, наявність або відсутність владних повноважень, характер дій (фактичні або юридичні, тобто ті, що спричиняють настання правових наслідків).



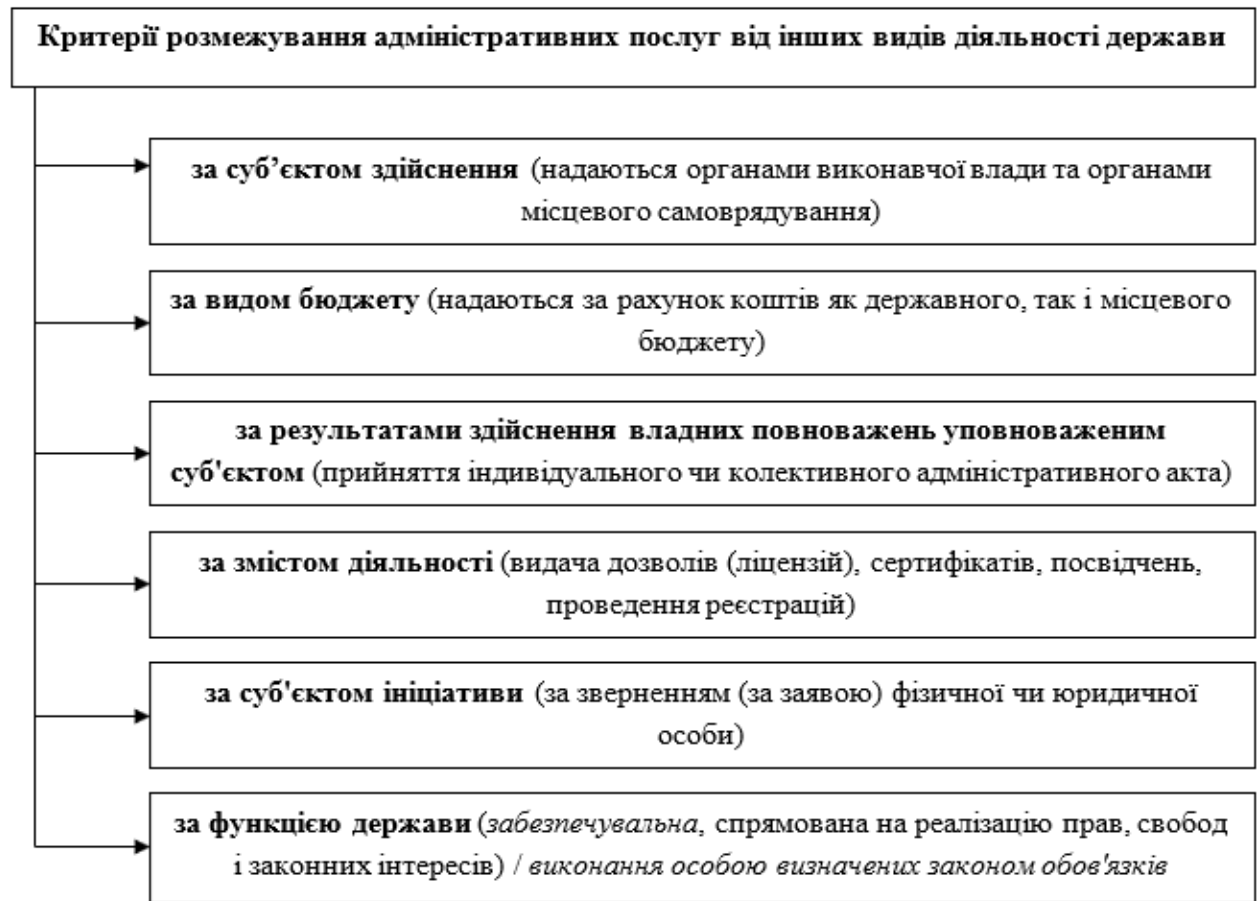


Рис. 1.1. Критерії розмежування адміністративних послуг від інших видів діяльності держави [38, с. 8]

Адміністративні послуги надаються громадянам та юридичним особам у випадках їх звернення до відповідних органів та організацій. Тому адміністративні послуги відносяться до громадських послуг за такими ознаками: характеру дій (є юридично та суспільно значущими діями) та предметом отримання послуги (виявляються фізичним та юридичним особам).

При цьому адміністративні послуги слід відрізнити від інших видів державних послуг за такими ознаками:

- за предметом надання послуг – адміністративні послуги надаються як державними виконавчими органами, так і виконавчими органами місцевого самоврядування, тобто суб'єктами, наділеними повноваженнями;

- за видами бюджету – адміністративні послуги надаються як за рахунок

коштів державного бюджету, так і за рахунок коштів місцевого бюджету;

- за характером дій – надання адміністративних послуг полягає у скоєнні юридичних дій, які тягнуть за собою настання юридичних наслідків;

- за обсягом предмета отримання – видаються конкретному адресату (фізичній особі), тобто носять персоніфікований характер;

- на підставі надання – надаються на вимогу фізичної чи юридичної особи;

- за результатом – результатом адміністративної послуги є індивідуальний адміністративно-правовий акт;

- за формою результату – надаються у встановленій законодавством формі (наприклад: дозволи, ліцензії, сертифікати, сертифікати, сертифікати) [63].

Зазначимо, що у вітчизняній науковій літературі немає єдності думок щодо визначення поняття «адміністративні послуги», яке характеризує це поняття як неоднозначне та дискусійне.

Відтак, на нашу думку, адміністративну послугу необхідно розглядати в двох важливих аспектах: з точки зору суб'єкта надання послуги (уповноваженого суб'єкта); з позиції суб'єкта звернення за послугою (юридичної чи фізичної особи).

Розкриття методологічних основ адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади, вимагає не визначення сутнісного і змістового наповнення поняття адміністративні послуги, виявлення об'єктного і суб'єктного складу їх надання, а й вирішення важливого з точки зору застосування відповідної до реальної ситуації термінології питання. Отже, першим важливим моментом є те, що адміністративні послуги надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Другий момент полягає у визначенні об'єкта цілепокладання, тобто об'єкта, на який спрямовуються «управлінські послуги» (користувачі чи одержувачі послуг). «Таким об'єктом виступають громадяни держави, які звертаються в органи влади щодо реалізації своїх

соціально-економічних, політичних, особистих прав, законних інтересів та зі скаргами про їх порушення» [43].

Реалізація процесу надання адміністративних послуг передбачає, що його практичній реалізації має логічно передувати визначення змісту кожної послуги та визначення їх характеристик як основи схеми такого опису:

- споживач послуги – суб'єкт звернення;
- надавач послуги – орган державної влади;
- умови надання послуги;
- кінцевий продукт.

Характеристика споживача послуги має виходити з того, що остання є виключно засобом реалізації фізичною або юридичною особою своїх прав, свобод і законних інтересів. Відповідно, первинним вихідним моментом опису послуги є визначення права (інтересу), що реалізується при наданні даної послуги. Послуга має надаватися виключно за добровільним зверненням (заявою, клопотанням) фізичної або юридичної особи, яка прагне задовольнити власний інтерес. Добровільність при цьому означає можливість для особи вільного вибору між зверненням за послугою і відмовою від такого звернення. Оскільки надання адміністративних послуг є реалізацією суб'єктивних прав і законних інтересів, необхідною складовою характеристики споживача послуг є визначення вимог до нього. Зокрема, йдеться про перелік, зміст та вимоги до відомостей (включно із зразками оформлення необхідних документів) для звернення до органу щодо надання послуги [34].

З адміністративно-правової точки зору, всі звернення громадян, підприємств та організацій до органів державної влади та органів місцевого самоврядування за змістом діляться сьогодні на: звернення з пропозиціями, зауваженнями та побажаннями; звернення за управлінськими послугами; звернення з оскарженнями рішень, дій чи бездіяльності органів влади та органів місцевого самоврядування чи їх посадових осіб. Такий розподіл форм закладений нормами Закону України "Про звернення громадян" [72].

Відсутність деталізації та чіткого окреслення поняття "звернення за управлінською послугою" загалом призводить до неефективності таких звернень. Тому надати якісно управлінську послугу можливо у випадку дії спеціального правового регулювання для системи органів, які уповноважені законом здійснювати таку діяльність [34].

Характеристика надавача послуги має включати: визначення його місця в цілісній системі органів державної влади і зумовлена цим специфіка як надавача послуг. Уповноваженим суб'єктом може бути виключно орган державної влади. Визначення умов надання послуги повинно включати: вільний доступ до інформації про надання відповідної послуги. Необхідним компонентом визначення умов надання послуги є обґрунтування її платності чи безоплатності. Важливо забезпечити цілісність кожної адміністративної послуги. Часто забезпечення цілісності окремих послуг (принцип "єдиного вікна") обґрунтовується необхідністю забезпечення зручності надання послуг для споживачів. Кінцевим продуктом процесу надання адміністративної послуги з огляду на її державно-владний зміст має бути, як зазначається в урядовій Концепції, «адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл, тощо)» [34].

Практична реалізація адміністративних послуг вимагає законодавчого врегулювання процесу надання послуг органами місцевого самоврядування в Україні і формування чітких правових засад надання послуг.

### **Висновки до розділу 1**

Закон України "Про адміністративні послуги" визначає коло суб'єктів, які можуть надавати адміністративні послуги. Одним із таких суб'єктів є органи місцевого самоврядування.

Місьцеве самоврядування є однією із фундаментальних демократичних засад конституційного ладу України, а тому процеси його конституційного реформування є найважливішим чинником розвитку всієї системи української державності. Органи місцевого самоврядування – «виборні та

інші органи територіальних громад, наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення».

Надання різноманітних послуг мешканцям територіальних громад є провідною функцією органів місцевого самоврядування. Тільки за їх кількістю та якістю населення може оцінити ефективність та дієздатність органів влади загалом та органів місцевого самоврядування зокрема.

Адміністративні послуги надаються громадянам та юридичним особам у випадках їх звернення до відповідних органів та організацій.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **2.1. Моніторинг організаційного забезпечення електронних адміністративних послуг на місцевому рівні**

Розвиток організаційних механізмів надання адміністративних послуг в Україні здійснюється у двох напрямках:

- вдосконалення роботи центрів надання адміністративних послуг;
- електронізація адміністративних послуг.

Особливості організаційного забезпечення надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування прямо пов'язані з тим, що адміністративна послуга має бути ефективною та спрямовуватися на повне задоволення потреб споживача.

Золотопотіцька територіальна громада була утворена 29 липня 2015 року внаслідок об'єднання однієї селищної та семи сільських рад відповідно до ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та включала 11 населених пунктів: с. Соколів, с. Русилів, с. Скоморохи, с. Миколаївка, с. Сокілець, с. Губин, с. Костільники, с. Возилів, с. Сновидів, с. Рублин та смт. Золотий Потік. Згідно розпорядження від 22 квітня 2020 р. № 482-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Тернопільської області» до Золотопотіцької територіальної громади приєднані Стінківська і Космиринська сільські ради, до складу яких входять с. Стінка, с. Млинки, с. Космирин, с. Набережне (рис. 2.1).

Статтею 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» в частині делегованих повноважень передбачено, що «органи місцевого самоврядування здійснюють організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)» [73].

