

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

КОЦЕБЧУК Дмитро Олександрович

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
Д.О. Коцебчук

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	6
1.1. Сутність та особливості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в умовах децентралізації	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП В ЛІТИНСЬКІЙ ОТГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	19
2.1. Особливості організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Літинській ОТГ	19
2.2. Ефективність роботи Центрів надання адміністративних послуг в Літинській ОТГ	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	35
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	48

ВСТУП

Після здобуття незалежності Україна стикнулася з необхідністю визначити стратегії переходу від командно-адміністративної системи. Важливою умовою побудови демократичної держави стала ефективна співпраця влади з громадянами. Державним органам потрібно було зосередитися на наданні якісних сервісних послуг, що сприяло б забезпеченню прав громадян і покращенню умов їхнього життя.

Одним із напрямів захисту прав людини стала розбудова системи адміністративних послуг. Влада та органи місцевого самоврядування почали вдосконалювати якість цих послуг і збільшувати їхню кількість. Після Революції Гідності суспільство вимагало поступового оновлення системи надання адміністративних послуг.

Сьогодні держава прагне відповідати на суспільні запити, впроваджуючи реформи, спрямовані на вдосконалення системи адміністративних послуг. Для підвищення якості цих послуг необхідно здійснити комплексну реформу, що включає вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює структуру адміністративних послуг, та спрощення процедур, зокрема через впровадження сучасних інформаційних технологій. Важливим є також встановлення стандартів якості, що охоплюють ефективність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повагу до особистості та професіоналізм.

Дослідженню адміністративних послуг присвячено праці багатьох науковців. Зокрема, О. Буханевич і В. Тимошук аналізували поняття, ознаки та види адміністративних послуг. І. Бригілевич, А. Лис, Д. Спасібов вивчали ефективність і стан системи їх надання. Нормативно-правові аспекти та механізм надання адміністративних послуг розглядали Н. Ільчанінова, Л. Клімова та І. Коліушко. Зарубіжний досвід досліджували Я. Михайлюк та О. Циганов, а проблеми й можливості вдосконалення системи аналізували Н. Розмаріцина та В. Сороко. Праці таких учених, як В. Авер'янов, Н.

Добрянська, Ю. Жук, І. Котюк, також заслуговують на увагу.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання механізму надання адміністративних послуг все ще потребує детального вивчення й уточнення.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення їх діяльності в умовах децентралізації.

Об'єкт дослідження є процес надання послуг ЦНАП в Літинській ОТГ.

Завданням роботи є:

- розглянути сутність та особливості надання адміністративних послуг;
- дослідити організаційно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації;
- проаналізувати ефективність роботи Центрів надання адміністративних послуг в Літинській ОТГ;
- внести рекомендації щодо напрямів удосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

У дослідженні для вирішення поставлених завдань було використано кілька наукових методів, зокрема діалектичний, конкретний і абстрактний, логічний та історичний, системний підхід, а також методи порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

Інформаційною базою роботи слугували нормативно-правові акти, статистичні збірники, статут та фінансова документація Літинської ОТГ, а також наукові праці українських і зарубіжних вчених.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо шляхів вдосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні науково-методичних підходів, висновків та пропозицій щодо розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення діяльності ЦНАП.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 2 таблиці і 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та особливості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Адміністративні послуги можна розглядати з кількох перспектив:

- а) як діяльність адміністративного органу, що створює умови для реалізації прав фізичної або юридичної особи за їх запитом;
- б) як результат цієї діяльності, спрямованої на забезпечення умов для здійснення суб'єктивних прав осіб.

Згідно з українським законодавством, визначеним у Законі України «Про адміністративні послуги», адміністративні послуги — це результат діяльності уповноважених органів, що надаються на запит фізичних або юридичних осіб і спрямовані на набуття, зміну або припинення прав та обов'язків відповідно до законодавства. Д. Запесний у своєму дослідженні «Надання адміністративних послуг у контексті реформи місцевого самоврядування в Україні» трактує адміністративні послуги як юридичне оформлення умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів особи на її прохання згідно із законом. Це охоплює видачу дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень та інших документів на запит.

Введення поняття адміністративних послуг у правовий обіг спрямоване на перегляд відносин між державними органами та громадянами, підкреслюючи принцип верховенства права, але не створюючи нових типів правовідносин. Ці послуги охоплюють різноманітну діяльність, що включає оформлення індивідуальних адміністративних актів, таких як видача паспорта, реєстрація підприємця чи призначення соціальної допомоги.

