**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Навчально-науковий інститут публічного управління**

Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

**БУХТА Ольга Анатоліївна**

**Організація та практика надання адміністративних послуг   
в об’єднаних територіальних громадах / Organization and practice of providing administrative services in united territorial communities**

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ДСПУАзм-25

О. А. Бухта

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник:

д.е.н., професор О.І. Тулай

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О. П. Кириленко

**ТЕРНОПІЛЬ-2021**

**ЗМІСТ**

**Вступ**………………………………………………………………………3

**Розділ 1.** **Теоретичні та організаційно-правові засади надання адміністративних послуг в Територіальних громадах…………………………………………………………………………6**

* 1. Теоретична концептуалізація моделей надання адміністративних послуг та типів центрів надання адміністративних послуг залежно від особливостей громади……………………………………………………………….6
  2. Організаційно-правові засади створення центрів надання адміністративних послуг в територіальних громадах………………………….......

Висновки до розділу 1………………………………………………………20

**Розділ 2.** **Сучасний стан надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах…………..22**

2.1. Адміністративні послуги як особливий вид діяльності об’єднаних територіальних громад……………………………………………………………22

2.2. Аналіз роботи центрів надання адміністративних послуг об’єднаних територіальних громад……………………………………………………………27

2.3. Використання сучасних інформаційних технологій в процесах надання адміністративних послуг об’єднаними територіальними громадами…………………………………………………………………………38

Висновки до розділу 2…………………………………………………… 43

**Розділ 3. Перспективи** **розвитку системи надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах………………………………………………………………………45**

3.1 Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг на рівн об’єднаних територіальних громад………………………………………………45

3.2 Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг та можливості його імплементації у вітчизняну практику………………………………………50

Висновки до розділу 3 ……………………………………………………54

**Висновки………………………………………………………………56**

**Список використаних джерел………………………………60**

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Вітчизняна сучасна система надання адміністративних послуг населенню перебуває на стадії реформування і потребує оптимізації відповідно до стандартів розвинутих демократичних країн та міжнародних зобов’язань України у контексі євроінтеграції. В час децентралізації та делегування повноважень органам місцевого самоврядування, територіальним громадам актуальною є проблема побудови досконалої системи надання адміністративних послуг громадянам, яка б працювала максимально оперативно та якісно.

В рамках підвищення ефективності державного та муніципального управління одним із ключових завдань є зниження існуючих адміністративних бар'єрів у різних сферах суспільних відносин, що значною мірою впливає на якість державних та муніципальних послуг, що надаються фізичним чи юридичним особам. Підвищення якості послуг є одним з основних факторів зміцнення соціального статусу державної та муніципальної влади та забезпечення довіри населення до них.

Принцип «одного вікна» передбачає надання послуг одному місці, тобто ЦНАП виступає у ролі організатора надання послуг населенню на території його проживання. Перевага діяльнгості офісів за принципом «одного вікна» полягає у можливості отримати потрібний результат, не взаємодіючи при цьому самостійно з органами виконавчої влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі проблеми вдосконалення системи надання адміністративних послуг, дослідження позитивних та проблемних аспектів системи надання публічних послуг досліджували у своїх роботах Ю. Іванов, А. Сєніна, І. Бригіневич, Т. Паутова, А. Неділько, І. Репін, Я. Жовнірчик, Я. Храпунова, І. Молчанова, В. Пальчук. Проте питання оптимізації надання адміністративних на рівні об’єднаних територіальних громад досліджено неповною мірою і потребує подальшого вивчення.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є оцінювання організаційних та практичних аспектів надання адміністративних послуг   
в об’єднаних територіальних громадах

Відповідно до поставленої мети визначено **завдання** дослідження:

- розглянути моделі надання адміністративних послуг та типів центрів надання адміністративних послуг залежно від особливостей громади;

- розкрити організаційно-правові засади створення центрів надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах;

- дослідити адміністративні послуги як особливий вид діяльності об’єднаних територіальних громад;

- проаналізувати роботу центрів надання адміністративних послуг об’єднаних територіальних громад;

- розкрити особливості використання сучасних інформаційних технологій в процесах надання адміністративних послуг об’єднаними територіальними громадами;

- узагальнити зарубіжний досвід надання адміністративних послуг та показати можливості його імплементації у вітчизняну практику;

- окреслити напрями вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг для населення територіальних громад.

**Об’єктом** **дослідження** є надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

**Предметом** **дослідження** є теоретико-методологічні та практичні аспекти надання адміністративних послуг об’єднаними територіальними громадами.

**Методи дослідження**. Упроцесі дослідження в якості основного методу пізнання дійсності застосовано діалектиктичний підхід, що допомагає розглядтати і аналізувати процесу у взаємозв’язку, взаємозалежності та розвитку. Використано багаторівневу концепцію пізнання поставленої проблеми, що включає широкий спектр різноманітних методів. Для об’єктивного відображення сучасного стану надання адміністративних послуг об’єднаними територіальними громадами в Україні використано загальнонаукові методи, серед яких особливе місце займають – аналізу, синтезу, структурно-функціональний.

**Теоретичну й методологічну основудослідження** складають теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у спеціальній та періодичній літературі; матеріали наукових і науково-практичних конференцій, круглих столів; нормативно-правові документи законодавчих органів влади України; матеріали, публікації фахових журналів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у вивченні та аналізі наукових і статистичних праць з метою узагальнення та окреслення чітких пропозицій та рекомендацій, які можуть бути використані при розробці державної політики щодо покращення якості і доступності адміністративних послуг для населення в Україні.

Апробація результатів дослідженн: опубліковано тези на тему «Теоретико-організаційні аспекти надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах» і «Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг та можливості його імплементації в Україні».

**Структура дипломної роботи.** До складу дипломної роботи включено вступ, три розділи із підрозділами та висновками, загальні висновки і список використаних джерел. Обсяг дипломної роботи складає 58 сторінок, в тому числі 11 рисунків і 2 таблиці. Список використаних джерел складається з 49 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

**1.1. Теоретична концептуалізація моделей надання адміністративних послуг та типів центрів надання адміністративних послуг залежно від особливостей громади**

Вперше розуміння послуг, що надаються органами виконавчої влади, було викладене в Указі Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» [46] № 810/98 від 22.07.1998 р. Однак ця концепція містила одночасно декілька схожих понять: державні послуги, управлінські послуги та громадські послуги. Окрім цього, у низці нормативно-правових актів, які були прийняті значно пізніше, вживались такі поняття, як «адміністративні послуги», «платні послуги, які надаються органами державної влади».

Науковець Ю. Шаров в «Енциклопедичному словнику з державного управління» подає таке визначення адміністративної послуги: «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб’єктом, що відповідно до законодавства забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок, проведення реєстрації тощо). Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних (публічних) послуг» [48, с. 22].

На нашу думку, аналізуючи сутність поняття «адміністративні послуги», необхідно звернути увагу на підхід І. Котюка, який виокремлює наступні підходи до його розуміння:

1) «як характеристика діяльності органів державної влади щодо громадян, підприємств, організацій;

2) як діяльність органів державної влади щодо обслуговування населення, підприємств, організацій;

3) як послуги, що регулюються цивільним правом, а відповідальність за належну організацію несе орган виконавчої влади» [22, с. 106].

Дослідник І. Котюк обґрунтовує необхідність запровадження «інтегрального» розуміння сутності поняття «публічні послуги», які надаються державними структурами, органами місцевого самоврядування або іншими суб’єктами на рахунок публічних коштів. При цьому адміністративні послуги пропонується розглядати «як різновид публічних послуг, поряд із державними, муніципальними (комунальними) та управлінськими» [22, с. 107]. Зміст адміністративних послуг науковець пропонує розглядати «в контексті Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та обмежитись у визначенні суб’єктного складу органами виконавчої влади» [22, с. 107].

Моніторинг нормативно-правового змісту поняття «адміністративна послуга» в Законі України «Про адміністративні послуги» показав наступні особливості:

- «адміністративні послуги є результатом здійснення владних повноважень суб’єктом їх надання;

- підставою надання адміністративних послуг є закон;

- передумовою надання адміністративних послуг є волевиявлення фізичної або юридичної особи;

- результатом надання адміністративної послуги є адміністративний акт, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та / або обов’язків особи, яка звернулася до владного суб’єкта по отримання відповідної послуги» [16, с. 153].

Таким чином, виокремлення особливостей адміністративних послуг дає змогу класифікувати цей вид публічних послуг за певними критеріями.

Зокрема, за предметом адміністративні послуги поділяють на:

1) «видача дозволів, у т. ч. акредитація, атестація, сертифікація;

2) реєстрація з веденням реєстрів, у т. ч. легалізація суб’єктів;

3) легалізація актів (консульська легалізація документів), нострифікація та верифікація;

4) соціальні адміністративні послуги – визнання певного статусу, прав особи (наприклад, призначення пенсій, субсидій)» [18, с. 107].

За суб’єктом здійснення адміністративні послуги можна поділити на:

- послуги, що надаються органами виконавчої влади;

- послуги, що надаються органами місцевого самоврядування.

За рівнем бюджету, за рахунок якого надаються адміністративні послуги:

- послуги, які надаються за рахунок коштів державного бюджету;

- послуги, які надаються за рахунок коштів місцевого бюджету.

В сучасних умовах більшість адміністративних послуг надають органи виконавчої влади. Проте реформа децентралізації влади в Україні зроблено крок до передачі частини повноважень щодо надання адміністративних послуг рівень органів місцевого самоврядування, який максимально наближений до населення і що відповідає європейським стандартам надання послуг такого характеру.

У Законі України «Про адміністративні послуги» [36] визначено, що «центр надання адміністративних послуг - це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним Законом» [36].

Зважаючи на організаційно-правову форму центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) необхідно виділити такі характерні особливості:

1) якщо «ЦНАП утворюється зі статусом постійно діючого робочого органу, то персонал ЦНАП складається з працівників виконавчих органів ради, а в посадові обов’язки включається виконання функцій адміністратора. Також до складу робочого органу можуть залучатися за «узгодженими рішеннями» представники інших суб’єктів надання адміністративних послуг. Матеріально-технічне і організаційне забезпечення діяльності ЦНАП покладається на спеціально утворений або визначений для цього виконавчий орган (структурний підрозділ) відповідної ради;

2) у випадку створення ЦНАП як структурного підрозділу при виконавчому органі відповідної ради, весь персонал ЦНАП юридично перебуває в цьому підрозділі. В найменуванні цього підрозділу вживаються слова «центр надання адміністративних послуг» [26]. «У приміщенні ЦНАП можуть також облаштовуватися робочі місця для представників інших суб’єктів надання адміністративних послуг (наприклад, органів виконавчої влади), які залучаються до роботи у ЦНАП на основі узгоджених рішень» [26].

На наш погляд, слушною є думка Л. Мельник, що «сильною та спроможною територіальною громадою є тільки та громада, яка має можливість забезпечити на місцевому рівні надання всіх необхідних громадянам публічних послуг, тобто бути спроможним адміністративним центром з надання послуг населенню» [28].

Кожна територіальна громада повинна забезпечувати якісне надання базових адміністративних послуг, то їй потрібно мати у своєму розпорядженні інтегрований офіс – центр надання адміністративних послуг.

До основних принципів Центру надання адміністративних послуг можна віднести такі:

- оптимальний перелік послуг;

- зручні години відвідування;

- відкритий простір обслуговування (некабінетна система);

- супутні сервісні послуги (наприклад, можливість сплатити збір за адміністративні послуги у приміщенні Центру надання адміністративних послуг) тощо.

Важливе значення для вибору функціональної моделі Центру надання адміністративних послуг має географія громади: це один населений пункт чи кілька населених пунктів, відповідна протяжність території громади – відстані для споживачів.