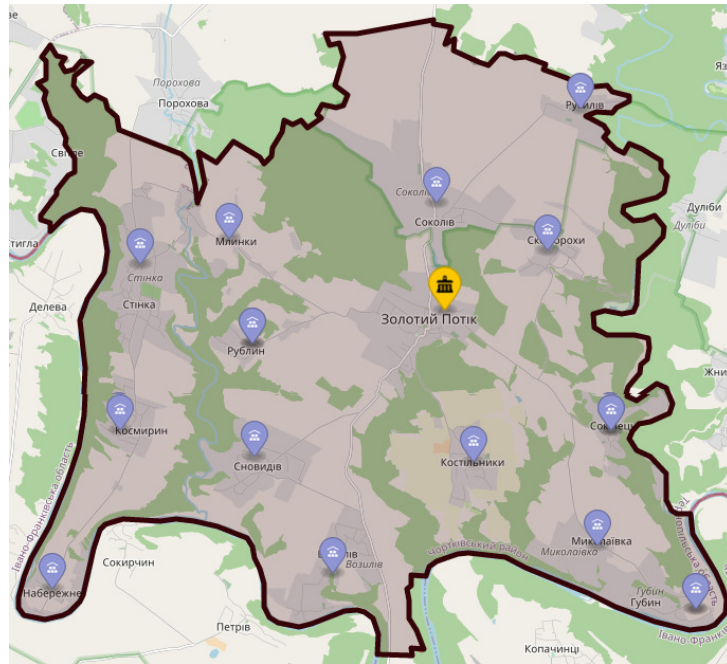


Рис. 2.1. Схема Золотопотіцької територіальної громади на мапі  
Наведено за []

Керуючись законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративні послуги», «Про дозвільну систему в сфері господарської діяльності», з урахуванням Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. №588 (із змінами), рішенням Золотопотіцької селищної ради від 20.08.2021 №855 «Про внесення змін в структуру апарату виконавчого комітету», Золотопотіцька селищна рада затвердила Регламент Центру надання адміністративних послуг в с. Золотий потік (див. додаток А). Цим же рішенням затверджено і Положення про Центр надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної (див. додаток Б).

Положенням про відділ «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради (див. додаток Б) визначено, що Центр надання адміністративних послуг є структурним підрозділом Золотопотіцької селищної ради, який утворений з метою забезпечення надання адміністративних послуг мешканцям громади.

Основними завданнями ЦНАП є:

1. організація оперативно-практичної системи надання необхідних адміністративних послуг громадянам і бізнесу;

2. полегшити процедуру отримання адміністративних послуг та підвищити якість їх надання;

3. надання інформації особам, які звернулися, про вимоги та порядок надання послуг у Центрі;

4. здійснення інших повноважень на основі та відповідно до Конституції і законів України, актів Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів;

5. забезпечення:

- створення та ведення реєстру місцевого самоврядування відповідно до закону;
- реєстрація та зняття з реєстрації місця проживання/перебування осіб у населених пунктах Золотопотіцької селищної ради;
- передача відомостей та/або вилучення в установленому законом порядку відомостей про реєстрацію та зняття з реєстрації місця проживання/перебування в Єдиному державному демографічному реєстрі;
- обмін інформацією між реєстрами різних територіальних громад для реєстрації та зняття з реєстрації місця проживання особи у разі виїзду з однієї адміністративно-територіальної одиниці та прибуття до іншої адміністративно-територіальної одиниці в установленому порядку. Кабінетом Міністрів України;
- вчиняти дії щодо реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання.

Центр надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради забезпечує надання адміністративних послуг через адміністраторів, державних адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр, визначається та затверджується рішенням Золотопотіцької селищної ради, він включає адміністративні послуги органів виконавчої



влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

«До адміністративних послуг також прирівнюються надання витягів і виписок із реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус або факт» [19].

У ЦНАП також здійснюється прийняття вхідної кореспонденції (звітів, декларацій, звернень, службових документів тощо), розгляд яких віднесено до повноважень ради та її виконавчих органів, а також здійснюється запис на особистий прийом посадовими особами сільської ради та її виконавчих органів. Крім того, у приміщенні Центру можуть надаватися супутні послуги (банківські, виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, тощо) суб'єктами господарювання, відбір яких здійснюється на конкурсній основі (критерії відбору – мінімізація матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення).

«Організацію роботи ЦНАП та порядок взаємодії адміністратора, суб'єкта звернення та суб'єкта надання адміністративної послуги визначає Регламент ЦНАП. Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги у ЦНАП звертається до адміністратора, який організовує надання адміністративних послуг» [24].

Центр має наступну структуру: начальник відділу, головні спеціалісти, адміністратори (спеціалісти), реєстратори.

Завдання та обов'язки начальника відділу ЦНАП систематизовані на рис. 2.2.

Адміністратор відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради (адміністратор ЦНАП) забезпечує виконання покладених на ЦНАП завдань з питань реалізації суб'єктами звернення права на отримання адміністративних послуг та правильне застосування чинного законодавства України у ЦНАП. Адміністратор призначається на посаду на конкурсній основі та звільняється з посади селищним головою або іншим

способом відповідно до чинного законодавства.

Завдання та обов'язки начальника відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) здійснення керівництва діяльністю Центру, розподіл обов'язків між працівниками та визначення сфер їх відповідальності;</li> <li>2) організація діяльності Центру, у тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, визначення шляхів удосконалення й підвищення ефективності роботи Центру;</li> <li>3) представлення Центру у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами, організаціями;</li> <li>4) координація діяльності всіх працівників Центру та посадових осіб, що залучаються до його роботи;</li> <li>5) організація інформаційного забезпечення роботи Центру, роботи із заходами масової інформації, визначення змісту та часу проведення інформаційних заходів;</li> <li>6) сприяння створенню належних умов праці у Центрі, внесення пропозицій селищному голові та Раді щодо матеріально-технічного забезпечення Центру, внесення пропозицій селищному голові щодо преміювання працівників Центру;</li> <li>7) організація та контроль виконання у Центрі Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів, рішень селищної ради та її виконавчого комітету, розпоряджень селищного голови;</li> <li>8) несення персональної відповідальності за невиконання або неналежне виконання покладених на Центр завдань, реалізацію його повноважень, дотримання трудової/службової дисципліни;</li> <li>9) планування роботи Центру, подання пропозицій до перспективних і поточних планів роботи селищному голові;</li> <li>10) розроблення Положення про Центр, посадових інструкцій працівників, у разі потреби – змін і доповнень до зазначених документів, подання їх на затвердження в установленому порядку;</li> <li>11) звітування про проведenu роботу Центру у визначеному порядку;</li> <li>12) забезпечення планування та проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників Центру;</li> <li>13) здійснення функцій адміністратора;</li> <li>14) виконання інших повноважень, визначених посадовою інструкцією, що затверджується селищним головою.</li> </ol>

Рис. 2.2. Завдання та обов'язки начальника відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради

Наведено за []

Для обіймання посади адміністратора як посадової особи місцевого самоврядування, необхідна повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста, стаж служби в органах місцевого самоврядування та державної служби не менше одного року або стаж роботи в інших сферах управління – не менше трьох років.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» до державного реєстратора висуваються такі вимоги: «вища освіта за спеціальністю правознавство, відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством юстиції України (наказ Мінюсту від 29.12.2015 р. №2790/5), а саме – стаж роботи за фахом на державній службі на посаді не нижче провідного спеціаліста — не менше 1 року або стаж роботи в інших сферах управління — не менше 3 років» [35]. Статтею 6 Закону України «Про державну реєстрацію

юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» передбачено аналогічні вимоги до посади державного реєстратора. «Тобто, для осіб, які здійснюватимуть функції державних реєстраторів прав на нерухоме майно, державних реєстраторів юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, встановлено уніфіковані кваліфікаційні вимоги, що дозволяє за необхідності покласти виконання таких функцій державного реєстратора на одну й ту ж особу, яка відповідає відповідним вимогам» [41].

Кількість адміністраторів або посадових осіб з функціями адміністратора, які працюють у Центрі, визначається Золотопотіцькою селищною радою.

Завдання та обов'язки адміністратора систематизовані на рис. 2.3.

Завдання та обов'язки адміністратора відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради
<p>Адміністратор ЦНАП з обов'язаній</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Належно, сумлінно, своєчасно і точно виконувати свої посадові обов'язки, передбачені посадовою інструкцією.</li> <li>2. Додержуватись трудової дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці та протипожежної безпеки, добайливо ставитись до майна, що закріплене за ЦНАП.</li> <li>3. При виконанні своїх посадових обов'язків дотримуватись вимог чинного законодавства України, рішень сільської ради, її виконавчого комітету та розпоряджень сільського голови.</li> <li>4. При виконанні своїх посадових обов'язків проявляти високу культуру, такт та повагу до законних прав та свобод людини та громадянина.</li> <li>5. Забезпечувати консультування суб'єктів звернень, надавати вичерпну інформацію щодо вимог та порядку одержання адміністративної послуги.</li> <li>6. Здійснювати прийом документів, необхідних для одержання адміністративної послуги, їх реєстрацію, формування вхідного пакету та його передачу відповідним суб'єктам надання послуги.</li> <li>7. Здійснювати прийом документів, їх реєстрацію, для одержання адміністративної послуги, з реєстрації місця проживання/перебування особи, зняття з реєстрації місця проживання особи, ведення Реєстру територіальної громади та передачі інформації до Єдиного державного демографічного реєстру</li> <li>8. Здійснювати прийом, формування та реєстрацію документів для призначення державної допомоги органами соціального захисту населення та його передачу відповідним суб'єктам надання послуги.</li> <li>9. Здійснювати обов'язки, щодо вчинення нотаріальних дій, які вчиняються посадовими особами органів місцевого самоврядування.</li> <li>10. Видавати результати адміністративної послуги.</li> <li>11. Забезпечувати взаємодію з суб'єктами надання послуги при здійсненні адміністративної процедури.</li> <li>12. Забезпечувати своєчасне подання вхідних пакетів на розгляд посадових осіб виконавчих органів сільської ради.</li> <li>13. Контролювати дотримання суб'єктами надання послуги термінів розгляду звернень та видачі результату адміністративної послуги.</li> <li>14. Забезпечувати інформування суб'єкта звернення про результати розгляду їх звернень та результат послуги.</li> <li>15. Реєструвати, вносити інформацію в електронну базу даних про суб'єкта звернення та формувати адмінсправу.</li> <li>16. Здійснювати обробку, збір, реєстрацію накопичення, зберігання, адаптування, зміну, поновлення, використання та поширення персональних даних відповідно до законодавства про захист персональних даних.</li> <li>17. Отримувати письмову згоду від фізичних осіб на обробку персональних даних, роз'яснювати порядок та підстави для обробки персональних даних, повідомляти про їх права та мету обробки персональних даних; протягом десяти робочих днів повідомляти про включення до бази персональних даних.</li> <li>18. Забезпечувати захист персональних даних фізичних осіб, внесених до автоматизованих систем і картотек персональних даних, від несанкціонованого доступу.</li> <li>19. Здійснювати зняття документів з контролю на основі надання адміністративної послуги.</li> <li>20. Здійснювати моніторинг надання адміністративних послуг, готувати статистичні звіти та аналітичну інформацію керівнику ЦНАП.</li> </ol>

Рис. 2.3. Завдання та обов'язки адміністратора відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради

Наведено за []

Адміністратор віддаленого робочого місця відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради призначається на посаду і звільняється з посади селищним головою відповідно до чинного законодавства.

Рішення про створення та розміщення віддаленого робочого місця адміністратора приймає Золотопотіцька селищна рада відповідно до вимог, визначених пунктами 5 та 8 Регламенту, та з урахуванням потреб суб'єктів звернення, чисельність населення, яке ними обслуговуватиметься, та обсяг послуг, що надаватимуться.