Науковці розглядають адміністративні послуги як специфічну форму діяльності державних органів, яка має соціально-правове значення і визначається

функціями держави.

Тому розрізняють загальні та специфічні ознаки адміністративних послуг. До загальних аспектів належить обов'язок адміністративних органів забезпечувати умови для реалізації суб'єктивних прав громадян на отримання адміністративних послуг, а також забезпечувати належні бюджетні ресурси для їх надання. Специфічні аспекти охоплюють мету та сферу застосування послуг (соціальні, підприємницькі та інші), форму надання, вартість, фінансові ресурси та зміст адміністративних послуг.

Таким чином, загальні й специфічні характеристики адміністративних послуг підкреслюють їхній державно-владний характер, що тісно пов'язаний із такими поняттями, як «публічний», «соціальний», «відкритий», «доступний» та «авторитетний». Також ці характеристики стосуються таких понять, як «уповноважений», «державна функція», «адміністрація», «державний орган» та «особа, наділена адміністративними повноваженнями». Це корелює з терміном «public authority» [29].

Залежно від характеру проблеми, яку повинна вирішити державна адміністрація, вона надає різноманітні види послуг. Серед таких послуг можна виділити:

- «Реєстрація»: оформлення документів, що підтверджують правовий статус особи чи об'єкта.
- «Сертифікація»: підтвердження відповідності товарів або послуг певним стандартам.
- «Встановлення статусу»: визначення правового статусу осіб або об'єктів.
- «Житлові послуги»: управління та надання житла, реєстрація права на житло.
- «Видача дозволів і ліцензій»: надання офіційного дозволу на певну діяльність.
- «Будівельні та комунальні послуги»: надання послуг у сфері будівництва та комунального обслуговування.
- «Інші види адміністративних послуг»: додаткові послуги, що не

підпадають під основні категорії.

Такий підхід до класифікації адміністративних послуг відповідає загальному поняттю «адміністративні послуги», оскільки вони мають адміністративний характер.

Всі публічні послуги можна розділити на «державні» та «муніципальні» залежно від суб'єкта, який їх надає (Рис. 1.1 Класифікація послуг).

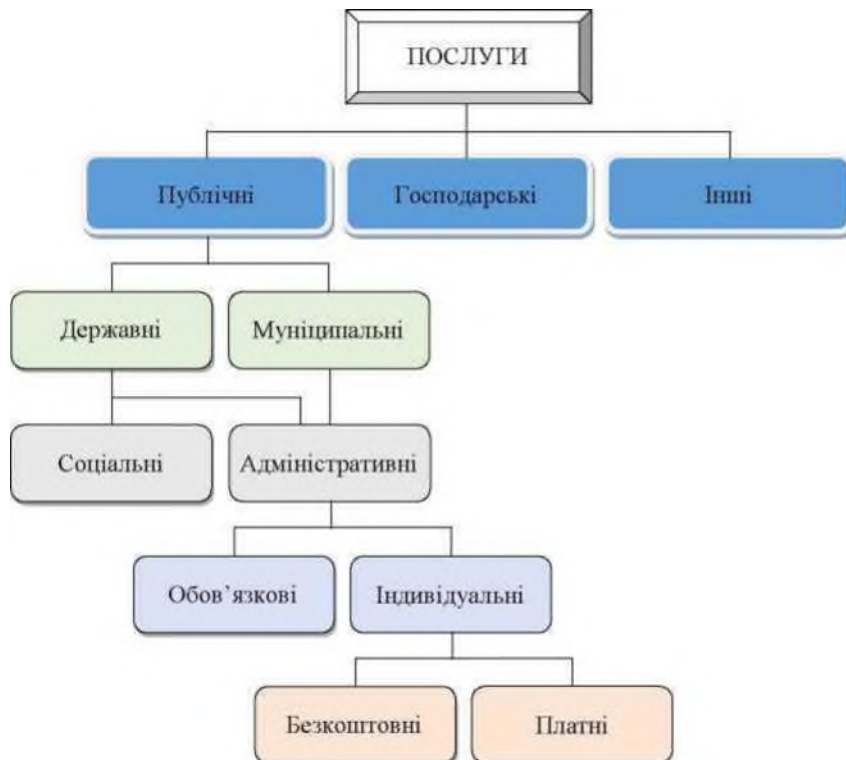


Рис. 1.1 Класифікація послуг

Сформовано автором на основі [34]