Перед об’єднаними територіальними громадами постає завдання не погіршити доступність отримання послуг в територіальному (фізичному) плані. Тобто доцільно зберегти пункти доступу до послуг у тих сільських та селищних радах, які ввійшли до складу ОТГ.

Доцільно виходити з умов, що фізична доступність у межах 5-10 км між населеними пунктами та 5 км в межах одного населеного пункту є допустима і не потребує формування територіальних підрозділів Центру надання адміністративних послуг або віддалених місць для роботи адміністраторів. Кожна громада може самостійно визначати цей показник, враховуючи рівень транспортного сполучення, якість доріг, склад населення, наявні ресурси тощо.

Водночас рекомендують корелювати цей показник залежно від відсотку населення (наприклад, для 90-95% мешканців доступність послуг у межах 5 км). Також можна встановювати часові параметри. Наприклад, якщо споживачі добираються на громадському транспорті до ЦНАП 0,5-1 години, то ці показники можна вважати прийнятними витратами часу. Тобто важливим є питання раціонального співвідношення фізичної доступності до адміністратвивних послуг і економічної ефективності інвестування в створення територіальних підрозділів ЦНАП або віддалених місць для роботи адміністраторів.

Виокремлюють кілька моделей ЦНАП (рис 1.1).

**Рис. 1.1. Функціональн моделі Центру надання адміністративних послуг**

Примітка. Складено автором самостійно

Перша модель - ЦНАП в територіальній громаді, що складається з одного населеного пункту. В цій моделі ЦНАП представляє одне приміщення, у якому надаються найважливіші групи адміністративних послуг. Якщо протяжність населеного пункту перевищує 5 км до ЦНАП, то потрібно розглядати можливість створення територіального підрозділу та (або) віддаленого місця для роботи адміністраторів.

Друга модель – ЦНАП у територіальній громаді, що складається з кількох населених пунктів. В цій моделі центральний офіс ЦНАП функціонує в адміністративному центрі громади. Як виняток, основний офіс ЦНАП може розташовуватися в іншому населенному пункті, якщо там розташоване краще приміщення чи належна фізична та транспортна доступність для більшості жителів громади. Питання про віддалені місця для роботи адміністраторів чи територіальні підрозділи потрібно вирішувати враховуючи критерії територіальної доступності та економічної ефективності, тобто співмірності витрат на утримання таких територіальних підрозділів ЦНАП та обсягу послуг, які вони надають.

Третя модель – це додатковий офіс (територіальний підрозділ) ЦНАП. Такий офіс юридично має статус сектора або відділу ЦНАП і в ньому може бути створено не менше 2-х робочих місць. Якщо ЦНАП створюється як робочий орган, то формування територіального підрозділу покладається на виконавчий орган, який відповідає за організаційне забезпечення роботи ЦНАП. В той же час, рішення про утворення та режим роботи територіального підрозділу ЦНАП приймає і затверджує орган, який утворив ЦНАП, тобто місцева рада. Утворювати територіальні підрозділи ЦНАП доцільно у населених пунктах де кількість мешканців не менше 1000 тисячі осіб.

Віддалене місце для роботи адміністратора – це модель, яка передбачає, що на території громади (її адміністративного центру чи іншого населеного пункту) створене стаціонарне робочий кабінет, у якому постійно працює адміністратор (адміністратори) за графіком, який визначений органом, що утворив ЦНАП. Можевідбуватись ротація адміністраторів, і застосовуватись режим як неповного робочого тижня (прийом у визначені дні), так і неповного робочого дня (прийом в обмежену кількість робочих годин – 4-6 годин на день). Для цієї роботи також можуть залучати старост. Найкраще, віддалені місця для роботи адміністраторів ЦНАП в ОТГ утворювати у всіх колишніх населенних пунктах сільських та селищних рад, що увійшли до складу ОТГ. Створення віддалених місць є недоцільним в громадах з малою кількістю мешканців.

В ОТГ також можна використовуватися формат виїзного адміністратора. В цьому випадку надання послуг здійснює адміністратор ЦНАП, який за певним графіком відвідує населені пункти громади щою приймати заяви і видавати результати послуг. Вид транспорту залежить від спроможності громади: 1) службовий автомобіль, мотоцикл, мопед, велосипед тощо; 2) громадський транспорт (з компенсацією витрат); 3) «шкільний автобус»; 4) власний транспорт (щодо компенсації витрат, то це питання потребує додаткового законодавчого уточнення). Прийом та обслуговування громадян може здійснюватися у будь-яких визначених для цього приміщеннях (колишні бібліотеки, адміністративні будівлі місцевих рад, клуби тощо).

В особливих випадках можливе обслуговування громадян «на дому», тобто адміністратор відвідує громадян вдома. Особливо це актуально для громадян похилого віку та громадян з тривалим розладам здоров’я тощо. У цих випадках виїзд адміністраторів може здійснюватися через соціальних робітників, за відповідною заявою за телефоном або чи іншим способом.

Одним із видів віддаленого місця для роботи адміністраторів є мобільний офіс (мобільне робоче місце). Така модель передбачає технічно облаштований транспортний засіб, який за графіком відвідує населені пункти громади і в ньому є облаштоване робоче місце адміністратора. Робоче місце адміністратора має бути оснащене комп’ютером, що підключений до мережі інтернет, іншими технічними засобами (сканером, принтерлм тощо), а також мобільним зв’язком тощо. В цьому випадку, прийом громадян відбувається не в приміщенні адміністративної будівлі, а в транспортному засобі, в якому має бути зручно як громадянам, так і адміністратору в процесі прийому документів. Найбільш доцільно використовувати мобільний офісу для тих громад, у якмх велика кількість населених пунктів з малою кількістю населення.

**1.2. Організаційно-правові засади створення центрів надання адміністративних послуг в територіальних громадах**

Впродовж 2014 року в Україні відбувалося формування правового поля для імплементації ідеї адміністративної та фінансової децентралізації та низки інших секторальних реформ, які спрямованих на підвищення спроможності територіальних громад, як складають основу системи місцевого самоврядування. З одного боку, необхідність реформування стала об’єктивним наслідком політичної та економічної неефективності існуючої системи державного управління та умовою переходу до нового рівня соціально-економічного розвитку України. З іншого, незважаючи на тривалий період затягування процесів децентралізації влади, урядом досі не вироблено чіткої моделі перерозподілу ресурсів, сфер відповідальності та контролю між рівнями управління (державним, регіональним та місцевим).

Як наслідок, на фоні перших позитивних результатів реформ часто поза увагою залишаються проблеми, з якими зустрічаються територіальні громади одержуючи нові повноваження, а також ризики як для їхнього функціонування, так і для соціально-економічного розвитку України.

Як свідчать базові теоретичні концепції та досвід держав, у яких відбулась реформа, децентралізація є складним і неоднозначним процесом, який:

1) посилює нерівномірність соціального та економічного розвитку громад;

2) ускладнює впровадження макроекономічної політики, що може призвести до макроекономічої нестабільності;

3) у різних проявах може спричинити зниження ефективності соціально-економічної системи та посилення корупції на локальному рівні [42, c. 10-11].

Відповідно до положень «Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385» [6] «децентралізація влади, у тому числі децентралізація адміністративних послуг має відбуватись шляхом реалізації наступних завдань:

1) реформування адміністративно-територіального устрою із створенням так званої триланкової системи;

2) для діяльності органів публічного управління на місцевому рівні має бути встановлено обґрунтовані територіальні основи з метою забезпечення вільного доступу до адміністративних послуг, а також підвищення якості їх надання;

3) оптимізація розподілу функцій та повноважень між органами публічного управління на місцевому рівні через створення  виконавчих органів обласних та районних рад  та передачу їм функцій відповідних державних адміністрацій;

4) проведення децентралізації бюджетів через перерозподіл податків, стимулювання податкової спроможності в територіальних громадах та закріплення стабільної дохідної бази тощо» [6].

Оснвними завданнями децентралізації є укрупнення громад та переформатування районів; оптимізації розподілу повноважень та забезпечення відповідного фінансування, що має сприяти створенню більш дієвої влади, виконанню управлінських функцій на якісному рівні, в тому числі і покращення процесу надання адміністративних послуг.

Одним з орієнтирів для формування принципів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування у віьчизняному законодавстві є Європейська хартія місцевого самоврядування [9], ратифікована 15 липня 1997 року. Нею визначено, що роpвиток місцевого самоврядування в різних країнах Європи є «важливим внеском у розбудову Європи на принципах демократії і децентралізації влади» [9].

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [36] державна політика у сфері адміністративних послуг базується на принципах:

- «верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначенності;

- стабільності; рівності перед законом; відкритості і прозорості; оперативності та своєчасності;

- доступності інформації про надання адміністративних послуг;

- захищеності персональних даних;

- раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються ждя отримання адміністративних послуг;

- неупередженості та справедливості;

- доступності та зручності для суб’єктів звернень» [36].

«У контексті наукової дискусії щодо дефініції принципу верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності, важливим є висвітлення ключових аспектів його тлумачення, зокрема його застосування до об’єднаних територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг. Як свідчить сучасний теоретичний і прикладний досвід, найбільш продуктивним для розуміння верховенства права є тлумачення його як певної суми тісно переплетених між собою принципів, які є необхідними для будь-якого демократичного суспільного устрою» [3, с. 10].

Принцип законності закріплений Конституцією України [19]. Так, статтею 19 визначено, що «органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов’язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [19]. Слушною є думка В. Лемак, який запропонував верховенство права пов’язувати не лише з вимогами до змісту закону, а більше з процедурою його прийняття. На думку науковця, «прийнятий за демократичними процедурами закон не може суперечити верховенству права» [24, с. 44-45]. В такому сенсі реалізація принципу законності відбувається шляхом закріплення процедури прийняття законодавчих документів, що регулюють порядок надання адміністративних послуг в територіальних громадах.

«Принцип юридичної визначеності як необхідна умова дотримання принципу верховенства права полягає у чіткості підстав, цілей та змісту нормативних приписів, а також законодавчого встановлення повноважень органів влади у відносинах із суб’єктами звернення» [29]. Цей принцип реалізовується шляхом прийняття законів відповідно до міжнародних стандартів у сфері прав людини, які є доступними для розуміння.

Принцип стабільності полягає в необхідності убезпечення від частих змін законодавства, що регулює процес надання адміністративних послуг. В сфері надання адміністративних послуг ОТГ цей принцип забезпечується вимогами ст. 5 Закону України «Про адміністративні послуги» [36]. Цією статтею встановлено вимоги щодо регулювання відносин з надання адміністративних послуг виключно законом. Враховуючи складність процедури прийняття законів, на відміну від рішень органів місцевого самоврядування такий піжхід має забезпечити стабільність.

Принцип рівності перед законом і принцип мінімізації документів та процедурних дій перебувають у тісному взаємозв’язку. І кількість документів і та процедурних дій не може зменшуватися залежно від суб’єктивних вподобань, а їх мінімізація здійснюється за принципом рівності перед законом усіх громадян.

Реалізація принципів прозорості та відкритості в об’єднаних територіальних громадах здійснюється шляхом виконання норм Закону України «Про адміністративні послуги». Згідно положень закону, доступ до інформації має забезпечуватися шляхом розміщення інформаційних стендів у місцях надання адміністративних послуг, надання безоплатного доступу до: Єдиного державного порталу адміністративних послуг, розміщеного на Урядовому порталі, та інформації про послуги, розмішеної на вебсайтах ОТГ, а також через цілодобову Урядову телефонну довідку та інформування через засоби масової інформації.