Дистанційна робоче місце може бути мобільним, що передбачає надання комплексу технічних засобів (обчислювальної техніки та засобів автоматизації діловодства) адаптованих, оснащених адаптованим програмним забезпеченням та вільним доступом до мережі Інтернет.

«Робота пересувного віддаленого місця адміністратора забезпечується шляхом проведення виїзних прийомів адміністратора за місцем проживання/перебування (місцезнаходженням) суб'єкта звернення або за іншою адресою, зазначеною ним, у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Перелік категорій суб'єктів звернення, яким можуть надаватися адміністративні послуги за допомогою пересувного віддаленого місця адміністратора, та порядок роботи адміністратора пересувного віддаленого місця визначається селищною радою, яка прийняла рішення про утворення центру надання адміністративних послуг.

До обов'язкової категорії суб'єктів звернення, яким адміністративні послуги надаються за допомогою пересувного віддаленого місця адміністратора, належать особи з інвалідністю I групи та інші особи, які, за висновком лікарсько-консультативної комісії, не здатні до самообслуговування і потребують постійної сторонньої допомоги» [26].

Державний реєстратор відділу «Центр надання адміністративних послуг» Золотопотіцької селищної ради займається операціями з державною нерухомістю, реєстрацією юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Призначається на посаду та припиняє виконання своїх функцій згідно з розпорядженням сільського голови та підпорядковується начальнику ЦНАП.

Важливою особливістю адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, є те, що вони надаються лише за заявою фізичної або юридичної особи (фізичної або юридичної).

«Заява є видом звернення особи, що містить прохання (вимогу) про вчинення певних дій та (або) прийняття рішень тим, кому адресовано звернення. Тобто, належність звернення особи (наприклад, юридичної особи) до категорії «заява» визначається суб'єктом надання адміністративної послуги, оскільки суб'єкт звернення може не зазначити у своєму зверненні назви такого звернення або ж визначити її помилково. Отже, діяльність, яка складає зміст відповідної послуги, здійснюється уповноваженим суб'єктом лише за ініціативою особи, яка потребує такої послуги.

Особливістю надання ЦНАП Золотопотіцької селищної ради адміністративних послуг також є те, що отримана заява (як вид звернення) повинна і однозначно трансформуватися у певний результат, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та (або) обов'язків юридичної або фізичної особи» [31].

Таким результатом у роботі ЦНАП Золотопотіцької селищної ради є:

- рішення індивідуальної дії (адміністративний акт), яке приймається щодо конкретної особи і створює, змінює або припиняє права та обов'язки особи. Це рішення може бути оформлено у вигляді певного документа (наприклад, довідки про володіння державною мовою) або ж мати характер реєстраційної (наприклад, реєстрація місця проживання) чи погоджувальної дії (наприклад, Лист – погодження місця та часу проведення феєрверків та інших заходів з використанням піротехнічних засобів і вибухових речовин) тощо;

- адміністративний договір, за яким набуваються, змінюються або припиняються права та (або) обов'язки особи. Наприклад, договір між уповноваженим органом виконавчої влади або органом місцевого

самоврядування та комерційною структурою про місцеві перевезення.

Вкажемо на те, що хоча «законодавець вжив термін «результат» у визначенні поняття «адміністративна послуга» також для того, щоб зорієнтувати суб'єктів надання адміністративних послуг саме на позитивне вирішення справи особи, тобто на результат, результативність» [54], – результат надання адміністративної послуги може бути негативний (від'ємний) (наприклад, відмова у наданні дозволу на розміщення зовнішньої реклами).

У контексті цього, особливістю послуг є віднесення (чи не віднесення) до адміністративних послуг відмовних послуг, тобто, «коли суб'єкту звернення відмовлено у задоволенні його заяви. З одного боку, суб'єкт надання адміністративних послуг вчиняє необхідний комплекс дій з розгляду заяви особи і свої обов'язки виконує. З іншого боку, формально нових прав і обов'язків у особи не виникає. Тобто результату послуги не отримано, і це підстава для неоднозначної оцінки такої правової ситуації (відмови у задоволенні заяви) на предмет її визнання адміністративною послугою. Проте, очевидно, що з точки зору порядку прийняття заяви, її розгляду, створення умов для прийому суб'єкта звернення усі ці відносини охоплюються законодавством про адміністративні послуги» [70]. До ствердної відповіді про віднесення відмови у задоволенні суб'єкта звернення до категорії адміністративних послуг схиляє і тлумачення пункту 3 частини 4 Закону України «Про адміністративні послуги» [70].

До особливостей адміністративних послуг віднесемо й те, що вони є результатом здійснення владних повноважень ЦНАП як суб'єктами надання адміністративних послуг і надаються відповідно до закону (суб'єкт надання послуг і законодавчі та нормативно-правові акти, що лежать в основі надання послуг, зазначені у інформаційній картці послуги).

Специфіка надання адміністративних послуг пов'язана також і з тим, що в практиці роботи ЦНАП виникають проблеми з віднесенням (не віднесенням) до адміністративних послуги таких запитів (заяв) суб'єктів

звернення, які не передбачають такого результату, – як рішення суб'єкта надання адміністративної послуги (адміністративний акт) або укладення адміністративного договору. Це, наприклад, стосується дій повідомного характеру (надсилання декларацій, звітів тощо).

Отже, ЦНАП Золотопотіцької селищної ради повинен вчасно аналізувати проблемні питання організаційного забезпечення надання адміністративних послуг, здійснювати внутрішню і зовнішню оцінку власної роботи щодо надання цих послуг населенню та юридичним особам, напрацьовувати напрями вдосконалення процесу надання цих послуг. Це наблизить Центр до громадськості, сприятиме задоволенню потреб і запитів споживачів на високому якісному рівні.

## **2.2. Аналіз автоматизованої системи управління процесом надання адміністративних послуг досліджуванним органом державної влади**

Автоматизована система управління (АСУ) – інформаційна система, призначена для автоматизованого здійснення управлінських процесів. Будь-яка АСУ в процесі своєї роботи виконує наступні функції: збір, обробку та аналіз інформації (сигналів, повідомлень, документів тощо) про стан об'єкта управління; вироблення керуючих дій (програм, планів і т.д.); передачу керуючих впливів (сигналів, вказівок, документів) на виконання і контроль їх передачі; реалізацію і контроль виконання керівних впливів; обмін інформацією (документами, повідомленнями тощо) з іншими пов'язаними з нею автоматизованими системами.

Програмне забезпечення є однією з найбільш важливих складових сучасної інформаційної системи. У програмне забезпечення входять всі програмні засоби, що використовуються як безпосередньо для виконання поставлених перед системою завдань, так і для здійснення нормального функціонування всього комплексу використовуваних технічних засобів.

Програмне забезпечення АСУ повинно бути достатнім для виконання всіх її функцій, реалізованих із застосуванням засобів обчислювальної техніки. Крім того, повинні бути в наявності засоби організації всіх необхідних процесів обробки даних, що дозволяють своєчасно виконувати всі автоматизовані функції у всіх режимах функціонування АСУ.

Програмне забезпечення АСУ має володіти такими властивостями: функціональною достатністю (повнотою); надійністю (у тому числі відновлюваністю і наявністю засобів виявлення помилок); адаптивністю до мінливих умов; можливістю модифікації системи – при необхідності; модульністю побудови; зручністю експлуатації.

Функціонування будь-якого ЦНАП, в тому числі і ЦНАП Золотопотіцької селищної ради неможливе без програмно-інформаційного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати та збільшити ефективність роботи адміністраторів, робить процес надання адміністративної послуги прозорим.

Взаємодія Центру з питань надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради з громадськістю в питаннях надання адміністративних послуг відбувається за допомогою автоматизованої системи управління послугами «Універсам послуг», яка «призначена для автоматизації процесу обробки реєстраційних даних шляхом використання сучасних комп'ютерних технологій у діловодстві, впровадження єдиної технології опрацювання вхідної, вихідної кореспонденції та контролю за їх проходженням і виконанням» [37].

Автоматизована система управління послугами «Універсам послуг» створене з метою «ефективного використання прогресивних комп'ютерних технологій у наданні послуг населенню та діловодстві, вдосконалення методів опрацювання документів і контролю за їх проходженням і виконанням у різних відділах, управліннях та їх структурних підрозділах» [19].



Автоматизована система управління послугами «Універсам послуг» розроблена з використанням сучасних засобів проектування систем, які виконані у графічному інтерфейсі в технології клієнт-сервер (рис. 2.4).

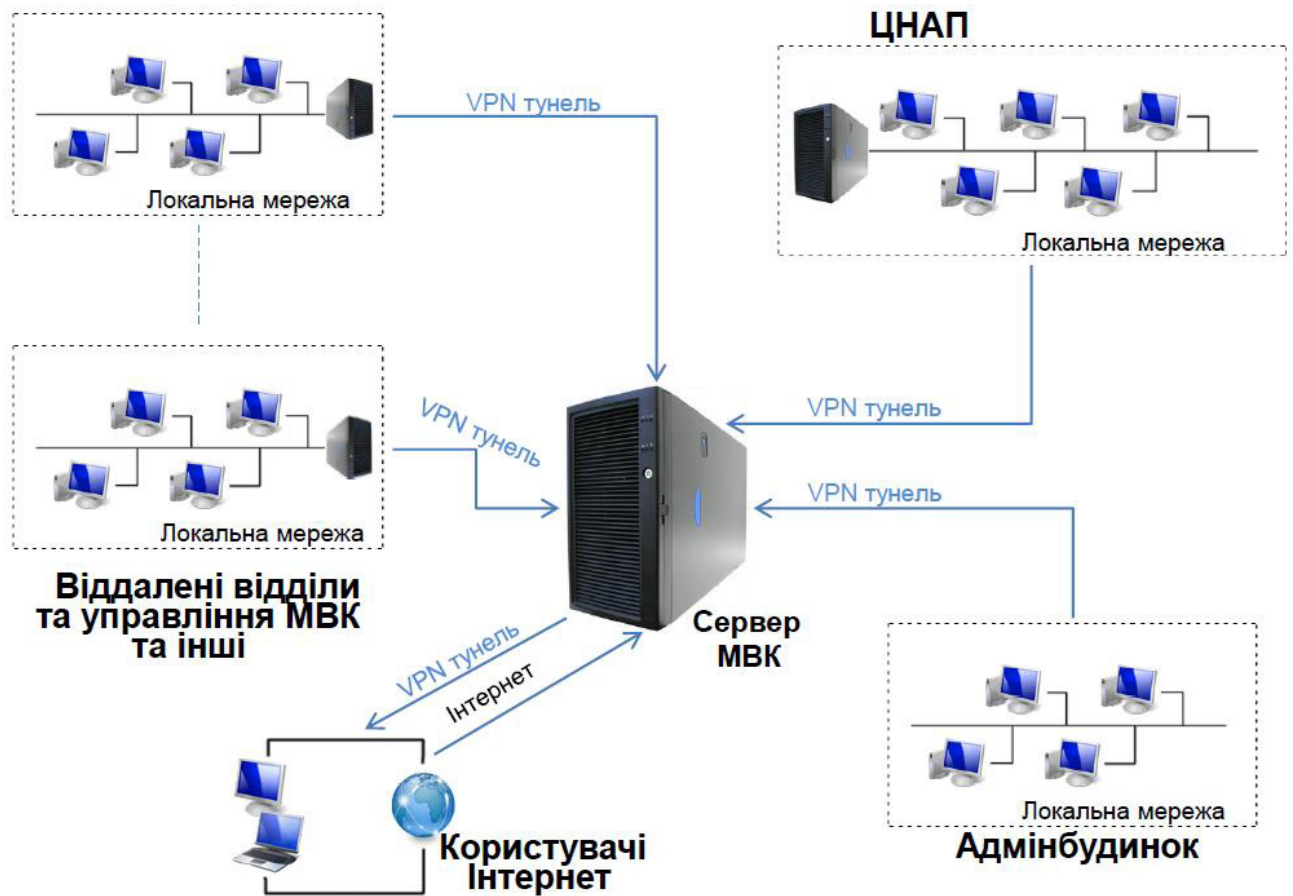


Рис. 2.2. Інтерфейс програмного комплексу «Універсам послуг»

Примітка. Наведено автором за [13]

Технологія клієнт-сервер широко застосовується при роботі з базами даних в мережі, відома вже давно і найчастіше застосовувалась у великих організаціях. Її можна описати наступним алгоритмом:

- 1) клієнт формує і посилає запит до бази даних серверу, вірніше – до програми, яка обробляє запити;
- 2) ця програма проводить маніпуляції з базами даних, що знаходяться на сервері, у відповідності з запитом, формує результат і передає його клієнту;
- 3) клієнт отримує результат, відображає його на дисплеї і чекає подальших дій користувача.