- 1) «Державні послуги» — це послуги, які надаються органами державної влади, включаючи виконавчу владу, а також державними підприємствами, установами та організаціями.
- 2) «Муніципальні послуги» — це послуги, які надаються місцевими органами влади та муніципальними підприємствами й установами.
- 3) Існують також відмінності між обов'язковими для всіх громадян адміністративними послугами (наприклад, реєстрація народження, реєстрація місця проживання, отримання паспорта громадянина України) та іншими

послугами, що надаються меншим колом споживачів через обмежену їх кількість.

4) Нормативно-правова база, що регулює соціальну сферу, неодноразово змінювалася і доповнювалася, однак залишається досить детальною. Як правило, соціальні послуги надаються на найнижчих рівнях влади, оскільки вони мають значну кількість споживачів. Це зумовлено тим, що такі послуги користуються широким попитом серед населення.

5) «Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)» - це постійно діючі установи, створені органами місцевого самоврядування або підвідомчими їм установами, що надають адміністративні послуги відповідно до встановленого переліку. У ЦНАП адміністративні послуги надаються адміністраторами, які співпрацюють з виконавцями цих послуг. Якщо ЦНАП не може забезпечити надання певних послуг через своїх адміністраторів або це не відповідає інтересам заявника, послуги можуть надаватися через інші адміністративні послуги центру (АПЦ) на підставі рішення місцевого органу влади, що створив цей центр обслуговування.

6) ЦНАП працюють на постійній основі, забезпечуючи обслуговування заявників. У їхній роботі беруть участь посадові особи виконавчих органів та структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, при яких створено ці центри.

7) Діяльність адміністративних органів або інших підвідомчих організацій, що надають адміністративну послугу, можна визначити за такими ознаками адміністративної послуги [15]:

- 1) адміністративні послуги надаються фізичним або юридичним особам;
- 2) надання адміністративних послуг також пов'язане з наданням пропозицій щодо реалізації суб'єктивних прав зацікавленою особою.

Найяскравішими прикладами адміністративних послуг є різні дії, пов'язані з реєстрацією (компаній, транспортних засобів, прав власності тощо), видачею ліцензій тощо;

3) Закон визначає права осіб на певні адміністративні послуги. Серед іншого, у законі мають бути зазначені питання, що стосуються керівного органу

та підстав для виконання ним своїх обов'язків. Закон також може передбачати загальну основу для існування адміністративних функцій, що надаються на розсуд компетентного органу;

4) Адміністративні послуги можуть надаватися тільки в межах здійснення повноважень одного й того самого адміністративного органу.

Термін «адміністративний орган» у цьому контексті використовується в функціональному значенні, а не в юридичному чи адміністративному. Це означає, що під «адміністративним органом» розуміється будь-яка структура (організація, установа або інше утворення), яка виконує функції державного управління або місцевого самоврядування згідно із законом. Такий підхід дозволяє розглядати будь-яку організацію, яка виконує подібні функції, як об'єднання в широкому розумінні.

Наприклад, адміністративний орган у функціональному сенсі може бути технічною службою (на сьогодні зі статусом державного підприємства), яка виконує свої завдання відповідно до політики, процедур і правил, що регулюють її діяльність.

5) Результатом адміністративної послуги в процесуальному сенсі є адміністративний акт, тобто рішення або дія адміністративного органу, що задовольняє вимоги особи. Цей вид адміністративного акта містить у собі конкретного відправника, тобто споживача адміністративного органу, особу, яка звернулася за цією послугою.

Виходячи із законодавчого визначення, можна виокремити основні принципи надання адміністративних послуг [4]:

1) Адміністративні послуги надаються тільки за запитом фізичної або юридичної особи. Інакше кажучи, адміністративні послуги надаються лише у відповідь на запит особи, яка потребує цих послуг, і виконуються реальними особами. Тому дії, що здійснюються адміністративними органами, органами місцевого самоврядування або посадовими особами з власної ініціативи (наприклад, перевірки) або на підставі скарг, пропозицій чи рекомендацій, не вважаються адміністративними послугами.