Тісно пов’язаний принцип відкритості і прозорості з принципом доступності інформації про надання адміністративних послуг. В Конституції України і законах України «Про інформацію», «Про адміністративні послуги», «Про доступ до публічної інформації» зазначено, що «кожний громадянин має право на інформацію, можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів» [19; 36]. Цей принцип потрібно розглядати в комплексі з принципом захищеності персональних даних. В ОТГ забезпечити захист прав і свобод суб’єктів персональних даних у випадку обробки їхніх персональних даних можна з допомогою закріпленого порядку обробки та захисту персональних даних та встановлення відповідальності для тих посадових осіб, які мають доступ до персональних даних.

Принцип оперативності та своєчасності полягає в тому, щою уникати формального розгляду справ та необхідності швидкого надання адміністративної послуги, незважаючи на встановлені довші строки. Реалізувати цей принцип складно через суб’єктивну оцінку часу, необхідного для надання певної послуги, та неможливості застосування санкцій чи претензійно-позовного захисту за незастосування вказаного принципу до розгляду справи. Він може реалізовуватися шляхом контролю керівника за безпосереднім виконавцем надання адміністративних послуг.

Важливою складовою у реалізації принципу мінімізації документів та процедурних дій, що вимагаються під час надання адміністративних послуг, є інформаційна та технологічна картки адміністративних послуг, які затверджуються на кожну адміністративну послугу, що надається в об’єднаних територіальних громадах. В інформаційній картці адміністративної послуги міститься інформація про перелік документів, які необхідні для отримання адміністративної послуги, порядок та спосіб їх подання, і, якщо потрібно, інформація про умови чи підстави отримання адміністративної послуги.

Наступний принцип - неупередженості і справедливості розглядається крізь призму категорії «конфлікт інтересів». Уникнення такого конфлікту уможливить справедливість під час розгляду справ в ОТГ. Реалізація даного принципу перебуває у тісному взаємозв’язку із заходами боротьби з корупцією, що проходять в об’єднаних територіальних громадах.

Принцип зручності та доступності для суб’єктів звернень полягає не лише в організації комфортних приміщень, у яких будуть надаватися адміністративні послуги, а й в тому, щоб під час створення ОТГ якість послуг не погіршувалась, тобто «наявні раніше до створення об’єднаних територіальних громад) у населеному пункті послуги не віддалялися або ж залишалися в межах територіальної доступності» [23].

Основними етапами щодо забезпечення надання адміністративних послуг у ЦНАП в об’єднаних територіальних громадах є:

- у «Концепції реформування місцевого самоврядування тп територіальної організації влади в України» [14], прийнятій у 2014 р. було встановлено, що забезпечення надання адміністративних послуг через центри надання таких послуг належить повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня;

- у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» № 523-р від 16 травня 2014 р. було визначено про можливості органів місцевого самоврядування засновувати ЦНАП у співпраці з РДА та встановлено перелік адміністративних послуг, які мають надавати ЦНАП;

- відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» від 10.12.2015. було конкретизовано можливість створення ЦНАП при виконавчих органах міст районного значення, селищних, сільських рад у разі прийняття відповідними радами такого рішення. Даною законодавчою нормою було створено правове підґрунтя для заснування ЦНАП в ОТГ;

- серед пріоритетів «Стратегії реформування державного управління України на 2016-2021 роки» від 24 червня 2016 р. № 474-р було визначено підвищення якості та доступності адміністративних послуг, у тому числі через ЦНАП, децентралізацію базових адміністративних послуг;

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2017 р. №782-р було суттєво розширено перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які можна надавати через ЦНАП (від 52 до 136 послуг). Було створено можливість інтеграції у ЦНАП послуг з реєстрації транспортних засобів, реєстрації актів цивільного стану, видачі посвідчень водія та надання послуг соціального характеру (державної допомоги, призначення субсидій, тощо). Важливим економічним стимулом для стоверення ЦНАП в ОТГ стала передача з державного місцевим бюджетам плати за надання окремих адміністративних послуг. Серед інших фінансових стимулів були: субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на розбудову інфраструктури ОТГ; проектне фінансування за рахунок Державного фонду регіонального розвитку. Крім цього, відчутним був фінансовий внесок програм та проектів міжнародної технічної допомоги у розбудову мережі ЦНАП в ОТГ зокрема, «у рамках реалізації напряму з покращення надання адміністративних послуг програми «U-LEAD з Європою»» [39].

На рис 1.2 представлено систему нормативно-правових актів, які регламентують процес надання адміністративних послуг в України.

**Адміністративні послуги**

Конституція України

Постанова КМУ «Про затвердження порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг»

Закон України «Про адміністративні послуги»

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

Концепції реформування місцевого самоврядування тп територіальної організації влади в України

Локальні нормативно-правові акти

**Рис. 1.2. Нормативно-правові акти, які регламентують процес надання адміністративних послуг в Україні** [25]

Обов’язок утворення ЦНАП у кожній громаді законодавчо закріплено [Законом України №943-IX](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67789) «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» [12] від 3 листопада 2020 року. До цього часу це було лише правом для більшості громад (крім міст обласного значення, де ЦНАП були обов’язкові ще з 2014 року).

У центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) необхідно забезпечувати максимально можливий набір необхідних для населення адміністративних послуг. Обираючи спектр послуг, які мають бути інтегровані у ЦНАП, пріоритет слід віддавати найпопулярнішим, так званим базовим адміністративним послугам, за якими звертається більшість громадян протягом життя.

**Висновки до розділу 1**

Реформа децентралізації влади в Україні забезпечила передачу певної частини повноважень щодо надання адміністративних послуг на той рівень, який максимально наближений до населення, а саме, на рівень органів місцевого самоврядування, що відповідає європейським стандартам надання послуг такого характеру. Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних послуг.

Кожна територіальна громада повинна забезпечувати якісне надання базових адміністративних послуг, то їй потрібно мати у своєму розпорядженні інтегрований офіс – центр надання адміністративних послуг.

До основних принципів Центру надання адміністративних послуг можна віднести такі:

- оптимальний перелік послуг;

- зручні години відвідування;

- відкритий простір обслуговування (некабінетна система);

- супутні сервісні послуги (наприклад, можливість сплатити збір за адміністративні послуги у приміщенні Центру надання адміністративних послуг) тощо.

Виокремлюють кілька моделей ЦНАП Перша модель - ЦНАП у територіальній громаді, що складається з одного населеного пункту. Друга модель – ЦНАП територіальній у громаді, що складається з кількох населених пунктів. Третя модель – це додатковий офіс (територіальний підрозділ) ЦНАП Віддалене місце для роботи адміністратора та мобільний офіс.

У вітчизняному законодавсті сформовано і закріплено основні принципи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Пріоритетими завданнями державної політики є впровадження дієвих механізмів в систему надання адміністративних послуг, а саме: подальша децентралізація повноважень з надання адміністративних послуг; впровадження сучасних технологій в управлінську діяльність і розвиток мережі ЦНАП, розробка пропозицій щодо підвищення якості адмінстративних послуг; вдосконалення методики моніторингу та оцінки якості процесу надання адміністративних послуг для громадян.

**РОЗДІЛ 2**

**СУЧАСНИЙ СТАН НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ   
В ОБ’ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

**2.1. Адміністративні послуги як особливий вид діяльності об’єднаних територіальних громад**

Державна підтримка добровільного об’єднання територіальних громад є ключовим принципом у здійсненні реформи місцевого самоврядування й децентралізації в Україні, адже забезпечує прогнозований та обґрунтований процес діяльності всіх суб’єктів публічної влади.

У сучасних реаліях слабкі, не розвинуті територіальні громади не здатні самостійно забезпечити реалізацію наданого права, виступаючи водночас і суб’єктами, й об’єктами таких перетворень. Держава забезпечує реалізацію такого права територіальних колективів через розроблення правових основ, методик, поширення практик, кадрове забезпечення, надання методичних рекомендацій щодо розроблення проєктів документів, що виникатимуть у процесі об’єднання, а також фінансуючи всі ці заходи [40, с. 181].

У науковій літературі під терміном «послуга» найчастіше розуміють усі прояви господарської діяльності людини нематеріального характеру, які характеризуються інтерактивністю між одержувачем і постачальником. У сучасному світі сфера послуг відіграє велику роль в економіці. Відповідно до теорії трьох секторів – це закономірний результат розвитку економічних і соціальних відносин, що супроводжується зміною структури капіталу та трудових ресурсів.

Головною ознакою, яка відрізняє послуги від матеріальних благ, є їх нематеріальність. Інші особливості послуги – одночасність процесу пропозиції та споживання, неоднорідність, непостійність, неможливість придбання права власності є похідною від їхньої нематеріальності. Нематеріальність послуг полягає в тому, що їх не можна виміряти за допомогою фізичних вимірювань розміру, ваги або об’єму.

Таким чином, можна виокремити наступні характерні особливості послуг:

- нематеріальність;

- збіг місця і часу надання послуги з місцем і часом її споживання;

- складність стандартизації послуг, що робить послуги неоднорідними;

- нестабільність сервісу, що не дозволяє його зберігати;

- відсутність права власності на послугу – надання постачальнику послуг можливість повторного надання послуги.

Між суб’єктами, які беруть участь у процесі надання послуг, існують певні взаємодії, такі як замовлення послуги, її доставка, споживання, оплата. Система таких взаємодій створює відносини між учасниками процесу надання послуг. З огляду на зазначене, можна виділити три їхні ключові функції:

- доступ, тобто створення відносин;

- встановлення принципів співробітництва (включаючи культурні норми, економічні принципи, правові та політичні правила),

- ідентифікація ідентичності та диференціація, тобто створення унікальних характеристики (функція, яка найчастіше виконується в інноваційних, художніх і наукових проектах, заснованих на творчості).

Сектор послуг дуже неоднорідний за видами послуг.

Найпоширенішим є класифікаційний підхід, який ґрунтуються на наступних критеріях:

- службове призначення (розрізняють споживчі, виробничі та загальносоціальні послуги);

- вид діяльності;

- результат діяльності (інформація, оновлення, розповсюдження послуг тощо);

- об'єкт діяльності (виробничий, персональний, інформаційний, управлінський);

- тип одержувача (послуги для фізичних осіб та суб'єктів підприємницької діяльності) та характер платежу (комерційні та некомерційні послуги).

Адміністративні послуги – це особлива категорія державних послуг, які надаються на некомерційній основі – безкоштовно або частково за плату та спрямовані на задоволення важливих соціальних потреб. Це певні правовідносини, які виникають в ході реалізації суб’єктивних прав фізичнох (юридичної) особиза їх заявою в процесі діяльності адміністративного органу для отримання певного результату.

Класифікацію адміністративних послуг представлено на рис. 2.1.

**Рис. 2.1. Класифікація адміністративних послуг**

Примітка. Складено автором самостійно

Система адміністративних послуг працює ефективно, якщо вона гарантує громадянам однаковий доступ до них. У більшості країн забезпечення належного рівня та доступності послуг для громадян вважається одним із основних завдань держави.

Важливим питанням є оптимальний розподіл повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування (ОМС) при наданні адміністративних послуг.

Експерти вважають, що розподіл повноважень має здійснюватись за такими підходами:

1)  послуги повинні надаватися якнайближче до людей, тобто «базові» адміністративні послуги треба максимально делегувати органам місцевого самоврядування базового рівня. Особливо це стосується життєвого циклу людини і таких найбільш затребуваних послуг: реєстрації народження, місця проживання,шлюбу, нерухомості, бізнесу, соціального захисту тощо;

2)  функції формування політики мають зберігатись за державою (їх має виконувати Уряд (міністерства)). Це - адміністрування централізованих державних реєстрів; адміністративний / фаховий нагляд, методична допомога органам місцевого самоврядування. Ці функції повинні виконувати такі «урядові агенції» як державна служба, агентства.