Цикл повторюється до того часу, поки користувач не завершить роботу з сервером.

Система «Універсам послуг» забезпечує: «створення, накопичення і зберігання реєстраційних карток документів та їх електронних копій; коригування і друкування реєстраційних карток; пошук документів за будь-якими реквізитами реєстраційних карток.

Контроль виконання документів здійснюється за допомогою простого інтерфейсу та постановки документів на контроль. Із завершенням календарного року виконані картки переносяться до бази даних минулих років, де передбачено їх пошук за різними ключами та друкування.

Автоматизація впроваджується на всіх етапах процесу діловодства: підготовка документів, їх копіювання, оперативне зберігання і транспортування, контроль за проходженням і виконанням тощо» [38].

Засоби автоматизації повинні бути сумісними і забезпечувати можливість їх об'єднання в єдину систему. Система «Універсам послуг» сприяє підвищенню ефективності обробки службових документів, покращенню управлінської дисципліни та покращенню взаємодії між співробітниками організації та її структурними підрозділами.

Створення, реалізація та робота «Універсам послуг» базується на архітектурі «клієнт-сервер» з використанням систем управління базами даних (СКБД) і системного середовища.

Для публікації матеріалів на Web-сайтах використовуються вбудовані модулі, які дозволяють відповідно до встановлених правил проводити вибір і підготовку даних і/або це виконують додаткові програмні засоби. Наприклад, для реєстрації фізичної особи-підприємця, адміністратор приймає пакет документів, перевіряє правильність їх заповнення, відповідність вимогам роботи пакетом при наданні даної послуги, визначає термін отримання дозвільних документів, отримує дані для комунікації у разі потреби. Після чого співробітник реєструє звернення в системі, запускає механізм взаємодії з держаним реєстратором і співпрацює з ним до завершення процедури

реєстрації та отримання відповідних документів (або відмови). Пакет документів (відмова) надається особі, яка зверталася, справа закривається. Автоматизована система управління реєструє етапи проходження, погодження, передачі документу між виконавцями різних служб, організацій, установ, резолюції та нові документи, що створюються, контролює терміни та стадії виконання.

Зазначена система надає зручний механізм контролю за виконанням документів. Контролер може контролювати виконання як документу в цілому, так і його окремих пунктів або завдань, що підлягають виконанню. При цьому підсистема інформування вчасно інформує виконавців та контролерів про наближення строків виконання або їх порушення.

Автоматизована система управління послугами «Універсам послуг» дозволяє: забезпечити високу швидкість доступу до даних; вести уніфіковану нормативно-довідкову інформацію, яке забезпечує логічну цілісність і несуперечність збережених даних про документи; реєструвати вхідні, вихідні або внутрішні документи лише один раз, так, що документ або його розділи відразу ж після реєстрації стають доступними у всіх підрозділах, і тим самим виключається необхідність повторної реєстрації документа; створювати та відображати складні маршрути обробки документів у зручному графічному дисплеї (з можливістю паралельної обробки, записом проміжних результатів, умов вибору іншого шляху руху, резолюцій керівників тощо), що дає змогу значно економити робочі час спеціалістів та забезпечує якість обробки вхідної, вихідної та внутрішньої інформації.

Незважаючи на множину перерахованих вище переваг, автоматизована система управління послугами «Універсам послуг», яка використовується для взаємодії ЦНАП Золотопотіцької селищної ради з громадськістю в процесі надання адміністративних послуг, має один суттєвий недолік – проблеми з обслуговуванням та підтримкою функціонування зазначеної системи. Як наслідок, спостерігається низький рівень автоматизації

діловодства, збій в роботі інформаційних систем, несвоєчасне оновлення інформації в системі та на web-сайті.

### **2.3. Оцінка ефективності роботи з надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні ЦНАП Золотопотіцької територіальної громади**

У процесі децентралізації особлива відповідальність щодо створення належних ЦНАП лежить на органах місцевого самоврядування. Саме від бачення й участі керівництва органу місцевого самоврядування залежить позитивний результат і задоволеність громадян якістю послуг.

Значну частину адміністративних послуг становлять послуги структурних підрозділів міської ради. Щодо розподілу наданні адміністративних послуг, то слід відмітити, що якщо у 2017 році основна їх частина надавалася центральними органами виконавчої влади, то у 2019 році розподіл є практично рівномірним.

Центр надання адміністративних послуг Золотопотіцької територіальної громади як постійно діючий робочий орган при Золотопотіцькій селищній раді, в якому надаються адміністративні послуги через адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг створено у жовтні 2021 року .

Основні вимоги до організації прийому відвідувачів у Центрі, порядок його діяльності визначається Регламентом Центру надання адміністративних послуг Золотопотіцької територіальної громади, який затверджується Золотопотіцькою селищною радою (додаток А).

ЦНАП відповідно до принципів діяльності та покладених на нього завдань виконує наступні функції:

- надає суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультації щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;
- приймає документи, необхідні для надання адміністративних послуг,

від суб'єктів звернень та здійснює їх реєстрацію, подає документи (їх копії) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг;

– забезпечує інформування та направлення через засоби поштового зв'язку листи-нагадування суб'єктам звернень про готовність результатів надання адміністративних послуг;

– забезпечує видачу результатів адміністративних послуг, підготовленими суб'єктами їх надання;

– здійснює контроль за додержанням термінів розгляду справ та прийняття рішень суб'єктами надання адміністративних послуг;

– надає адміністративні послуги у межах своєї компетенції;

– здійснює облік роботи представників суб'єктів надання адміністративних послуг;

– формує та веде реєстраційну систему, реєстр документів дозвільного характеру;

– здійснює моніторинг за наданням адміністративних послуг;

– створює для суб'єктів звернень умови щодо очікування, оформлення документів, інформаційного забезпечення.

Перелік адміністративних послуг затверджується Золотопотіцькою селищною радою.

На кожен адміністративну послугу, результатом надання якої є видача документу дозвільного характеру, розробляються та затверджуються регламент (інформаційна картка) та технологічна картка адміністративної послуги відповідно до вимог нормативно-правових актів, які регламентують порядок надання адміністративної послуги та вимоги щодо підготовки зазначених карток.

У Центрі за рішенням Золотопотіцької селищної ради також може реалізовуватися прийняття скарг, декларацій та звітів.

«У приміщенні, де розміщується Центр, можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо) суб'єктами

господарювання, добір яких здійснюється на конкурсній основі за критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення» [13].

Інформація щодо роботи Центру розміщується на стендах та в інформаційних терміналах у приміщенні Центру, на офіційному сайті Центру, офіційному сайті Золотопотіцької селищної ради.

Важливою характеристикою діяльності Золотопотіцького ЦНАП є динаміка адміністративних послуг.

Оскільки ЦНАП відкритий рік тому, проаналізуємо динаміку звернень у місячному форматі за 2022 рік..

*Таблиця 2.2*

**Динаміка звернень та кількості наданих адміністративних послуг за період січень-жовтень 2022 рр.**

<b>Показники</b>	<b>Кількість звернень</b>	<b>Кількість наданих консультацій</b>	<b>Загальна кількість наданих адміністративних послуг</b>
<b>Місяць</b>			
Січень	759		759
Лютий	1093		1093
Березень	906		906
Квітень	1094		1094
Травень	444		444
Червень	973	3	974
Липень	670	3	667
Серпень	1210		
Вересень	649	1	648
Жовтень	878	2	876

Примітка. Складено за матеріалами ЦНАП Золотопотіцької селищної ради

Аналіз динаміки звернень до центру надання адміністративних послуг за такий короткий період його існування не відображає точної інформації, однак свідчить про їх позитивну динаміку. Коливання в межах місяців календарного року швидше спричинений сезонними потребами у зверненнях та бойовими діями на території України.

Позитивну динаміку можемо відмітити лише щодо надаваних консультацій, яких з початку запуску ЦНАП і до червня 2022 року.

ЦНАП Золотопотіцької селищної ради пропонує містянам широкий перелік сервісів: послуги соціального характеру, видача відомостей з державного земельного кадастру, з питань реєстрації нерухомості, реєстрації бізнесу, державна реєстрація земельних ділянок, послуги пенсійного фонду, послуги місцевого значення, послуги з реєстрації громадян, послуги з реєстрації актів цивільного стану та чимало іншого.

Найбільш популярними послугами за аналізований період є послуги з видачі дозвільних документів про взяття на облік ТПО – 1109 послуг, відділу державної реєстрації – 27, послуги Держгеокадастру – 17.

У за 10 місяців 8,941 тис.грн. надійшло до селищного бюджету як плата за адміністративні послуги у сфері державної реєстрації.

Затверджено новий порядок обліку і реєстрації документів у Центрі надання адміністративних послуг, що було обумовлено прагненням посилити контроль за строками надання послуг, особливо щодо тих, які потребують прийняття рішень колегіальними органами. Оновлені інформаційні матеріали для відвідувачів, до того ж розроблено нові – для послуг, що користуються найбільшим попитом, а також для електронних сервісів державних органів.

Протягом 2019 року оновлена інформація на стендах, розміщених у приміщенні Центру, а також на сайті міста розміщується корисна інформація, підготовлено 114 інформаційних матеріалів, у т.ч. розміщено карту проїзду до ЦНАП. До того ж у сервісі Googlemaps нанесено місце розташування Центру надання адміністративних послуг.

З метою покращення рівня комфортності було встановлено нові меблі у зоні очікування. Для модернізації роботи Центру (оновлення комп'ютерної техніки, меблів та придбання електронної системи керування чергою) було надано заявку до програми "U-LEAD з Європою".

Проведено роботу з оновлення інформаційних карток суб'єктів надання адміністративних послуг.

## Висновки до розділу 2

Органи місцевого самоврядування здійснюють організаційне забезпечення надання адміністративних як власних так і послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг.

Центр надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради забезпечує надання адміністративних послуг через адміністраторів, державних адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр, визначається та затверджується рішенням Золотопотіцької селищної ради, та включає адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

Надання послуг забезпечується спеціалізованим програмним забезпеченням.

Взаємодія Центру з питань надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради з громадськістю в питаннях надання адміністративних послуг відбувається за допомогою автоматизованої системи управління послугами «Універсам послуг», яка призначена для автоматизації процесу обробки реєстраційних даних шляхом використання сучасних комп'ютерних технологій у діловодстві, впровадження єдиної технології опрацювання вхідної, вихідної кореспонденції та контролю за їх проходженням і виконанням.

Основні вимоги до організації прийому відвідувачів у Центрі, порядок його діяльності визначається Регламентом Центру надання адміністративних послуг Золотопотіцької територіальної громади.

Аналіз динаміки звернень до центру надання адміністративних послуг показав коливання обсягів послуг з одного боку, та позитивну динаміку щодо постійного збільшення кількості наданих консультацій.

Серед виявлених недоліків можна виділити недостатню інтеграцію адміністративних послуг за різними інституціями. Окремого доопрацювання вимагає обмежений інструментарій для з'ясування відгуків клієнтів ЦНАП,



Анкетування й соціологічні опитування не є поширеною практикою, тим більше у електронному форматі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **3.1. Активізація громадського моніторингу процесу надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні**

Моніторинг ефективності роботи органів місцевого самоврядування є необхідним елементом організації управління в системі місцевого самоврядування. Останнім часом в Україні йде інституалізація таких інструментів забезпечення підзвітності і прозорості органів місцевого самоврядування, як громадський моніторинг.

На сьогодні є зрозумілим той факт, що без активної участі громадян реформування системи надання адміністративних послуг неможливе. Місцева влада зіткнулася з проблемою кардинальної зміни існуючих практик надання адміністративних послуг, які стосуються не лише якості послуг, зручності умов, прозорості та доступності, а й нового стилю відносин між громадянином та автономною адміністрацією. Орган, в якому домінують сучасні комунікаційні технології, а в центрі комунікацій — інтереси людей.

У законі «Про адміністративні послуги» фактично передбачено тільки два варіанти контрольної діяльності. Перше – зобов'язання суб'єктів надання адміністративних послуг забезпечити облаштування скриньки для висловлення споживачами зауважень стосовно ефективності надання адміністративних послуг. Результатом має стати проведення щорічного аналізу отриманих зауважень та вжиття відповідних заходів (ст. 6). Друге – одним з головних завдань адміністратора ЦНАП є контроль за додержанням термінів розгляду справ суб'єктами надання адміністративних послуг (ст. 13) [5]. Проте останнє положення може створити потенційний конфлікт інтересів у разі якщо виконавець надає послуги особисто. У такому випадку адміністратор повинен буде як надати послугу, так і самостійно перевірити цю діяльність.

Сьогодні у функціонуванні органів публічного управління є в наявності такі концептуальні підходи до організації надання адміністративних послуг (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальні підходи до організації надання адміністративних послуг

Примітка. Наведено за [].

Перший підхід можна кваліфікувати як управлінський та інфраструктурний, другий – соціальний та антропоцентристський. Звісно, обидва підходи мають орієнтуватись на задоволення потреб споживачів, однак, фіксується певна різниця між засобами досягнення поставленої мети та критеріями оцінювання наслідків функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг. Якщо техноорієнтований підхід ґрунтується на розбудові великої інфраструктури із забезпечення прав та свобод громадян, то людиноорієнтований підхід має спрямовуватись перш за все безпосередньо на забезпечення цих прав та свобод.

Кожен підхід характеризується окремими показниками для визначення результативності функціонування органів публічного управління, а також прийомів налаштування зворотного зв'язку, котрий дає змогу оцінити рівень досягнення поставленої перед ними мети.

Характерною особливістю техноорієнтованого підходу визначається висування на перший план розбудованої інфраструктури, котра теоретично має забезпечити задоволення потреб споживачів послуг, а фактично є лише

засобом для задоволення потреб споживачів. При цьому зворотний зв'язок фіксується через збирання статистичної інформації суто технічного характеру: кількість відкритих центрів надання адміністративних послуг; кількість задіяних у зазначеному процесі виконавців; кількість опрацьованих запитів та виданих документів. Відповідно, втрачається об'єктивність оцінювання ефективності надання послуг .

«Говорячи про характерні особливості людиноорієнтованого підходу, варто відмітити, що він полярно протилежний попередньому. Оцінювання результативності механізму надання адміністративних послуг при цьому орієнтовано на підсумковий результат, котрим в ідеалі має бути задоволення потреб споживачів послуг. При цьому зворотний зв'язок базується на соціальній інформації, котра оцінюється безпосередніми фізичними та юридичними особами, які отримали необхідні послуги. За такого підходу критеріями оцінювання виступає рівень задоволення споживачів відповідними послугами, суспільна захищеність, впевненість у повторюваності позитивного результату» [9].

Під час оцінювання ефективності надання адміністративних послуг варто проводити наступний аналіз:

- визначення базових параметрів доступності, ступені організації та рівня комфортності процесу отримання адміністративних послуг для споживача;
- питання, котрі постають перед споживачем під час одержання послуг;
- оцінка ступеня задоволеності споживачів усіма отриманими результатами;
- фінансові витрати споживача до отримання кінцевого результату з урахуванням будь-яких додаткових витрат (вироблення копій, роздрукування бланків тощо);
- різниця між нормативно встановленими витратами часу та реальними витратами, визначення ступені розбіжності, у разі наявності [8].

Для проведення всебічного аналізу функціонування механізму

надання адміністративних послуг доцільним вбачається також використання класифікації факторів впливу:

#### 1.1. Внутрішні об'єктивні фактори:

- матеріально-технічне забезпечення діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг;
- якість адміністративного менеджменту;
- кваліфікація безпосередніх виконавців;
- Інформаційно технологічне забезпечення суб'єктів надання адміністративних послуг;
- можливість використання зовнішньої допомоги.

#### 1.2. Внутрішні суб'єктивні фактори:

- функціонування за принципом "єдиного вікна";
- рівень організації надання послуг;
- облаштування ЦНАП довідковими стендами;
- задоволеність споживачів;
- рівень поінформованості споживачів;
- система контролю якості;
- оперативність розгляду скарг;
- рівень корупції.

#### 2.1. Зовнішні об'єктивні фактори:

- стан соціально-економічного розвитку країни;
- методологічне та нормативне забезпечення системи надання адміністративних послуг;
- стан реформування системи органів публічного управління;
- територіальне розміщення суб'єкта надання адміністративних послуг;
- створення сприятливого бізнес клімату.

#### 2.2. Зовнішні суб'єктивні фактори:

- доходи, платоспроможність населення як фактор, що впливає на кількість звернень за адміністративними послугами;
- вік, стать, соціальний стан заявників послуг [7].

З цього переліку факторів можна зробити висновок, що на першому місці знаходяться організаційно правові проблеми, від оптимального вирішення яких залежать принципові положення функціонування механізму надання адміністративних послуг споживачам. На другому місці стоїть фінансове забезпечення, котре напряду впливає на усі стадії процесу надання адміністративних послуг. Звісно, що у такому складному питанні, як визначення якості чільне місце займають не тільки формальні та кількісні показники, а й суто раціональні — людський фактор, суспільні настрої, рівень знань, професійна підготовка тощо.

Провідні наукові співробітники Науково-дослідного економічного інституту А.Є. Слівак, А.І. Дешко у свою чергу пропонують такі заходи для проведення моніторингу надання адміністративних послуг:

- по перше, має проводитись соціологічне опитування серед споживачів відносно отриманих адміністративних послуг;
- по друге, організація інтерв'ю серед виконавців, котрі безпосередньо приймають участь у процесі надання послуг;
- по третє, має проводитись розгляд документів, котрі продукуються під час надання послуг;
- по четверте, проведення аналізу інструкцій, відповідно до яких виконавці реалізують свої повноваження з надання послуг;
- по п'яте, проведення аналізу ресурсного забезпечення суб'єкта надання адміністративних послуг;
- по шосте, здійснення перевірки норм взаємодії установ, залучених до процесу надання адміністративних послуг [8].

Запропоновані заходи здебільшого відносяться до аналізу діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг тими самими суб'єктами, що, як вже говорилося, може призвести до більш формального підходу з акцентування уваги на кількісні показники. Якщо ж говорити про якісні показники щодо визначення ефективності діючого механізму надання адміністративних послуг, то варто звернути увагу на іншу точку зору —

думку споживачів. Адже сам факт існування адміністративних послуг обумовлений наявністю потреби у певних послугах серед споживачів – громадян. Тобто, не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг має громадський моніторинг. На сьогодні є зрозумілим той факт, що без активної участі громадян вдосконалення системи надання адміністративних послуг неможливе. Органи місцевого самоврядування, як такі, що знаходяться ближче до громадян та за теперішніх тенденцій наділяються все більшими повноваженнями, постають перед проблемою кардинальної зміни існуючої практики надання адміністративних послуг, котрі стосуються не лише ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, прозорості та доступності, зручності умов, а й нового бачення відносин між органом місцевого самоврядування та громадянином, у котрому домінують сучасні комунікаційні технології, а в центрі цих комунікацій мають знаходитись інтереси суспільства.

Відповідно до цієї постанови громадська участь у прийнятті управлінських рішень може реалізовуватись через такі колегіальні консультативно-дорадчі органи, як громадські ради при органах публічного управління. Також громадська участь в оцінюванні ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг може реалізовуватись через проведення громадської експертизи.

Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг, звісно за умов їх успішного впровадження, має усі шанси стати базою для систематичного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадського оцінювання повинні сприяти забезпеченню більшої прозорості адміністративних послуг, ефективними відповідного механізму та забезпечення їх доступності для громадян. Завдяки оцінюванню може забезпечуватись ухвалення більш ефективних рішень.

Провідною метою громадського оцінювання можна визнати покращення механізму надання адміністративних послуг, а згодом —

підвищення рівня життя. Відповідно громадський моніторинг повинен проводитись з метою:

- мінімізації зловживань з боку представників влади;
- проведення аналізу громадської думки відносно існуючих проблем в організації надання адміністративних послуг;
- проведення об'єктивного дослідження діяльності органів публічного управління, що в подальшому мінімізує загрозу суб'єктивного підходу;
- наближення суб'єктів надання послуг до визнання громадських потреб (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Мета проведення громадського моніторингу надання адміністративних послуг**

Примітка. Наведено за [1].

Підсумки громадського моніторингу є підґрунтям для корегування діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, у стратегічному плануванні, а також подальшому визначенні перспективних напрямів. Відповідно, отримані результати повинні завжди виставлятися на розгляд перед широким загалом або перед зацікавленими споживачами [1]. Залучення громадськості до виконання оцінювання організації надання адміністративних послуг повинне призвести до певних позитивних



результатів:

- посилення захисту прав та свобод людини, населення;
- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- підсилення ефективності дій суб'єктів надання адміністративних послуг;
- мінімізація рівня корупції;
- збільшення довіри до органів публічного управління;
- покращення взаємин органів влади та громади;
- формування позитивної громадської думки відносно діяльності органів

влади [4].

Можна зробити висновок, що наразі діюча практика оцінювання ефективності надання адміністративних послуг в Україні досі потребує оптимізації в існуючих реаліях та підвищення якості у функціонуванні органів публічного управління. Беручи до уваги той факт, що адміністративні послуги за будь-яких обставин мають надаватись якісно, слід говорити про потребу у забезпеченні відповідних умов для їх надання:

1) вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, які мають вплинути на приведення у залежність відповідальності надавача послуг від рівня задоволення споживачів, ступені досягнення очікуваних результатів;

2) введення в практику функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг системи управління якістю, котра має оптимізувати механізм надання послуг та створити умови для підвищення рівня задоволення потреб споживачів;

3) проведення комплексу заходів із підвищення кваліфікації виконавців, котрі безпосередньо задіяні у процесі надання послуг;

4) запровадження участі громадськості в оцінці ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, створення умов для здійснення громадського контролю за якістю надання адміністративних послуг;

5) розвиток міжінститутського співробітництва на місцевому рівні,

налагодження взаємодії між різними суб'єктами (юридичні особи, фізичні особи, представники підприємницької сфери та неурядових організацій, громадян, котрі активно налаштовані на плідну співпрацю з органами публічного управління відносно якості на дання адміністративних послуг.