В Україна вже є вдалий досвід делегування окремих повноважень до компетенції органів місцевого самоврядування . Так, у 2015-2016 рр. були децентралізовані повноваження з реєстрації нерухомості, місця проживання, бізнесу, що:

* покращило доступність цих послуг;
* посприяло зникненню черг і умов для розвитку побутової корупції;
* підвищило оперативність надання послуг. Наприклад, таку послугу як реєстрація місця проживання громадяни можуть отримати за один візит впродовж 15 хвилин. ОМС самостійно почали оцифрувати нові реєстри територіальних громад;
* підвищило інтегрованість цих груп послуг у ЦНАП. Рівень їх включення в ЦНАП складав 90-100%, що суттєво відрізняється від ситуації, де «власниками» повноважень є державні органи.

Однак, в кінці 2020 року у сфері адмінпослуг окреслився ряд проблем.

1. Реєстрація актів цивільного стану (РАЦС): народження, шлюбу, смерті є базовою групою послуг, однак не належить до повноважень (колишніх) міст обласного значення. Це компетенція органів Міністерства юстиції (Мін’юсту). Раніше ці повноваження були в сільських і селищних ОМС. «І тепер після укрупнення громад ця різниця в компетенції віддаляє послуги для людей із сільських територій, що приєдналися до міст. Бо «старі» ОМС втрачають такі повноваження, й нині для реєстрації народження чи смерті людині треба долати відстані 20-40 км до органів Мін’юсту, що, звісно, не на користь децентралізаційній реформі» [44].

2. Адміністративні послуги соціального характеру (АПСХ) є делегованими повноваженнями для (колишніх) міст обласного значення, цих повноважень немає в інших громад, в яких цю функцію виконують райдержадміністрації. В цьому випадку держава пропонує централізовану модель із утворенням нового органу з сервісними функціями. А для ОМС пропонується виконувати лише функцію «фронт-офісу».

3. Реєстрація земельних ділянок, яку держава пропонує здійснювати квазі-приватним суб’єктам («сертифікованим інженерам-землевпорядникам») з повноваженнями кадастрових реєстраторів. Хоча є негативний досвід із «акредитованими підприємствами» у сфері реєстрації нерухомості та бізнесу, але держава не пропонує цих реєстраційних повноважень для ОМС.

З цих прикладів, що стосуються базових груп адміністративних послуг, зрозуміло, що державній політиці не вистачає єдиного стратегічного підходу.

**2.2. Аналіз роботи центрів надання адміністративних послуг об’єднаних територіальних громад**

Для ефективного виконання завдань органами місцевого самоврядування необхідно мати достатній дохідний ресурс бюджету. Стан місцевих фінансів є результатом потенціалу місцевої економічної бази, демографічної ситуації та управлінських навичок, а також правових умов та державної політики у сфері формування завдань органів місцевого самоврядування.

З метою підвищення ефективності надання адміністративних послуг на рівні об’єднаних територіальних громад, необхідно виокремити дві складові цього процесу.

1. Удосконалення організаційної структури, що розуміється як система зв'язків (розподіл повноважень щодо прийняття рішень, завдань, інформаційних потоків) між підрозділами ЦНАПу, співпраця яких визначає відповідні рівень надання адміністративних послуг. Раціоналізація в цій сфері стосується оптимізації структури, скорочення процесів прийняття рішень, удосконалення систем управління.

2. Раціоналізація адміністративно-службових процедур (організаційних процесів), що діють в офісі, від якої залежить рівень надання адміністративних послуг. Раціоналізація процедур стосується термінів впровадження, використання сучасних ІТ-рішень та вдосконалення процесу обслуговування клієнтів.

На практиці оцінити правильність побудови організаційної структури офісу дуже складно, оскільки це вимагає врахування багатьох факторів.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) є інтегрованим офісом, у якому надається широкий перелік адміністративних послуг, необхідних для громадян та бізнесу. ЦНАП - це комплексний підхід до обслуговування, економія часу громадян, і, насамперед, комфорт та зручність.

В Україні розвиток ЦНАП починався зі створення «дозвільних центрів» для бізнесу у багатьох містах. Згодом цей спектр послуг був розширений послугами для громадян, таким як реєстрація місця проживання, паспортні послуги, соціальний захист тощо.

В контексті обєднаних територіальних громад (ОТГ) ЦНАП – це лише місце надання послуг, а  й система, яка включає: територіальні підрозділи, віддалені робочі місця адміністратора, мобільні офіси.

Позитивним також є вплив ЦНАП на бізнес, для якого в центрах надається багато послуг: власне реєстрація бізнесу, нерухомості, земельних ділянок.

Створення ЦНАП мають позитивний вплив у цілому на роботу органів місцевого самоврядування, адже спонукають їх до того, щоб:

* впорядковувати структуру органів місцевого самоврядування, штатів, процедур і робочих процесів;
* швидше електронізувати та впроваджувати інноваційні рішення (наприклад, побачивши навантаження на ЦНАП у сфері реєстрації місця проживання, багато громад достатньо швидко почало створювати ефективні реєстри громад і переводити у формат внутрішньої е-взаємодії обмін інформацією між різними структурами влади);
* ефективніше використовувати персонал;

Перехід до надання послуг через ЦНАП посприяв формуванню клієнтоорієнтованого підходу серед службовців.

Для створення ЦНАП і подальшого підтримання їхньої діяльності потрібні адекватні надходження до місцевого бюджету. Це можливо забезпечити через раціональні компенсаційні розміри плати за адміністративні послуги. Хоча багато послуг є необґрунтовано безоплатними, або невиправдано низькими за вартістю.

Наприклад, «в рамках моніторингу ЦНАП у 25 громадах — учасницях Програми «U-LEAD з Європою» (де середня кількість мешканців у громаді складає 13 000 осіб, а середня кількість персоналу ЦНАП — сім працівників) виявлено, що чотири громади отримали у 2019 році за адмінпослуги надходження в місцевий бюджет у межах від 100 до 200 тис. грн, а сім громад — взагалі менше 100 тис. грн за рік. Отже, Україні потрібно ухвалити закон про адміністративний збір» [45]

Станом на 1 січня 2020 р. в Україні налічувався **797 і 51 територіальний підрозділ, 161 віддалене робоче місце та 8 мобільних** центрів надання адміністративних послуг. Зокрема, в об’єднаних територіальних громадах–209 та 5 територіальних підрозділів, 139 віддалених робочих місць, 1 мобільний центр надання адміністративних послуг [31].

Населення більше ніж 1000 територіальних громад отримують послуги через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) (рис. 2.2).

**Рис. 2.2. Мережа ЦНАП у територіальних громадах в 2021 році**

Примітка. Складено автором за даними [47]

Станом на 7 жовтня 2021 року в Україні діяло 1047 ЦНАПів, з яких 1003 – в територіальних громадах. І ще передбачено, що до кінця 2021 року в ОТГ мають почати роботу 73 центри надання адміністративних послуг.

Тобто, майже 70% територіальних громад обслуговують своє населення через Центри надання адміністративних послуг.

У забезпечення населення доступними послугами лідирують громади Івано-Франківської області – 98% створили ЦНАПи; Львівської – 95% та Черкаської – 91% (рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Мережа ЦНАП у територіальних громадах у розрізі областей в 2021 році**

Примітка. Складено автором за даними [47]

Аналізуючи роботу центрів надання адміністративних послуг об’єднаних територіальних громад можна виділити найбільш поширені проблеми:

- «змішування» однорідності питань, покладених на одну організаційну одиницю;

- підпорядкування осередків зі схожою функцією різним особи за посадою (без розподілу компетенції).

До найбільш затребуваних послуг відноситься реєстрація місця проживання, паспортні послуги, призначення субсидій та державних допомог, реєстрація актів цивільного стану (РАЦС). Також попитом користуються такі послуги, як: реєстрація фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб; видача відомостей з Державного земельного кадастру; реєстрація земельних ділянок; реєстрація прав на нерухоме майно тощо. Загалом перелік адміністративних послуг, що надаються через центри надання адміністративних послуг, визначає орган, який приймав рішення про утворення центру надання адміністративних послуг [49, с. 96-98].

Формуючи «Перелік адміністративних послуг», які надає ЦНАП, потрібно враховувати вимоги Закону України «Про адміністративні послуги» [36]. Відповідно до законодавства якого «Перелік адміністративних послуг» має включати адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України.

Оскільки вищезгаданий Перелік формується насамперед для центрів надання адміністративних послуг в ОТГ, значна частина яких утворюється у сільській місцевості, то до нього включені і так звані «нотаріальні послуги, які можуть надавати посадові особи органів місцевого самоврядування у сільських населених пунктах, де немає нотаріусів». Хоча Закон України «Про адміністративні послуги» не поширюється на нотаріальні дії, однак, власне у ньому йшлося про виняток для нотаріусів. Натомість усі послуги органів місцевого самоврядування в ідеалі бажано надавати через ЦНАП.

У Байковецькій об’єднаній територіальній громаді Центр надання адміністративних послуг був створений 11 жовтня 2019 року. Сьогодні Центр надає 118 видів адміністративних послуг. Центр надання адміністративних послуг сприяє задоволенню потреб жителів Байковецької ОТГ щодо реєстрації місця проживання, реєстрації нерухомості, архітектури та містобудування, послуг Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру та Управління соціального захисту населення (табл. 2.1).

Найбільша кількість звернень у 2020 р. стосувалася реєстрації місця проживання.  Значна кількість звернень стосувалася послуг  у сфері соціального захисту населення. Суттєвою була потреба жителів щодо отримання послуг у сферах реєстрації нерухомого майна  та  земельних відносин.

З метою підвищення комфортності відвідувачів у приміщенні Центру облаштовано дитячий куточок, де маленькі житлі можуть гратися іграшками, зафарбовувати розмальовки у період, коли батьки вирішують свої нагальні справи.

Таблиця 2.1.

**Послуги Центру надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради, які користувалися найбільшим попитом у 2020 р.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Назва адміністративної послуги** | **Задово-лено** | **Відмов-лено** |
| Державна реєстрація народження | + | – |
| Державна реєстрація шлюбу | + | – |
| Державна реєстрація смерті | + | – |
| Реєстрація місця проживання/перебування | + | – |
| Зняття з реєстрації місця проживання/перебування | + | – |
| Видача довідки про реєстрацію місця проживання | + | – |
| Видача довідки про склад сім’ї | + | – |
| Видача довідки про зняття з реєстрації місця проживання особи | + | – |
| Видача довідки про відсутність відомостей про реєстрацію місця проживання особи | + | – |
| Видача довідки про фактичне місце проживання без реєстрації | + | – |
| Видача довідки про спільне проживання | + | – |
| Видача довідки про останнє місце проживання померлого | + | – |
| Довідка характеристика-житла | + | – |
| Виписка з по господарської книги | + | – |
| Оформлення і видача паспорта громадянина України | + | – |
| Оформлення і видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм | + | – |
| Державна реєстрація права власності на нерухоме майно | + | – |
| Надання дозволу на розроблення проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки | + | – |
| Затвердження проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки | + | – |
| Затвердження технічної документації із землеустрою | + | – |
| Надання відомостей з Державного земельного кадастру | + | – |
| Видача витягу з технічної документації про нормативно грошову оцінку земельної ділянки | + | – |
| Присвоєння адресного номера  об’єкту нерухомості  чи об’єкту будівництву | + | – |
| Видача будівельного паспорта забудови земельної ділянки | + | – |
| Затвердження детального плану території | + | – |
| Призначення державної допомоги при народженні дитини | + | – |
| Призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім’ям | + | – |
| Видача копій (витягів) з рішень Байковецької сільської ради | + | – |
| Прокат засобів реабілітації | + | – |
| Соціальна допомога «догляд вдома» | + | – |
| Транспортна послуга «Соціальне таксі» | + | – |

Також у Центрі відповідно графіка відбувається прийом жителів працівниками Тернопільського об’єднаного Управління Пенсійного фонду України у Тернопільській області та працівниками Тернопільського міськрайонного центру зайнятості.