б) запровадження ідеології людино-центризму у практику виконання повноважень з надання адміністративних послуг з метою їх наближення до споживачів.

В контексті наведеного зазначимо, що громадська участь у прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення якості адміністративних послуг та підвищення ефективності і результативності процесу їх надання може реалізовуватись через організацію роботи громадських рад в Золотопотіцькій селищній раді. При цьому громадська участь в оцінюванні якості надання адміністративних послуг зможе реалізовуватись через проведення громадської експертизи.

В процесі проведення громадського моніторингу варто акцентувати увагу на наступних критеріях оцінювання якості надання публічних послуг [59]:

- повноти сформованого переліку адміністративних послуг, що надаються населенню, в т.ч. через ЦНАП Золотопотіцької селищної ради;
- сумлінності виконання посадових обов'язків персоналом ЦНАП Золотопотіцької селищної ради відповідно до затвердженого положення та регламенту, а також встановлених стандартів якості;
- сформованості та актуальності інформаційних карток надання адмінпослуг та визначення алгоритму дій громадянина для їх отримання;
- відповідності графіку роботи встановленим вимогам;
- наявності та повноти інформаційного наповнення на веб-сторінці селищної ради в Інтернет-мережі;
- використання електронних засобів надання консультації щодо процедур отримання послуги;
- функціональності приміщення (наявність зон і секторів прийому-інформування, очікування і обслуговування) , достатності площі (для

робочих місць, для відвідувачів), комфортності приміщень тощо;

- наявності умов для людей з обмеженими можливостями (пандуса або кнопки виклику чи ліфту; пристосованість зон обслуговування, наявність терміналу керування чергою, кімнати особистої гігієни);

- умови перебування громадян з дітьми (наявність спеціально обладнаних місць для дітей);

- визначення пріоритетів надання супутніх послуг за вимогами відвідувачів: касового обслуговування (наявність банківського відділення або терміналу); продажу канцелярських товарів; наявності ксероксу, телефону, Інтернет (доступ до точки Wi-Fi), вільного комп'ютеру з доступом до Інтернету; можливість зробити фото на документи тощо;

- рівень підготовленості персоналу, можливості навчання та підвищення професійної компетентності і кваліфікації, проходження психологічної допомоги, за умов необхідності;

- забезпеченості ЦНАП Золотопотіцької селищної ради можливостями для громадян попереднього запису на прийом з використанням мережі Інтернет або ж за телефоном [59].

Результати громадського моніторингу є підґрунтям для корегування діяльності міської ради та її структурних підрозділів (суб'єктів надання послуг) у стратегічному розвитку, а також подальшому визначенні перспективних напрямів діяльності. Отже, залучення громадськості до оцінювання організації надання адміністративних послуг має забезпечити отримання таких позитивних результатів: посилення захисту прав та свобод людини; підвищення якості надання адміністративних послуг; мінімізувати рівень корупції; посилити довіру до органу місцевого самоврядування; покращити взаємини органу влади та громади; сформувати позитивну громадську думку відносно реалізації повноважень в частині надання якісних адміністративних послуг.

Загалом, результати громадського оцінювання повинні сприяти забезпеченню більшої прозорості адміністративних послуг, ефективними

відповідного механізму та забезпечення їх доступності для громадян. Завдяки оцінюванню може забезпечуватись ухвалення більш ефективних рішень.

### **3.2. Удосконалення технологій надання електронних адміністративних послуг як елементу підвищення їх якості**

Впровадження електронних адміністративних послуг «відкриває додаткові можливості, зокрема щодо:

1) покращення ефективності та цілодобової доступності до отримання послуг завдяки користуванню відкритими даними;

2) заощадження бюджетних коштів через оптимізацію робочого часу службовців;

3) створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, унеможливлення корупції, пожвавлення інвестиційного клімату» [23].

Відповідні зрушення в здійсненні електронних адміністративних послуг вказують на посилення інтересу з боку державних органів до розбудови інформаційного суспільства в Україні. При цьому, відповідно до індексу розвитку електронного врядування, представленого в рамках досліджень ООН, «Україна посідає 69-те місце серед 193-х країн у 2020 р., що на 15 пунктів нижче порівняно з 2010 р.. Тобто перехід на засади інформаційного суспільства в Україні, порівняно з іншими державами відбувається повільніше» [41].

Електронне урядування для органу місцевого самоврядування, що використовують програмні засоби та локальні інформаційні мережі, «сприяє:

- доступності та прозорості їх функціонування;
- своєчасному та повному доступу до інформації стосовно діяльності органу;
- налагодженню доступної комунікації з місцевою владою населення, бізнес-суб'єктів та неурядових організацій» [3].

Однак оцінювання рівня інформаційного забезпечення надання

адміністративних послуг в органі місцевого самоврядування, доцільно здійснювати за конкретними напрямками, а саме:

- доступ до інформації, у тому числі публічної;
- наявність зворотного зв'язку з громадянами;
- надання адміністративних послуг;
- зручність і функціональність веб-сайту;
- електронна система документообігу органу місцевого самоврядування;
- рівень організації діяльності ЦНАП.

Важливим інструментом у процесі інформування громадян органами місцевого самоврядування як про свою діяльність, так і про діяльність ЦНАПів є веб-сайт. «Якість та функціональність веб-сайту визначається залежно від стану його наповнення, включаючи такі основні елементи: інформування населення; зворотний зв'язок; транзакції; електронна система державного управління» [52].

Повертаючись саме до забезпечення ЦНАПів України інформаційними технологіями, відмітимо що зазвичай воно є нерівномірним і далеким від бажаного (рис. 3.3) [17]. Найбільша питома вага припадає на системи електронного документообігу (34%).

Наведене засвідчує достатньо низький рівень використання електронних адміністративних послуг населенням. Причиною ситуації, що склалася, перш за все, є недостатня робота органів влади в цьому напрямку, яка потребує удосконалення та впровадження відповідних заходів. Як зазначалось вище, останні, в переважній більшості, стосуються фінансового забезпечення діяльності ЦНАПів та певної роз'яснювально-інформаційної роботи серед громадян.

Попри перераховані недоліки, в Україні реалізовується безцінний досвід роботи ЦНАП. З урахуванням досвіду практичного впровадження інформаційного забезпечення ЦНАП найпоширенішими інформаційно-комунікаційними системами натепер в Україні є:

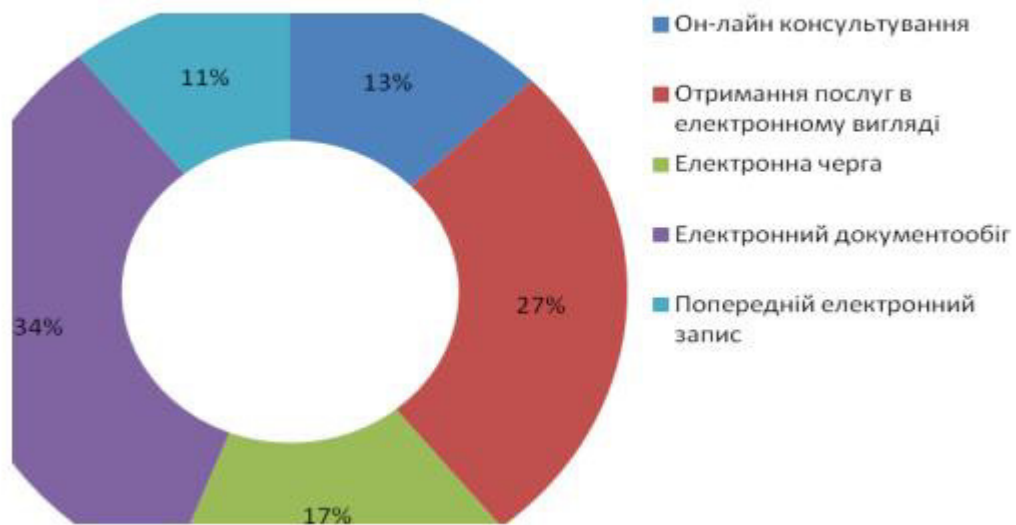


Рис. 3.3. Технічне забезпечення ЦНАПів

Примітка. Наведено за [ ].

- 1) «електронні системи черг, які представлені як в автономній версії (передбачає фактичну присутність громадянина в ЦНАП), так і в режимі онлайн (можливість записатися на прийом через Інтернет);
- 2) системи електронного документообігу та обліку адміністративних послуг;
- 3) системи відеонагляду, запису спілкування під час надання адміністративних послуг;
- 4) системи оцінювання рівня якості наданих адміністративних послуг;
- 5) системи узгодження дій фронт- та бек-офісів» [8].

«Перелік адміністративних послуг, які надаються у ЦНАП, з кожним роком збільшується. Так, у 2019 р. понад 50 різноманітних видів послуг надається у 89% ЦНАП (708 центрів), що на 65 п.п. більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (лише 184 центри).

Однак не всі послуги, які користуються попитом серед населення (реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень водія, адміністративні послуги в земельній сфері), повноцінно інтегровані до повноважень ЦНАП. Більшість ЦНАП сьогодні дотримується базових обов'язкових умов надання

адміністративних послуг, що недостатньо для якісного задоволення потреб населення в послугах. Так, банківські послуги представлені в приміщенні лише 24% ЦНАП, онлайн-консультації є доступними в 13% центрів» [8].

«Питання електронізації послуг є актуальним для більшості ЦНАП України: електронною чергою можна скористатися в 19% ЦНАП (151 центр, що на 13 установ більше порівняно з 2018 р.), електронні послуги надає лише 27% ЦНАП (214 центрів, що на 8 установ менше порівняно з 2018 р.), електронний документообіг використовують 34% ЦНАП (270 центрів, що на 79 установ більше порівняно з 2018 р.). Рівень підключення ЦНАП до державних реєстрів також залишається недостатнім: до Державного земельного кадастру підключено 21,7%, до Єдиного державного демографічного реєстру - 16,4%. Для порівняння: до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та ГО і Державного реєстру речових прав на нерухоме майно підключено понад 90% ЦНАП [9]. Подібні тенденції ускладнюють надання багатьох популярних серед населення адміністративних послуг» [13].

Електронізація надання послуг їх замовникам має ціллю впровадження механізмів електронного урядування, що дозволить більш ефективно реагувати на такі надзвичайно актуальні для країни виклики, як:

- попередження (та усунення) низової корупції в органі місцевого самоврядування;
- підвищення якості та рентабельності надання адміністративних послуг;
- оптимізація діяльності місцевих органів влади та самоврядування;
- економія ресурсів, передусім фінансових, матеріальних та часових;
- створення умов для розвитку електронної демократії.

Важливою складовою процесу підвищення якості надання адміністративних послуг є впровадження сервісних механізмів обслуговування замовників послуг. В основі цих механізмів лежить принцип ефективного виявлення, моделювання ситуації та реалізації індивідуальних потреб і інтересів замовників послуг. У сервісній моделі управління

процесами надання послуг домінує показник «задоволеність споживачів послуг».

Сутність сервісного підходу надання послуг, за висновками науковців [23] полягають в розгляді «елементів системи як сукупності сервісних механізмів, що забезпечують:

- можливість подати документи і отримати результат надання послуги через центри надання адміністративних послуг за принципом єдиного вікна;
- надання адміністративних послуг в електронному вигляді як основоположного елемента у процесі формування нової моделі публічного управління;
- отримання адміністративної послуги своєчасно та відповідно до стандарту її надання;
- отримання повної, актуальної та достовірної інформації про порядок надання адміністративних послуг, зокрема і в електронній формі;
- надання адміністративних послуг органами відповідно до адміністративних регламентів;
- надання адміністративних послуг відповідно до реєстру адміністративних послуг;
- доступність для копіювання та заповнення в електронній формі запиту та інших документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- можливість отримання заявником із використанням онлайн-технологій процесу та результатів надання адміністративної послуги;
- можливість сплати заявником державного збору за надання адміністративних послуг та здійснення заявником плати за надання адміністративних послуг у доступній форм, зокрема і дистанційно в електронній формі;
- використання ідентифікаційної електронної карти як документа, що посвідчує особу громадянина, а також засвідчує право громадянина на отримання адміністративних послуг, а також інших послуг;
- упровадження концептуальних принципів використання сервісних



технологій» [23].

Як показує практика функціонування ЦНАПів, саме запровадження та використання електронних послуг має значні переваги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Переваги надання електронний послуг

Тип адміністративної послуги	Потенційні переваги
Збір, обробка та надання загальної та спеціалізованої інформації	Зменшення витрат на друк, зберігання та транспортування паперових документів. Зменшення кількості запитів інформації від громадян і як наслідок - зменшення витрат
Консультавання	Зменшення часу реалізації процесів консультавання
Підготовка політичних рішень або законів	Зменшення витрат на транспорт, логістику, зменшення циклу прийняття рішень. Покращення та прискорення процесів управління інформацією
Взаємодія між відомствами	Зменшення витрат на відрядження, витрат на логістику, комунікацію (факси, телефонні розмови). Зменшення витрат на діяльність з координації (наради тощо). Прискорення адміністративних процедур, як наслідок - навантаження на службовців
Загальні процедури обробки заяв, що поступають до державних відомств	Економія часу на обробку інформації відомствами. Прискорення процесів за рахунок виключення невідповідності та нестиківок
Процедури надання сприяння та допомоги	Прискорення процесів. Виключення випадків повторного надання допомоги (шахрайства)
Реалізація процедур закупівель	Забезпечення прозорості процедур та ринку, зменшення цін. Суттєве скорочення вартості реалізації процесів закупівель
Реалізація функцій нагляду та контролю з боку державних відомств	Виключення дублювання робіт. Прискорення процесів

Примітка. Наведено за []

Електронні адміністративні послуги в своїй переважній більшості надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, а також через інтегровані з ним інформаційні системи органів державного управління і місцевого самоврядування. Сьогодні через інтернет-ресурси Державного Геокадастру, Міністерства юстиції, Міністерства екології та природних ресурсів України, Міністерства економічного розвитку, Державної податкової інспекції, Державної фіскальної служби, Пенсійного фонду України, окремих місцевих ЦНАП вже надаються електронні адміністративні

послуги або вони доступні для замовлення в електронному форматі. При наданні електронних адміністративних послуг міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади України для електронної ідентифікації використовуються електронні підписи, або в деяких випадках – BankID. Це створює ряд проблем.

Так технологічні проблеми визначаються досить низьким технічним та інформаційним забезпеченням. Надання державних послуг в електронному вигляді вимагає розвиненої базової інфраструктури, але насправді її іноді не існує, експлуатуються застарілі інформаційні системи, немає зв'язку між компонентами системи електронного документообігу, а мобільні версії сайтів не адаптовано до потреб смартфонів. Крім того, кількість державних послуг в електронному вигляді значно нижча їх загальної кількості.

Способом поліпшення надання адміністративних послуг є використання мобільних технологій. Мобільні технології, які розвиваються швидкими темпами, дають уряду прекрасну можливість надавати адміністративні послуги населенню (включаючи людей в важкодоступних районах і людей, які ніколи не мали доступу до таких послуг). Найбільший соціально-економічний вплив використання мобільних технологій, ймовірно, буде в сільських районах, які відчувають нестачу ресурсів через відсутність або обмеженого доступу до фіксованої інтернет-зв'язку. В контексті цього, у 2019 році президент України анонсував розвиток реформи діджиталізації шляхом розроблення мобільного додатку «Держава в смартфоні».

Проте, Центру надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради для подолання недоліків об'єктивного і суб'єктивного характеру та покращення якості надання адміністративних послуг передусім необхідно розробити чіткий алгоритм покрокового впровадження електронного урядування на місцевому рівні (рис. 3.4).

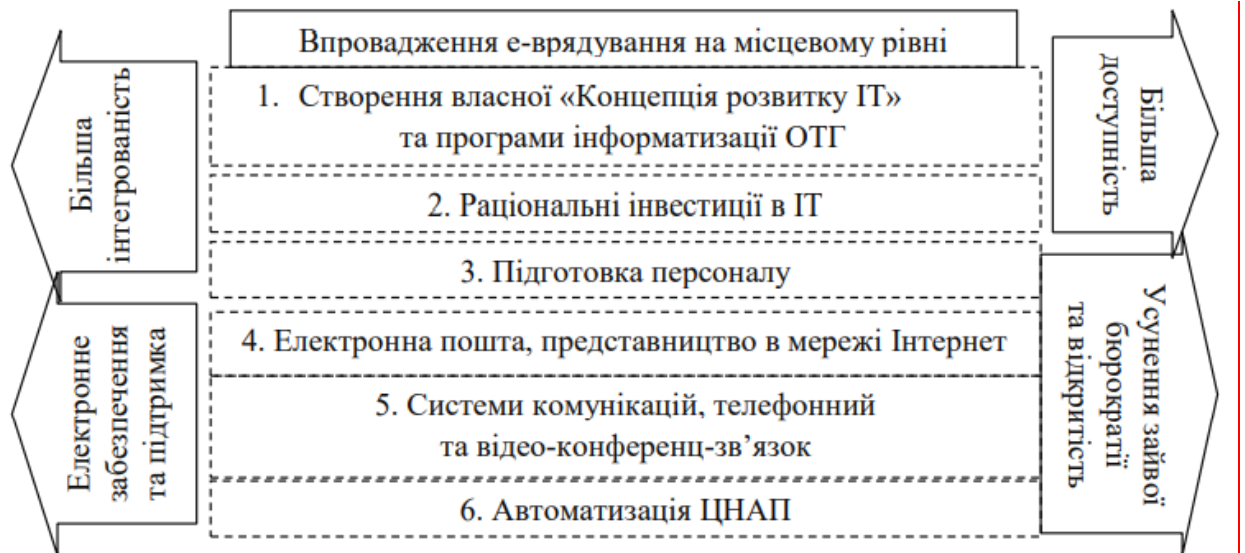


Рис. 3.4. Алгоритм упровадження електронного урядування на місцевому рівні в умовах інформаційної безпеки

Примітка. Наведено за [1].

Впровадження е-врядування на місцевому рівні дозволить: «інтегрувати послуги різних місцевих організацій завдяки вдосконаленню комунікацій та інформаційних систем; надавати широкий перелік адміністративних послуг через електронні засоби в зручній формі, нівелюючи часові та просторові перешкоди; спростувати доступ до послуг шляхом формування спільних контакт-центрів та веб-сайтів; нівелювати зайву бюрократію через стимулювання співробітників ОМС залишатися на зв'язку з громадянами» [14].

Актуальною умовою сервісизації системи надання адміністративних послуг та підвищення їх якості в Золотопотіцькій селищній раді є урахування думки громадськості щодо ефективності діючих процедур надання послуг, напрямів удосконалення цієї системи та вирішення проблем, з якими вони стикаються у процесі отримання послуги. Для цього доцільним є запровадження в практику роботи міської ради такого механізму оцінки, як громадський моніторинг. Він вважається одним з ефективних інструментів удосконалення та виправлення прогалин у наданні публічних послуг.

В умовах децентралізації та наближеності органу місцевого

самоврядування до реалізації потреб громадян, він дозволить суттєво змінити існуючу практику надання послуг, забезпечить реальну доступність до послуг та прозорість їх надання, сформує нове бачення відносин між органом місцевого самоврядування та громадянином, в якому домінують сучасні комунікаційні технології, довіра та розуміння.

### **Висновки до розділу 3**

Закон України "Про адміністративні послуги" визначає коло суб'єктів, які можуть надавати адміністративні послуги. Одним із таких суб'єктів є органи місцевого самоврядування.

Надання різноманітних послуг мешканцям територіальних громад є провідною функцією органів місцевого самоврядування. Тільки за їх кількістю та якістю населення може оцінити ефективність та дієздатність органів влади загалом та органів місцевого самоврядування зокрема.

Адміністративні послуги надаються громадянам та юридичним особам у випадках їх звернення до відповідних органів та організацій.

Органи місцевого самоврядування здійснюють організаційне забезпечення надання адміністративних як власних так і послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг.

Центр надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради забезпечує надання адміністративних послуг через адміністраторів, державних адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр, визначається та затверджується рішенням Золотопотіцької селищної ради, та включає адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

Надання послуг забезпечується спеціалізованим програмним забезпеченням.

Взаємодія Центру з питань надання адміністративних послуг Золотопотіцької селищної ради з громадськістю в питаннях надання

адміністративних послуг відбувається за допомогою автоматизованої системи управління послугами «Універсам послуг», яка призначена для автоматизації процесу обробки реєстраційних даних шляхом використання сучасних комп'ютерних технологій у діловодстві, впровадження єдиної технології опрацювання вхідної, вихідної кореспонденції та контролю за їх проходженням і виконанням.

Основні вимоги до організації прийому відвідувачів у Центрі, порядок його діяльності визначається Регламентом Центру надання адміністративних послуг Золотопотіцької територіальної громади.

Аналіз динаміки звернень до центру надання адміністративних послуг показав коливання обсягів послуг з одного боку, та позитивну динаміку щодо постійного збільшення кількості наданих консультацій.

Серед виявлених недоліків можна виділити недостатню інтеграцію адміністративних послуг за різними інституціями. Окремого доопрацювання вимагає обмежений інструментарій для з'ясування відгуків клієнтів ЦНАП, Анкетування й соціологічні опитування не є поширеною практикою, тим більше у електронному форматі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астапова, Т. О. Споживацька модель діяльності органів місцевого самоврядування [Текст] / Т. О. Астапова // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 1 (16). – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – С. 250 – 257.
2. Бельська, Т. В. Демократія участі як спосіб ефективної комунікації між органами публічної влади та громадянським суспільством [Текст]/ Т. В. Бельська // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участі (4 квітня 2008 р., Львів): у 2 ч. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Ч.2. – С. 15–19.
3. Біленчук, П. Д. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) [Текст]: навч. посіб./ П. Д. Біленчук, В. В. Кравченко, М. В. Підмогильний. – К.: Атіка, 2009. – 304 с.
4. Бліщук К. М. Інноваційні інструменти місцевого економічного розвитку / К. М. Бліщук // Ефективність державного управління. – 2019. – Вип. 2. – С. 177-188.
5. Васильченко Г. В. Глобалізація економіки і місцевий економічний розвиток / Г. В. Васильченко, С. М. Васильченко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. – 2015. – Вип. 11. – С. 45-49.
6. Васильченко Г.В. Місцевий економічний розвиток: досвід Канади / Г.В. Васильченко, С.М. Васильченко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8(1). – С. 179-185.
7. Верланов Ю. Ю. Концепції інституційної теорії у контексті місцевого економічного розвитку / Ю. Ю. Верланов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Економіка. – 2006. – Т. 51, Вип. 38. – С. 87-92.
8. Ворона П. В. Механізми впливу органів місцевого самоврядування на соціально-економічний розвиток регіону (на досвіді Полтавської області) / П. В. Ворона // Теорія та практика державного управління. – 2010. – Вип. 2. – С.