Дуже важливим є надання цих послуг на рівні об’єднаних територіальних громад. Види надання паспортних послуг Центру надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради зображено на рис. 2.4.

**Паспортні послуги**

Оформлення і видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм

Оформлення і видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм у зв'язку з обміном

Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм вперше після досягнення 14-річного віку

Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм вперше особі у віці з 14 до 18 років з одночасною реєстрацією у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків

Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм у разі обміну паспорта громадянина України (у формі картки)

Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм у разі обміну паспорта громадянина України  зразка 1994 року (у формі книжечки)

Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм  у звязку з втратою/викраденням паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм

Оформлення та видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм замість втраченого або викраденого

**Рис. 2.4. Види паспортних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради**

Примітка. складено автором на основі даних Байковецької сільської ради

Паспортні послуги користуються попитом серед громадян України. Відповідно до статистичних матеріалів Міністерства внутрішніх справ України, видано близько 10 млн біометричних закордонних паспортів. Проте інколи із-за відсутності паспортних послуг у місцевому Центрі надання адміністративних послуг громадяни змушені замовляти документи в приміщеннях підрозділів Державної міграційної служби України. Не завжди приміщення останньої мають естетичний вигляд і забезпечують громадянам комфортні умови (кабінетна система, нестача місць для очікування, відсутність умов для осіб з інвалідністю тощо).

У Конституції України зазначається: «Держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів» [19]. Це положення Конституції України свідчить про необхідність надання якісних послуг у сфері житлово-комунального господарства України. З огляду на зазначене це питання актуалізується на рівні об’єднаних територіальних громад. УЦентрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради здійснюється надання трьох видів житлово-комунальних послуг (рис. 2.5) та забезпечення прав споживачів, яким надаються ці послуги.

**Послуги у сфері житлово-комунального господарства**

Взяття громадян на квартирний облік при виконавчому комітеті Байковецької сільської ради

Видача додатка до пільгового посвідчення  для безкоштовного проїзду окремих категорій громадян на автобусних маршрутах загального користування, які обслуговують населені пункти Байковецької сільської ради

Видача погодження, внесення змін до погодження, анулювання погодження та встановлення режиму роботи закладом торгівлі, ресторанного господарства та сфери послуг

**Рис. 2.5. Види послуг у сфері житлово-комунального господарства в Центрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради**

Примітка. складено автором на основі даних Байковецької сільської ради

Розвиток суспільних відносин стимулює розширення кола суб’єктів, які потребують отримання послуг щодо питань місцевого значення. Це спонукає органи місцевого самоврядування до збільшення переліку видів таких послуг. УЦентрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради здійснюється надання семи видів послуг щодо питань місцевого значення і три послуги державної реєстрації актів цивільного стану (рис. 2.6 і рис. 2.7).

**Послуги щодо питань місцевого значення**

Видача витягів (копій) з рішень сільської ради

Видача довідки про загальну характеристику житла

Видача копій (витягів) з рішень виконавчого комітету

Виписка з погосподарської книги

Дозвіл на видалення зелених насаджень

Надання матеріальної допомоги на лікування

Надання матеріальної допомоги на поховання особи, яка на день смерті не працювала

**Рис. 2.6. Види надання послуг щодо питань місцевого значення** **Центром надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради**

Примітка. складено автором на основі даних Байковецької сільської ради

**Послуги щодо державної реєстрації актів цивільного стану**

Державна реєстрація народження

Державна реєстрація смерті

Державна реєстрація шлюбу

**Рис. 2.7. Види послуг з державної реєстрації актів цивільного стану в Центрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради**

Примітка. складено автором на основі даних Байковецької сільської ради

Види послуг, які надає ЦНАП Байковецької сільської ради в сфері архітектури та містобудування представлено на рис. 2.8.

**Послуги у сфері архітектури та містобудування**

Видача будівельного паспорта забудови земельної ділянки

Видача дублікату будівельного паспорта

Викопіювання з карти 1:2000

Внесення змін до будівельного паспорта

Внесення змін до містобудівних умов та обмежень

Дозвіл на розроблення детального плану території

Затвердження детального плану території, розгляд відповідності намірів щодо місця розташування тимчасової споруди

Надання містобудівних умов та обмежень, скасування містобудівних умов



Оформлення паспорта прив’язки, присвоєння адресного номера, продовження строку дії паспорта прив’язки

Присвоєння адресного номера у випадку необхідності впорядкування поштових адрес існуючих об'єктів нехомості

**Рис. 2.8. Види послуг у сфері архітектури та містобудування в Центрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради**

В кінці 2015 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» № 888-VIII, яким делегувала органам місцевого самоврядування функції з реєстрації місця проживання громадян (раніше цю функцію здійснювала Державна міграційна служба). А постановою КМУ від 02.03.2016 №207, яка розроблена на виконання цього закону та  Закону  України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні», було визначено порядок реєстрації, виходячи з нових вимог. Головним нововведенням стало те, що всі функції з реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання перейшли до органів місцевого самоврядування. Процедур особливих змін не зазнали. Органами реєстрації були визначено виконавчі органи сільських, селищних або міських рад. Або, в разі, якщо такі органи не створені, функції з реєстрації громадян виконує сільський голова. Таки чином, ЦНАПи почали надавати послуги з щодо реєстрації місця проживання (рис. 2.9).

**Послуги щодо реєстрації місця проживання**

Довідка про відсутність зареєстрованих

Довідка про зняття з реєстрації місця проживання

Довідка про реєстрацію місця проживання

Зняття з реєстрації місця проживання

Реєстрація місця перебування

Реєстрація місця проживання



**Рис. 2.7. Види послуг щодо реєстрації місця проживання в Центрі надання адміністративних послуг Байковецької сільської ради**

Основним завданням Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) є стати для споживача місцем, де можна було би отримати необхідний перелік адміністративних послуг у максимально комфортних умовах. Ознаками належного ЦНАП є: повний перелік базових послуг, тобто найважливіших для громадян адміністративних послуг; комфортне для відвідувачів приміщення (некабінетна система обслуговування), а облаштування за принципом «відкритого простору»; розширені та орієнтовані на громадян прийомні години; можливість отримання «супутніх послуг».

**2.3. Використання сучасних інформаційних технологій в процесах надання адміністративних послуг об’єднаними територіальними громадами**

Сучасний стан надання адміністративних послуг в електронній формі характеризується певними зрушеннями. Сьогодні спостерігається підвищена увага держави до формування новітнього інформаційного суспільства, розширення сфери застосування інформаційно-комунікаційних технологій у розбудові сервісноорієнтованої держави. Створення ефективної системи електронних послуг в Україні згідно з діючим законодавством передбачає їх доступність з державного порталу адміністративних послуг.

Адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг регламентується положеннями Закону України «Про адміністративні послуги» (в редакції, яка діяла до 10 грудня 2015 р.),. Єдиний державний портал адміністративних послуг покликаний реалізувати ефективний механізм «єдиного вікна», коли без зайвих проблем, швидко та комфортно можна отримати послугу від представників держави.

В країнах ЄС інформаційні технології широко використовуються публічними інституціями. А Європейською Комісією на 2020-2024 рр. визначено шість пріоритетних політик, серед яких є сприяння цифровій трансформації. Електронний уряд дозволяє громадянам та компаніям здійснювати відносини з органами публічної влади легше, швидше і з меншими витратами.

«Цифрова стратегія Європейського Союзу базується на трьох принципах:

- технологія, яка працює на людей;

- чесна та конкурентоспроможна цифрова економіка;

- розбудова відкритого, демократичного та стійкого суспільства» [34].

Для громадян дана стратегія передбачає зростання обсягів інвестицій у розвиток цифрових навичок європейців, підтримку розвитку штучного інтелекту, посилення заходів захисту громадян від кіберзагроз, розробка інноваційних рішень для медицини, навколишнього середовища, транспорту тощо.

У літературі є багато визначень електронних послуг. Зазвичай майже неможливо чітко визначити межі електронних послуг через динамічний характер середовища, в якому вони формуються і розвиваються. Надавати електронну послугу можна через: Інтернет, мобільні пристрої, супутникове та цифрове телебачення. Електронну послугу можна тлумачити як таку, що:

- забезпечується частково або повністю автоматизованим шляхом інформаційні технології;

- здійснюється в Інтернеті та через Інтернет;

- індивідуальна для одержувача (персоналізована);

- передбачає дистанційне обслуговування.

Можна виокремити наступні особливості електронних послуг:

- простота, що означає, що користувач може використовувати сервіси легко та інтуїтивно;

- індивідуалізація та персоналізація, тобто адаптація послуги до користувача та його уподобань, що створює у користувача враження, що послуга є адресованою безпосередньо йому;

- мобільність, розширення традиційних електронних послуг.

Варто підкреслити, що електронні послуги, окрім того, що безсумнівно полегшують трансакції, надають нові можливості, до яких належать:

- новий спосіб надання послуг – електронні послуги забезпечують безперебійну доставку передачі даних між різними платформами, моніторинг та обслуговування пристроїв і компонентів; компанії можуть працювати ефективніше, залучаючи менше людей для нагляду за системою та процесами;

- сприйняття інформації як нового джерела цінності;

- орієнтованість на індивідуалізацію обслуговування;

- пропонування мікросервісів на вимогу.

Таким чином, електронні послуги – це ті послуги, надання яких здійснюється за допомогою Інтернету, вони автоматизовані (можуть вимагати незначного втручання людини) і віддалені. Зазвичай електронний сервіс відрізняється від традиційного сервісу, передбачає відсутність участі людини з іншого боку та надання послуги на відстані.

Електронні послуги надаються через ІТ-систему, наприклад Інтернет-додаток, веб-сайт за бажанням одержувача (у будь-який час).

Аналізуючи електронні послуги, особливу увагу слід приділяти сферам їх реалізації. Динамічний розвиток електронних послуг можна спостерігати в таких сферах, як зв'язок, адміністрування, торгівля, банківська справа, охорона здоров’я, фінанси, наука, туризм, культура.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у цих сферах визначається послідовно як:

- електронне спілкування, тобто використання Інтернет-каналів для спілкування, наприклад, обмін миттєвими повідомленнями, форуми або відеофонічні послуги;

- електронне адміністрування, тобто безперервний процес підвищення якості управління та надання адміністративних послуг шляхом трансформації внутрішніх і зовнішніх зв'язків з використанням Інтернету та сучасних засобів зв'язку,

- електронна комерція, тобто процес продажу та купівлі товарів і послуг;

- електронний банкінг (інтернет-банкінг), банківські послуги через мережу у сфері фінансових та консультаційних послуг, ведення рахунків, платіжних карток;

- електронна здоровоохорона, що охоплює застосування ІКТ для профілактики захворювань, діагностики, лікування, контролю та здорового способу життя; використовуються, інструменти електронного спілкування між пацієнтом та постачальниками медичних послуг;

- e-finance, тобто послуги, пов'язані насамперед з доступом до поточної фінансової інформації, обслуговуванням власних фінансових портфелів, придбанням фінансових та страхових послуг, інвестиційним консалтингом;

- електронна робота (дистанційна робота), тобто віддалена робота, що виконується за межами організації з використанням інтернет-посилань та інших технологічних досягнень: телефону, факсу, комп'ютера, які дозволяють працювати на відстані;

- електронне навчання, тобто дистанційне навчання.