167-173.

9. Грищенко, І. М. Характеристика принципів діяльності органів місцевого самоврядування України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
10. Дегтярьова І. О. Інструменти інноваційного розвитку регіону: зарубіжний та вітчизняний досвід застосування. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10diiovdz.pdf> (дата звернення: 20.05.2019).
11. Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів конференції [Текст]/ за наук. ред. Ю.М. Бардачова, І.П. Лопушинського, С.В. Малікова, О.А. Тертишної. – Херсон: Грінь Д.С., 2013. – 180 с.
12. Деркач В. А. Механізм розробки стратегії місцевого економічного розвитку / В. А. Деркач // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 2. – С. 331-338.
13. Децентралізація в Україні: соціологічний погляд [Текст]/ [О. Гарнець, О. Гончарук, Н. Дмитрук, А. Ткачук]; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – К.: ТОВ "Софія-А", 2013. – 160 с.
14. Децентралізація: перші непорозуміння. – 26.11.2015 [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://socportal.info/2015/11/26/detsentralizatsiya-pershi-neporozuminnya.html>
15. Дробуш, І. В. Укрупнення територіальних громад як необхідна умова реалізації соціальної функції місцевого самоврядування / І. В. Дробуш // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». – 2014. – № 2(10) [Електронний ресурс]. – Режим до - ступу: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2014/n2/14divfms.pdf>
16. Дунаєва, Л. М. Зарубіжний досвід місцевого самоврядування (політико-правовий аналіз) [Текст] / Л. М. Дунаєва // Держава і право: Зб. наук. праць. Юридичні і політичні науки. Вип. 26. – К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2004. – С. 594-603.

17. Економічна правда. Електронне видання. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications>
18. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. – Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.
19. Європейська хартія місцевого самоврядування, 15 жовтня 1985 року. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
20. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні [Текст]. Навч. посіб. /За заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К.: Вид-во НАДУ, 2010. – 211 с.
21. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо організації проведення перших виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів" від 04.09.2015 р. № 676-VIII. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
22. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" із змінами та доповненнями № 24, 1997, Верховна Рада України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
23. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: монографія [Текст] / [за ред. П. В. Ворони]. – Полтава: ПолНТУ, 2009. – 288 с.
24. Індекс публічності місцевого самоврядування. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://publicityindex.org/city/ternopil-3/#>
25. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні : аналіт. доп. / С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. І. Жук [та ін.] ; за ред. С. О. Білої. Київ : НІСД, 2011. 80 с.
26. Інструменти економічного розвитку територій. URL : [http://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Local\\_Economic\\_Development\\_Toolkit\\_UA.pdf](http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf) (дата



звернення: 18.05.2019)

27. Карий О.І. Комплексний розвиток міст: теорія та методологія стратегічного планування: монографія. Львів, 2011. 308 с.
28. Ковбасюк, Ю. В. Децентралізація влади: розмежування повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування : навч.-метод. матеріали [Текст]/ Ю. В. Ковбасюк, І. О. Дегтярьова; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ: НАДУ, 2015. – 60 с.
29. Конституція України від 1996 року із змінами та доповненнями, Верховна Рада України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
30. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (розпорядження Кабінету Міністрів України №333-р від 01.04.2014 року) // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
31. Копитіна І. В. Проблеми та перспективи формування місцевих бюджетів враховуючи економічний розвиток країни / І. В. Копитіна // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2014. – Вип. 85. – С. 260-264
32. Корольов П. Д. Щодо Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Науковий вісник. Ужгородського Націон. універ. Пром. 2015, № 3. [Електронний ресурс]:. – Режим доступу: <http://goo.gl/aUyO4y>
33. Кравченко, В. В. Проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформ місцевого самоврядування в Україні [Текст]/ В. В. Кравченко // Аспекти публ. упр. — 2014. — № 11–12 (13–14). – С. 13–21.
34. Крамаренко О. А. Роль бюджетної політики в забезпеченні місцевого економічного розвитку / О. А. Крамаренко // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – № 12(2). – С. 34-37.
35. Кушнір, М. Стан нормативно-правового забезпечення місцевого

самоврядування в Україні [Електрон. ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/april08/25.htm>

36. Майнзюк, К., Джигир Ю. Фіскальна децентралізація та ризики для державної єдності в Україні. Концепція дослідження для методологічного обговорення [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.fiscoid.com/download.php?m=an&l=ua&id=98>

37. Макаров, Г. В. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування межах нової системи територіальної організації влади в Україні [Текст]/ Г. В. Макаров, Муніципальне право України: навч. посіб. / П. М. Любченко. – Х.: Вид-во «ФІНІ», 2012. – 496 с.

38. Малик, Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні [Текст]/ Я. Малик // Ефективність державного управління: зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 43. – С. 295-302

39. Методика формування спроможних територіальних громад – маршрутна карта і покроковий план для добровільного об'єднання громад, – Г. Зубко // Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=248000613](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=248000613)

40. Монастирський Г. Л. Муніципальний сектор економіки: методологія дослідження. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. Випуск 5. С. 9-12.

41. Нейкова І. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку // Науковий вісник Національного університету ДПС України. 2010. № 1(48). С. 152-160

42. Нововолинська міська рада. Офіційний сайт. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.novovolynsk-rada.gov.ua/>

43. Осітнянко А.П. Планування розвитку міста: монографія. Київ, 2005. 386 с.

44. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main>

45. Пампура М. В. Вплив органів місцевого самоврядування на економічний розвиток міст Лівобережної України наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст.: історико-правовий аспект / М. В. Пампура // Право і Безпека. – 2011. – № 2. – С. 61-66.
46. Пантюхін В. О. Соціально-економічний розвиток регіону в умовах реформування місцевого самоврядування / В. О. Пантюхін // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. – 2010. – Вип. 3. – С. 143-147
47. Петришина, М. О. Практика імплементації Європейської хартії місцевого самоврядування у зарубіжних країнах [Текст]/ М. О. Петришина // Теоретико-правові засади місцевого самоврядування: аналіз зарубіжного досвіду. – Х.: Оберіг, 2013. – с. 5–70.
48. Полинюк Н. І. Роль місцевих бюджетів в економічному розвитку регіонів / Н. І. Полинюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 18(2). – С. 146-149
49. Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання державного фонду регіонального розвитку" від 18.03.2015 р. №196. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
50. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року" від 06.08.2014 р. № 385. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
51. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад" від 08.04.2015 р. – № 214. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
52. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики" від 21.10.2015 р. № 856. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
53. Про державно-приватне партнерство : Закон України № 2404-VI від

01.07.2010 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 19.05.2019).

54. Про затвердження Методики формування спроможної територіальної громади [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214 (Із змінами). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>

55. Проблеми функціонування місцевих рад та їх виконавчих органів [Текст]: монографія / за ред. Ю.М.Тодици. – Х.: Право, 2009. – 540 с.

56. Розвиток бюджетної децентралізації в Україні [Текст]: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук І.О. Луїної; НАН України, ДУ "Ін.-т екон. та прогноз. НАН України". – К., 2016. – 70 с.

57. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про залучення позики від Європейського інвестиційного банку для реалізації проекту "Програма розвитку муніципальної інфраструктури України"" від 08.07.2015 р. № 744-р. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

58. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про затвердження переліку інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися у 2015 році за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку" від 17.07.2015 р. № 766-р. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

59. Рубцов, В. П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні [Текст]. Науково-практичний посібник. – К.: Гнозис, 2012. – 148 с.

60. Світличний О. В. Теоретико-правові засади місцевого економічного розвитку в Україні / О. В. Світличний // Вісник Криворізького національного університету. – 2013. – Вип. 34. – С. 301-305

61. Сердюкова О. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку територіальних громад // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 32 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ 2012. С. 323-329.

62. Слава С. С. Організаційно-функціональна основа економічного розвитку

- громад та особливості її потенційної динаміки в умовах децентралізації влади / С. С. Слава, Н. М. Гапак // Проблеми економіки. – 2016. – № 2. – С. 50-57
63. Соловйов В. П., Кореняко Г. І., Головатюк В. М. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики : монографія. Київ : Фенікс, 2008. 224 с.
64. Солових, В. П. Моделі територіальної організації влади [Текст]/ В. П. Солових, Є. М. Солових // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / [Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011. – Т.
65. Соціально-економічне становище сільських населених пунктів України [Текст]: стат. зб. – К.: Державна служба статистики України, 2014. – С. 6.
66. Старікова Н. Проблеми об'єднання громад [Електронний ресурс] / Н. Старікова // Асамблея громадських організацій малого та середнього бізнесу – 2015. – Режим доступу: [http://www.seredniy-klas.org/pub/natalija\\_starikova\\_problemi\\_obednannja\\_gromad/1-1-0-114](http://www.seredniy-klas.org/pub/natalija_starikova_problemi_obednannja_gromad/1-1-0-114)
67. Суть реформи органів місцевого самоврядування (децентралізації). За матеріалами МЦПД. [Електрон. ресурс]. Офіційний сайт. – Режим доступу: [http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka\\_decentralizaciya.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka_decentralizaciya.pdf)
68. Таран, В. В. Виконавчі органи місцевих рад та їх місце в системі державного управління. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/4/12.pdf>
69. Територіальне управління [Текст]/ [наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співгол.), О. С. Ігнатенко (співгол.) та ін.; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова]. – С. 217–218.
70. Цивільне право України: навч. посіб./Ю. В. Білоусов, С. В. Лозінська, С. Д. Русу та ін.; за ред. Ф. О. Стефанчука. – К.: Прецедент, 2005. – 448 с.
71. Чугунов О. І. Бюджети місцевого самоврядування як інструмент соціально-економічного розвитку територій / О. І. Чугунов // Економічний вісник університету. – 2014. – Вип. 23(1). – С. 261-266.
72. Шаров Ю. П. Цілепокладання в муніципальному менеджменті: ідеологічні та методологічні аспекти вирішення проблеми. Управління

сучасним містом. 2005. №1-3. С. 124-130.

73. Яресько, Н. Бюджетна децентралізація – це не додаткові субвенції із збереженням "схем" [Електронний ресурс]. – 2015. – Доступний з: <http://www.epravda.com.ua/news/2015/01/16/521924>

1. Жук Ю. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 59-68.
2. Запрацював Єдиний веб-портал державних послуг. URL: <http://lexinform.com.ua/v-ukraini/zapratsyuvav-yedyniy-veb-portal-derzhavnyh-poslug> (дата звернення: 2.07.2021).
3. Ільчанинова Н.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 130-134.
1. Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 / Кабінет Міністрів України. *Урядовий кур'єр*. 6 березня 2013 р.
2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р / Кабінет Міністрів України. *Урядовий кур'єр*. 27 вересня 2017 р.
3. Репін І.І., Молчанова І.В., Храпунова Я.В. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 221-226.
4. Тихонова Д.С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. *Право і безпека*. 2014. № 4(55). С. 70-75.
5. Топча А.О. Організація надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах: досвід для України. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 1. С. 350-353.
6. Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 111-114.
7. Школьнік Є. Центри надання адмінпослуг: проблеми якості їх сервісу для громадян і бізнесу. URL: <http://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsentry-nadannya-adminposlug-problemy-yakosti-yih-servisu-dlya-gromadyan-i-biznesu> (дата звернення: 4.07.2021).
8. Юзефович В.В., Астапова Н.Л. Досвід зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг: організаційний аспект. *Право та державне управління*. 2016. № 3(24). С. 130-136.