Одним із ключових факторів розвитку електронних послуг є ефективне функціонування державного управління. Це вимагає підвищення ролі ІКТ в державного управління та побудови системи електронного державного управління, яка охоплює відносини:

- між органами державного управління;

- між органами державного управління та підприємствами;

- між органами державного управління та громадянами.

Адміністративні послуги в електронній формі надаються з допомогою [Єдиного державного вебпорталу електронних послуг](https://my.gov.ua/), у т. ч. через інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування, які інтегровані з цим порталом.

Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг затверджено Постановою КМУ від 04.12.2019 №1137. Складовою цього порталу є порядок ведення Реєстру адміністративних послуг. Єдиний державний вебпортал електронних послуг ДіЯ - це інформаційно-телекомунікаційна система, яка в організаційному та функціональному плані складається з:

* реєстру адміністративних послуг;
* електронного кабінету;
* мобільного додатку Порталу Дія - Дія;
* інших підсистем та програмних модулів.

В Законі «Про електронні довірчі послуги» визначено, що електронною послугою називається «будь-яка послуга, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему» [13].

У Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні про е-послуги сказано, що це «адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб’єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем» [20]

Такм чином, до в зміст поняття «е-послуга» входять не лише адміністративні послуги, які надаються в електронній формі, а й ті послуги, які не належать до адміністративних, а саме: онлайн-запис в дитячий садочок через «е-чергу» чи на прийом в ЦНАП або запис на вакцинацію від COVID-19 тощо.

Електронні послуги поділяють на:

* повністю автоматизовані, тобто участь людини або зовсім відсутня або зведена до мінімуму, всі процеси виконуються в електронній формі. У цій групі послуг виділяють ще автоматичні послуги, котрі не передбачають жодного контакту зі службовцем;
* частково автоматизовані, коли частина процесів виконується у «ручному режимі», частина - в електронній формі.

Електронна форма надання адміністративних послуг має певні особливості:

* є можливість отримання послуг в режимі 24/7, тобто в будь-який час доби і день тижня;
* повністю автоматизовані форми заяв, у яких заявник може запитувати менше інформації, ніж при фізичному зверненні за цими послугами.

Використання ІТ та автоматизація системи адміністративних послуг зменшить час надання послуг, підвищить прозорість процесів та дозволить безперебійно надавати послуги. Генеруючи та аналізуючи великі обсяги даних громадян ці нові цифрові технології допоможуть змінити публічні інституції і зробити так, щоб взаємодія громадян з органами публічної влади була простою, швидкою, безпечною і вільною від корупційних дій.

Таблиця 2.2

**Основні характеристики надання адміністративних послуг через традиційні та цифрові канали [38]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **АСПЕКТ** | **ТРАДИЦІЙНИЙ КАНАЛ**  (особистий візит) | **ЦИФРОВИЙ КАНАЛ** |
| Мета взаємодії | * отримання публічних послуг; * обмін інформацією; * контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності. | * отримання публічних послуг; * обмін інформацією; * контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності. |
| Форма спілкування | * відвідування офісу; * лист; * телефонний дзвінок. | цифрові канали (наприклад електронна пошта, вебсайти, IP- телефонія, чат, соціальні мережі), мультимедіа, мобільні програми тощо. |
| Місце отримання послуги | Публічні інституції, в тому числі, ЦНАП. | Будь-яке місце, де є доступ до Інтернету. |
| Ініціювання, тривалість та обсяг | Будь-який суб’єкт (службовець або громадянин) може ініціювати.  Зазвичай обмежується робочим часом.  Можуть відрізнятися частотою та тривалістю. | Будь-який суб’єкт (службовець або громадянин) може ініціювати, хоча здебільшого громадянин. Ініціювання надання послуги може бути без участі людини, тобто автоматизованим (у разі виявлення системою необхідного запиту).  Можуть відрізнятися частотою та тривалістю. |

Підвищення цифрової грамотності, налагодження цифрової інфраструктури і рівень готовності до діджиталізації вимагають часу, впродовж якого необхідно забезпечити розумну і ефективну альтернативу для гідного вирішення проблем громадян, в тому числі, в процесі отримання адміністративних послуг .

**Висновки до розділу 2**

Адміністративні послуги – це особлива категорія державних послуг, які надаються на некомерційній основі і спрямовані на задоволення важливих соціальних потреб. Експерти вважають, що розподіл повноважень щодо надання адмінпослуг має здійснюватись за такими підходами:

1)  послуги повинні надаватися якнайближче до людей;

2)  функції формування політики мають зберігатись за державою.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) є інтегрованим офісом, у якому надається широкий перелік адміністративних послуг, необхідних для громадян та бізнесу. ЦНАП забезпечує комплексний підхід до обслуговування, економію часу громадян, і, насамперед, комфорт та зручність.

Створення ЦНАП позитивно впливають у цілому на роботу органів місцевого самоврядування, адже спонукають їх до того, щоб:

* впорядковувати структуру органів місцевого самоврядування, штатів, процедур і робочих процесів;
* швидше електронізувати та впроваджувати інноваційні рішення;
* ефективніше використовувати персонал;

Станом на 7 жовтня 2021 року в Україні діяло 1047 ЦНАПів, з яких 1003 – в територіальних громадах. І ще передбачено, що до кінця 2021 року в ОТГ мають почати роботу 73 центри надання адміністративних послуг. Тобто, майже 70% територіальних громад обслуговують своє населення через Центри надання адміністративних послуг.

Адміністративні послуги в електронній формі надаються з допомогою [Єдиного державного вебпорталу електронних послуг](https://my.gov.ua/), у т. ч. З допомогою інформаційних систем державних та місцевих органів влади, які інтегровані з цим порталом. Використання новітніх технологій дозволяє поліпшити якість послуг і забезпечити повнішу участь громадян у формуванні публічної політики та впливати на пов’язані процеси. Завдяки цьому відносини між органами влади та бізнесом, органами влади та громадянами стають прозорішими й зрозумілішими. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для бізнесу, розвитку нових технологій, відкритого та демократичного суспільства та стійкої економіки.

**РОЗДІЛ 3**

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОБ’ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

**3.1 Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг на рівні об’єднаних територіальних громад**

Прогресуюча глобалізація майже всіх сфер життя і розвиток нових інформаційних технології є основною причиною змін, які пронизують різні сфери людської діяльності. У сучасних умовах ринок потребує постійного вдосконалення механізмів та інструментів управління, росту комунікацій та інформаційного потоку. Розвиток техніки та інформаційних технологій збільшили кількість і якість інформації, а також забезпечили швидший доступ до неї. Розвиток Інтернету та он-лайн сервісів відкрив необмежені можливості і водночас нові оперативні завдання в системі державного управління також.

При наданні державних послуг у електронній формі важливо, щоб електронні послуги були доступні постійно і відрізнялися інтуїтивно зрозумілим (простим) керуванням. Те, що відрізняє електронну послугу від традиційної (паперової) – це її надання на відстані та використання для цього ІТ-систем. Надання послуг електронними засобами пов’язане з поняттям електронного документа.

Необхідною умовою розвитку послуг електронного урядування на рівні інтеграції є визначення:

- процедури розгляду адміністративних справ (база даних процедур);

- сховище вхідних і вихідних форм (база форм);

- сукупність нормативно-правових актів, що становлять основу для здійснення процедур (база даних правові акти);

- види органів та суб'єктів, що використовують систему електронного адміністрування (база даних про види органів влади).

Проектування та впровадження допоміжних систем ІКТ послуги, що надаються органами державного управління, є проблемою через необхідність організаційно-правових змін а також потребу у визначенні та впровадженні стандартів, що охоплюють усі підрозділи, які беруть участь у проекті.

Діджиталізація є пріоритетним напрямом розвитку системи надання адміністративних послуг на рівні об’єднаних територіальних громад. Тому Урядом країни створено «Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» [21], яка «спрямована на підвищення рівня задоволеності громадян і організацій процесом взаємодії з органами державної влади, органами державних позабюджетних фондів, органами місцевого самоврядування та іншими організаціями при отриманні послуг» [21].

На сучасному етапі до чинників, які перешкоджають ефективній роботі ЦНАПів та впливають на якість надання адміністративних послуг можна віднести наступне:

- неналежний рівень комунікацій між ЦНАПами та структурними підрозділами органів місцевого самоврядування; між ЦНАПами та структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій (при яких утворені ЦНАПи); між ЦНАПами та територіальними підрозділами органів виконавчої влади – суб’єктами надання адміністративних послуг;

- недостатня узгодженість вимог законодавчих актів, що врегульовують питання надання адміністративних послуг у відповідних сферах;

- недостатній рівень фінансування на державному та місцевому рівні ресурсного забезпечення ЦНАПів, а саме: брак техніки, приміщень та іншого майна, нестача професійно підготовленого персоналу, низький рівень оплати праці).

Окреслені проблеми можуть бути вирішені лише в тому випадку, якщо їх усуненню буде приділено достатньо уваги і проведено наступні заходи.

Необхідно провести ґрунтовну роботи з впорядкування адміністративних послуг з метою максимального скорочення їхньої кількості, спрощення та усунення проміжних послуг. Таким чином, спочатку слід визначити зміст, за що платити, а потім вже скільки і як платити. Адже в умовах обмеженості бюджетних коштих на місцевому рівні, відсутність контролю за законністю рішень ОМС та низькою правовою культурою, можна отримати неконтрольовані процеси роздування платних послуг.

Отже, першочергово слід впорядкувати перелік базових адмінпослуг. Для цього потрібно провести аудит тих адміністративних послуг, які надаються на місцевому рівні і можуть бути віднесені до базових послуг в зв’язку з масовістю їх надання та затребуваністю у фізичних та юридичних осіб (так званий Реєстр базових адмінпослуг). Потрібно уніфікувати всі назви послуг

На основі даного Реєстру базових адмінпослуг визначити законні підстави для надання послуг, а також встановити наявність необхідних для надання послуг атрибутів згідно законодавства: перелік документів, що подаються для отримання послуг, підстави для відмови тощо.

Також потрібно встановити два види послуг:

- примусові або обов’язкові для отримання не залежно від волі особи

- добровільні - необхідні для громадян і бізнесу, які є наслідком набуття певних благ, цінностей.

На основі цього поділу визначати вартість адмінпослуг за такими принципами:

- примусові мають бути безоплатні або за мінімальну оплату;

- добровільні мають бути оплатні.

Визначити всі проміжні адмінпослуги та максимально скоротити підстави для їх отримання та виключити їх із переліку платних послуг або запровадити механізми надання комплексних послуг із включенням плати за проміжні послуги до вартості кінцевої послуги.

Визначити уніфікований стандарт для обрахунку розміру плати за надання адміністративних послуг, які є необхідними та обов’язковими - методику розрахунку вартості базових адмінпослуг. На основі цієї методики встановити розмір плати за надання базових адмінпослуг, із зазначенням послуг з «нульовою» для отримувача вартістю.

При цьому слід обгрунтувати логіку обчислення адміністративного збору та врегулювати питання повернення коштів за адмінпослуги у разі їх ненадання (відмови у наданні, не прийняття рішення колегіального органу, який є суб’єктом надання, тощо).

Потрібно врегулювати питання оплати за отримання дублікатів, повторних виписок, довідок і т.д., на яких оформляються результати надання послуг.

Для громадян такі портали корисні, оскільки отримання пільг та різних видів допомог залежить від регіональної влади. Відповідно, кожа людина з тої чи іншої громади може в найкоротші терміни отримати інформацію, яка вирішує його інтереси і актуалізована з урахуванням місця його проживання.

Під час електронної взаємодії громадян, бізнесу та органів публічної влади, продуктивна робота органів публічного управління має стати основою для підвищення ефективності системи надання електронних послуг, яка зможе відкрити нові можливості для формування України як сервісної держави.

Основними способами вирішення проблем вдосконалення системи електронної взаємодії є:

- розвиток способів і форм доступу до послуг;

- забезпечення довіреної взаємодії;

- формування та ведення моделі даних, що використовуються при наданні послуг;

- формування інженерної інфраструктури електронного уряду.

- формування інструментів управління якістю надання послуг;

Вирішення вищевказаних проблем допоможе забезпечити високу якість надання електронних послуг; поєднати автоматичний та візуальний контроль, забезпечити високу надійність безпомилкової обробки документів та можливість в будь-який момент часу отримати інформацію.

**3.2 Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг та можливості його імплементації у вітчизняну практику**

Світова практика показує, що уряд має значні можливості в розробці та впровадженні засобів надання муніципальних та державних послуг, які знижують терміни надання цих послуг, зменшують прострочення між відомствами та витрати при взаємодії органів державної і муніципальної влади та заявників.

Основна частина європейських держав впродовж 2012-2017 рр. реалізувала національні програми з надання населенню електронних державних та муніципальних послуг (ЕДМУ) та відкрила відповідні державні портали, в яких надання послуг здійснюється окремо для фізичних осіб і для юридичних осіб.

До основних принципів та підходів, які були напрацьовані в зарубіжних країнах у сфері реформування державної служби та системи надання державних послуг, можна віднести:

1) проведення реформ із чітко встановленими пріоритетами та принципами;

2) залучення інформаційно-комунікаційних технологій під час проведення реформ;

3) стримування «зворотного зв'язку» з реципієнтами в процесі надання державних послуг [11, с. 51].

Законодавче регламентування державних та муніципальних послуг стало об'єктом підвищеної уваги держав-членів Ради Європи. Багато держав-членів Ради Європи (наприклад, Бельгія, Великобританія, Франція, Португалія) схвалили та ратифікували хартії щодо надання державних послуг населенню.

Основними складовими державних та муніципальних послуг, які визначені в хартіях, є:

1) фізична складова, тобто мається на увазі доступність державних та муніципальних послуг та місце їх надання;

2) інформаційна складова, тобто простота і прозорість державних та муніципальних послуг, консультування та надання вичерпної релевантної інформації про послугу [41].

Поділ якості державних послуг на дві складові, як показує практика, є основою актуальних підходів до визначення та оцінки їхньої якості.

У північноамериканських та західноєвропейських державах поняття «публічної послуги» має дуже широкий і розмитий зміст. Так, шаблон опису функціонування федеральних державних організацій США включає такі сфери діяльності, як:

а) перелік послуг, що надаються громадянам;

б) перелік способів надання послуг;

в) перелік методів підтримки федеральною установою процесу надання послуг;

г) перелік методів управління державними ресурсами [4, с. 7].

У Німеччині впроваджено комплексний список всіх громадських послуг. Наприклад, 400, видів послуг, які надає федеральний уряд, за змістом поділяють на 8 типів. Приблизно три чверті від загальної кількості послуг відноситься до таких видів, як діяльність зі збирання, аналізу та забезпечення як загальної, так і спеціалізованої інформації; щодо опрацювання заяв, що надходять до державних органів від громадян; надання різних форм допомоги та сприяння громадянам (фінансові допомоги, гранти) [35].

У загальносвітовій практиці надання публічних послуг відомі кілька моделей «універсальної держави одного вікна», які згруповані за певними критеріями:

1-а група – критерій складності послуг, попиту, повністю інтегрована модель;

2-а група – критерій охоплення населення та спеціалізації послуг: універсальна модель («супермаркет»), спеціалізована модель [30].

Перша модель функціонує як довідкова служба і не передбачає значної доданої вартості або великої кількості послуг. Вважається, що це найперша і найпростіша стадія розвитку «держави одного вікна», що передбачає подальше підключення інших моделей.

«Модель магазину повсякденного попиту» працює з простими електронними послугами окремих відомств, без складного внутрішнього реінжинірингу та інтеграції. Ця модель «держави одного вікна» середньої складності, яка є найпоширенішою.

Повністю інтегрована модель, або справжня модель одного вікна, передбачає об'єднання простих та комплексних послуг, значний реінжиніринг внутрішніх процесів, повну вертикальну та горизонтальну інтеграцію. Ця модель «держави одного вікна» високої складності. За своєю суттю – це модель об'єднаного інтегрованого уряду майбутнього.

В даний час лише кілька країн наблизилися до цієї моделі – Сінгапур, Корея, Великобританія та Канада, але і цим країнам знадобиться ще багато років для повної оптимізації.

Універсальна модель («супермаркет») забезпечує надання доступу до більшості державних послуг – на відміну від спеціалізованої моделі, яка здійснює універсальне обслуговування у певній сфері чи секторі (реєстрація підприємств, сприяння розвитку торгівлі тощо). Під «універсальною державою одного вікна» мають на увазі комбінацію повністю інтегрованої моделі та універсальної моделі, які у своїй єдності містять величезний потенціал підвищення якості процесу надання публічних послуг.

Проаналізуємо міжнародний досвід щодо побудови системи державних та муніципальних послуг.

У Великій Британії проведення реформ у сфері надання державних послуг почалося з розробки стратегії модернізації державного управління, ідеологія якої полягає у забезпеченні більшої відкритості державного сектора для споживачів і мала на меті підвищення якості та доступності державних послуг та інформації про них.

В Індії центри обслуговування населення використовують підприємницьку бізнес-модель, яка підтримується Агентством з центрів обслуговування. Це робиться з метою стимулювання участі неурядових організацій та приватного сектору в процесі надання послуг.

У Бразилії відповідальність за оперативність і якість послуг, що надаються несе керівництво центру надання послуг PoupaTempo. Більшість послуг надається в режимі реального часу: в момент звернення заявника або через два дні після звернення, тому взаємодія з громадянами здійснюється більш оперативно та прозоро.

У Греції діє мережа центрів обслуговування громадян, співробітники яких несуть відповідальність за надані послуги, оскільки наділені повноваженнями щодо засвідчення документів від імені державних органів та муніципалітетів та мають право представляти інтереси громадян у державних та муніципальних органах влади без довіреності. Ця система надання послуг була визнана найкращою практикою в Євросоюзі в 2007 р.

Варто зазначити, що саме бразильський та грецький досвід організації центрів надання послуг населенню було взято за основу побудови діяльності МФЦ у російській практиці [33].

Цікавим є досвід Канади, в якій створено «інтегровані офіси», тобто єдині офіси, де громадяни можуть отримати широке коло публічних послуг.

Основними напрямками державної політики у сфері послуг є:

* інтеграція баз даних;
* інтеграція каналів доступу за послугами (наприклад, один веб-сайт; один довідковий / контактний номер телефону; спільний офіс з надання послуг);
* спрощення процедур;
* проактивна роль адміністрації (наприклад, при реєстрації новнароджених батькам пропонують також реєстрацію дитини в системі медичного страхування і т.д. або інформування про потребу продовжити якийсь дозвіл тощо).

У ході напрацювання процедурних етапів надання тієї чи іншої адмінпослуги, в першу чергу враховується критерій «зручності» для споживача. А при формуванні переліків адміністративних послуг широко використовується поняття життєвого циклу: народження; школа; робота чи безробіття; материнство; пенсія і т.д.

Звернення за послугами здійснюється за такими основними каналами: телефон; особисте відвідування; кіоски (автономні центри інтерактивного обслуговування); мобільний зв’язок; Інтернет.

Більшість послуг в Канаді є платними, однак, якщо людина взагалі не отримала послугу, або отримала її несвоєчасно, то їй повернуть сплачені кошти.

Основними тенденціями у сфері надання послуг у Канаді є:

- спрощення відносин громадян з урядом;

- заохочення громадян до самообслуговування;

- заохоченні до максимальної співпраці між різними органами і рівнями влади;

- використанні сучасних технологій (наприклад, відео-інструкції на YouTube). Причому, акцент робиться не на комп’ютер, а на мобільні телефони.

Організація надання послуг федеральною владою через «Сервіс Канада» є на дуже високому рівні, однак, провінційна влада в «Онтаріо значно швидше впроваджує новації і пропонує послуги вищої якості. Це підтверджує позицію про те, що чим ближче надавач послуги до споживача, тим швидше і якісніше він надає послуги» [43].

**Висновки до розділу 3**

Процес автоматизації може значно підвищити ефективність роботи органів державного і місцевого управління та забезпечити більш високу надійність безпомилкової обробки документів.

Щоб створити інформаційне суспільство і забезпечити функціонування електронного уряду на рівні держави і на місцях потрібна наявність повноцінно сформованих інформаційних ресурсів в електронному вигляді: інформації, бази даних, реєстрів, що актуалізуються в суспільному житті.

Для оптимізації процедур надання електронних адмінстративних послуг необхідно сформувати відповідну методологію. Вимоги до процедур надання послуг, що спрямовані на забезпечення їх зручного і зрозумілого використання, повинні бути закріплені нормативно.

З метою вдосконалення системи надання адміністративних послуг потрібно провести наступні заходи:

* впорядкувати адміністративні послуги з метою максимального скорочення їхньої кількості, спрощення та усунення проміжних послуг. Визначити перелік базових адмінпослуг (так званий Реєстр базових адмінпослуг). Потрібно уніфікувати всі назви послуг;
* встановити поділ послуг на: примусові або обов’язкові для отримання не залежно від волі особи; добровільні - необхідні для громадян і бізнесу, які є наслідком набуття певних благ, цінностей;
* визначати вартість адмінпослуг за такими принципами: примусові мають бути безоплатні або за мінімальну оплату; добровільні мають бути оплатні;
* визначити всі проміжні адмінпослуги та максимально скоротити підстави для їх отримання та виключити їх із переліку платних послуг або запровадити механізми надання комплексних послуг із включенням плати за проміжні послуги до вартості кінцевої послуги;
* визначити уніфікований стандарт для обрахунку розміру плати за надання адміністративних послуг, які є необхідними та обов’язковими - методику розрахунку вартості базових адмінпослуг. На основі цієї методики встановити розмір плати за надання базових адмінпослуг, із зазначенням послуг з «нульовою» для отримувача вартістю;
* обгрунтувати логіку обчислення адміністративного збору та врегулювати питання повернення коштів за адмінпослуги у разі їх ненадання (відмови у наданні, не прийняття рішення колегіального органу, який є суб’єктом надання, тощо).

**ВИСНОВКИ**

Вітчизняна система надання адміністративних послуг населенню перебуває на стадії реформування і подальшого удосконалення відповідно до стандартів розвинутих країн світу та міжнародних зобов’язань України на шляху до євроінтеграції. В ході децентралізаційнї реформи, якою делеговано повноваження органам місцевого самоврядування, проблеми побудови якісної та оперативної системи надання адміністративних послуг громадянам стати особливо актуальними для науковців і практиків державного управління.

Адміністративні послуги відіграють роль своєрідного регулятора, за допомогою якого держава посилює свій вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства. Ідея адміністративних послуг Україна прийшла з досвіду країн Західної Європи, у яких ще у 80-х роках була популярною доктрина «нового публічного менеджменту» та орієнтація держави на громадянина як клієнта. Тому у 1998 році вперше у Концепції адміністративної реформи в Україні було зроблено акцент на розвиток системи адміністративних послуг в державі. А з вересня 2012 року процес надання адміністративних послуг в правовому полі регулюється Законом України «Про адміністративні послуги».

Адміністративні послуги – це особлива категорія державних послуг, які надаються на некомерційній основі – безкоштовно або частково за плату та спрямовані на задоволення важливих соціальних потреб. Це певні правовідносини, які виникають в ході реалізації суб’єктивних прав фізичнох (юридичної) особиза їх заявою в процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату.

Важливим питанням є оптимальний розподіл повноважень між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування (ОМС) при наданні адміністративних послуг. Розподіл повноважень має здійснюватись за такими підходами:

1)  послуги повинні надаватися якнайближче до людей, тобто «базові» адміністративні послуги треба максимально делегувати органам місцевого самоврядування базового рівня. Особливо це стосується життєвого циклу людини і таких найбільш затребуваних послуг: реєстрації народження, місця проживання,шлюбу, нерухомості, бізнесу, соціального захисту тощо;

2)  функції формування політики мають зберігатись за державою (їх має виконувати Уряд (міністерства)). Це - адміністрування централізованих державних реєстрів; адміністративний / фаховий нагляд, методична допомога органам місцевого самоврядування. Ці функції повинні виконувати такі «урядові агенції» як державна служба, агентства.

Адміністративні послуги надають Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) робочі органи або структурні підрозділм виконавчих органів місцевих рад. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) є інтегрованим офісом, у якому надається широкий перелік адміністративних послуг, необхідних для громадян та бізнесу. ЦНАП - це комплексний підхід до обслуговування, економія часу громадян, і, насамперед, комфорт та зручність.

В Україні розвиток ЦНАП починався зі створення «дозвільних центрів» для бізнесу у багатьох містах. Згодом цей спектр послуг був розширений послугами для громадян, таким як реєстрація місця проживання, паспортні послуги, соціальний захист тощо.

Створення ЦНАП здійснює позитивний вплив на роботу органів місцевого самоврядування: спонукає до впорядковування структури органів місцевого самоврядування, штатів, процедур і робочих процесів; до швидшої електронізації та впровадження інноваційних рішень; ефективнішого використання персоналу.

Основними завданнями Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) є стати для споживача місцем, де можна було би отримати максимально необхідний перелік адміністративних послуг у комфортних умовах. Ознаками належного ЦНАП є: повний перелік базових послуг, тобто найважливіших для громадян адміністративних послуг; комфортне для відвідувачів приміщення (некабінетна система обслуговування), а облаштування за принципом «відкритого простору»; розширені та орієнтовані на громадян прийомні години; можливість отримання «супутніх послуг» (наприклад, банківське обслуговування - внесення плати за адміністративні послуги у приміщенні ЦНАП).

Рішення про обов’язковість ЦНАП у кожній ОТГ - це спосіб вирішити питання доступності до послуг у зв’язку з укрупненням громад і районів. ОМС легше надавати прості послуги, аніж постійно взаємодіяти з державним органом, витрачаючи на це ресурси. Громадам потрібно делегувати повноваження, особливо наймасовіші і відносно прості послуги. В сферах реєстрації місця проживання, нерухомості, бізнесу вже є позитивний досвід надання адміністративних послуг на місцях. Це треба продовжувати і щодо інших груп послуг: РАЦС та адмінпослуги соціального характеру.

Так, в Україні населення більше ніж 1000 ОТГ отримують послуги через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) Станом на 7 жовтня 2021 року в Україні діяло 1047 ЦНАПів, з яких 1003 – в територіальних громадах. І ще передбачено, що до кінця 2021 року в ОТГ мають почати роботу 73 центри надання адміністративних послуг. Тобто, майже 70% територіальних громад обслуговують своє населення через Центри надання адміністративних послуг. У забезпеченні населення доступними адміністративними послугами лідирують громади Івано-Франківської області, у якій 98% ОТГ створили ЦНАПи; Львівської – 95% і Черкаської – 91%.

Проте інсують певні проблеми щодо якомті надання адміністативних послуг:

- нерідко спостерігається ситуація, коли у різних районах одного міста ОМС надають різні за обсягом адміністративні послуги, а їхня загальна кількість значно відрізняється від інших подібних органів влади. Це свідчить про відсутність єдиного підходу щодо визначення адміністративної послуги, її обсягу та форми документів, в якому фіксуються результати надання адміністративної послуги.

- існуючі адміністративні послуги не стандартизовані, як і дії органів влади, що їх надають, що негативно впливає на перспективу надання адміністративних послуг за допомогою ІТ-технологій. Адже електронізація адміністративних послуг можлива за умови їх чіткого визначення, стандартизації; уніфікації процедури надання; форми документу адміністративної послуги.

З метою підвищення ефективності надання адміністративних послуг на рівні об’єднаних територіальних громад, необхідно:

1. Удосконалити організаційну структуру - розподіл повноважень щодо прийняття рішень, завдань, інформаційних потоків між підрозділами ЦНАПу, співпраця яких визначає відповідні рівень надання адміністративних послуг. Раціоналізація в цій сфері стосується оптимізації структури, скорочення процесів прийняття рішень, удосконалення систем управління.

2. Раціоналізувати адміністративно-службові процедури в офісі що стосуються термінів впровадження, використання сучасних ІТ-рішень та вдосконалення процесу обслуговування клієнтів.

Українська практика становлення системи державних та муніципальних послуг знаходиться в режимі свойого постійного технічного та нормативно-правового вдосконалення. Для її ефективного функціонування потрібно взяти за основу наступні принципи, що сформувалися в рамках міжнародного досвіду організації таких структур: максимальна наближеність та орієнтація на потреби споживача; професіоналізм в управлінні діяльністю та надання послуг; стійкість результатів; практична користь від своєї діяльності. Також одним із основних напрямів активності з проблематики адміністративних послуг в зарубіжних країнах були і залишаються впровадження інформаційних технологій для надання цих послуг.

**Список використаних джерел**

1. Авдеев В.В. Особенности административно-правового регулирования предоставления государственных услуг в зарубежных странах. *Административное право и практика администрирования.* 2019. №5. URL: https://nbpublish.com/library\_read\_article.php?id=30487
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упоряд. В. П. Тимошук. К.: Факт, 2003. 496 с.
3. Аллан Т. Р. Конституційна справедливість. Ліберальна теорія верховенства права / пер. з англ. Р. А. Семків. Київ, 2008. 385 с.
4. Астахова Е.А., Пасько Н.А. Применение опыта зарубежных стран по организации предоставления государственных и муниципальных услуг в России. *Научный вестник волгоградского филиала РАНХИГС.* 2016. № 4. С. 4-8.
5. Буренко Т. О. Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. № 9. С. 100–103.
6. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (дата звернення: 11.09.2021).
7. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80> (дата звернення: 13.09.2021).
8. Євдокименко В., Поляк О. Управлінські, адміністративні і громадські послуги як сегмент регіональних ринків. Регіональна економіка. 2004. № 4. С. 16–24.
9. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text> (дата звернення: 10.09.2021).
10. Єдиний державний портал надання адмінстаративних послуг. URL: <https://my.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2021).
11. Жайсацбай О.С., Аймагамбетов Е.Б. Зарубежный опыт предоставления государственных услуг: организация и процесс совершенствования. *Инновационные подходы в решении проблем современного общества*: сб. статей. Пенза: Наука и Просвещение, 2018. С. 50-53.
12. [Закон України](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67789) «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» №943-IX від 3 листопада 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 10.11.2021).
13. Закон України «Про електронні довірчі послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 10.10.2021).
14. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в контексті децентралізації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. №12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1158>
15. Кахович О. О., Тимченко Л. М. Роль і місце адміністративних послуг у системі публічних послуг Західноєвропейській доктрині адміністративного права. *Держава та регіони.* Серія: Право. 2018. №1 (59). С. 83-88.
16. Кириченко Ю. М. Особливості надання органами місцевого самоврядування адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2020. № 2, Ч. 2. С. 151-156.
17. Концепції реформування місцевого самоврядування тп територіальної організації влади в України» №333-р. від 01.04.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2021).
18. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: монографія. Київ: Факт, 2002. 260 с.
19. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2021).
20. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2021).
21. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (дата звернення: 10.09.2021).
22. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2010. № 84. С. 104-107.
23. Крикавська І. В. Особливості реалізації принципів надання адміністративних послуг в обєднаних територіальних громадах. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* №2. 2019. URL: http://apnl.dnu.in.ua/2\_2019/26.pdf
24. Лемак В. Принцип верховенства права в Україні: основні загрози. *Право України.* 2010. № 3. С. 44-51.
25. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сферінадання адміністративних послуг в Україні. *Державне упралвння: удосконалення та розвиток.* 2020.№2. URL: <http://dy.nayka.com.ua>
26. Лічманенко О. Методичні рекомендації з питань створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в об’єднаних територіальних громадах (ОТГ) та забезпечення їх ефективної роботи. Дніпро, 2016. 32 с.
27. Лозинський Ю. Р. Роль адміністративних послуг у розвитку громадянського суспільства. *Науковий вісник Львівського державного універистетту внутрішніх справ.* 2016. №3. С.193-202.
28. Мельник Л. А. Теоретичні засади формування спроможності територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1854
29. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П. Тимощука. Київ, 2013. 392 с. URL: http://pravo.org.ua/img/books/files/komentar-do-zakonu-pro-admin-poslugy-tymoschuk-2013.pdf. (дата звернення: 15.10.2021).
30. Опыт международного опыта организации государства «одного окна» URL: <http://www.hse.ru/data/2010/05/20/12170> 65636/3.doc (дата звернення: 20.10.2021).
31. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
32. Оцінка населенням України якості надання адміністративних послуг / Центр політико-правових реформ URL: <http://www.dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/jijidjijijhrgjkj.htm>
33. Паршин М. В.Качество государственных и муниципальных услуг: на пути к сервисному государству. М.: Статут, 2013. 272 c.
34. Пержу А.А. Зарубежный опыт в реализации предоставления государственных услуг. *Современные лингвокоммуникативные практики*: сб. статей. Саратов: РАНХИГС, 2018. С. 87-90.
35. Правовое регулирование оказания государственных услуг в зарубежных странах. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-okazaniya- gosudarstvennyh-uslug-v-zarubezhnyh-stranah
36. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення: 12.11.2021).
37. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124> (дата звернення: 10.09.2021).
38. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг. Навчальний посібник для працівників ЦНАП (Центрів Дія). Березень. 2021.
39. Романова В. В. Перерозподіл повноважень у сфері надання адміністративних послуг під час упровадження реформи децентралізації. Національний інститут стратегічних досліджень. Травень, 2019. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/pererozpodil-povnovazhen-u-sferi-nadannya-administrativnikh>.
40. Сергієнко А. Державна підтримка добровільного об’єднання територіальних громад. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №6. С. 178-182.
41. Тарасова Т.С. Становление государственных (муниципальных) услуг: зарубежный опыт. *Science time.* 2016. № 2(26). С. 544-548.
42. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
43. Тимощук В. Досвід канади в організації надання адміністративних послуг. **Юридичний вісник України» 17-23 серпня 2013 р. №33. (946).** URL: <http://fmd.kh.ua> (дата звернення: 15.11.2021).
44. Тимощук В. Розподіл повноважень з надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14087> (дата звернення: 15.11.2021).
45. Тимощук В. ЦНАП як інструмент розвитку громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13949?page=5> (дата звернення: 25.10.2021).
46. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні№ 810/98 від 22.07.1998 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show (дата звернення: 12.11.2021).
47. ЦНАП. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/cnap> (дата звернення: 30.10.2021).
48. Шаров Ю. П. Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління; уклад.: Сурмін Ю. П. [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. К. : НАДУ, 2010. С. 22.
49. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках програми «U-LEAD з Європою». 2018. 363 с.