«Заява» - це звернення, у якому особа просить вчинити певну дію або прийняти рішення від її імені. Заява може бути подана в письмовій, електронній або усній формі, включаючи телефонні звернення, відповідно до вимог спеціального законодавства і технічних можливостей органу влади.

2) Заява з певним результатом спрямована на набуття, зміну або припинення прав чи обов'язків особи. Результат наразі розуміється таким чином

- Одноразове рішення (адміністративний акт), прийняте щодо конкретної особи, яке породжує, змінює або обмежує права і (або) обов'язки цієї особи. Такі рішення можуть бути оформлені у вигляді конкретних документів (наприклад, свідоцтва про шлюб, ліцензії на окремі види підприємницької діяльності) або можуть бути зареєстровані (присвоєння статусу індивідуального підприємця, тобто реєстрація в Єдиному державному реєстрі юридичних і фізичних осіб);

- адміністративні угоди, які набувають, змінюють або припиняють певні права та/або обов'язки. Прикладом можуть слугувати угоди про місцевий транспорт між адміністративними органами або місцевими адміністраціями та комерційними підприємствами.

3) Адміністративні послуги - це результат реалізації компетенції постачальником адміністративних послуг. На сьогодні в цьому контексті визначено дві особливості адміністративних послуг.

Згідно з українським законодавством, адміністративні послуги надаються лише обмеженому колу суб'єктів. Як зазначено в пункті 3 статті 1 Закону України «Про адміністративні послуги», об'єктами адміністративних послуг є «органи державного управління, інші державні органи, органи Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування та їхні працівники». Це означає, що ці послуги надаються державними та місцевими органами влади, а тому їх можна віднести до категорії «державне управління».

Адміністративні послуги є результатом реалізації повноважень влади. З юридичної точки зору адміністративна служба — це виконання функцій влади. Хоча закон або теорія не можуть чітко визначити тип «влади», з яким ці послуги пов'язані, можна відзначити важливі аспекти, зокрема, юрисдикцію органів, які

надають ці послуги. Згідно з законом, повноваження надаються через адміністративні органи, що здійснюють державне управління.

У цьому контексті також важливо розмежувати виконання адміністративних функцій органами влади, внутрішньослужбові відносини та цивільно-правові відносини, наприклад, угоди на закупівлю товарів і послуг, що здійснюються органами влади як юридичними особами.

4) Адміністративні послуги надаються відповідно до закону. Цим застереженням законодавець має намір уточнити [2]:

а) Спеціальні органи можуть бути створені лише для надання адміністративних послуг, які передбачені лише законом. Відповідно до вимог Конституції України закон регулює лише повноваження та дії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їхніх посадових осіб і працівників.

б) Те саме стосується і процедур, тобто порядку розгляду та вирішення справ, пов'язаних із наданням адміністративних послуг.

Таким чином, адміністративні послуги є результатом послуг, що надаються органами влади, які надають адміністративні послуги. Такі послуги надаються за запитом фізичної або юридичної особи та спрямовані на набуття, зміну або припинення прав чи виконання обов'язків фізичної особи відповідно до законодавства України.

1.2. Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в умовах децентралізації

Для ефективного надання якісних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування важливо враховувати як загальні, так і специфічні характеристики цих послуг.

«Загальні характеристики» включають наявність суспільного інтересу, що означає, що адміністративні послуги повинні задовольняти потреби суспільства. Крім того, органи державної влади зобов'язані забезпечити належне надання таких послуг, створюючи умови для реалізації прав осіб. Державна гарантія надання адміністративних послуг забезпечує право громадян на їх отримання, а достатній

бюджет необхідний для їх фінансування. Законодавство є основою для надання адміністративних послуг, визначаючи право кожної фізичної або юридичної особи на отримання таких послуг.

«Порядок надання адміністративних послуг» через центри адміністративних послуг (ЦНАП) регулюється рядом законодавчих актів, таких як Закон України «Про адміністративні послуги», Постанова Ради Міністрів України щодо Національного агентства земельних і природних ресурсів, а також Розпорядження Ради Міністрів про адміністрування через центри адміністративних послуг.

Беручи до уваги ці документи, надавачі адміністративних послуг мають такі зобов'язання

1) надавати інформацію про зразки документів та пункти прийому в обсязі, достатньому для надання адміністративних послуг без сторонньої допомоги

2) створити в Інтернеті сторінку з інформацією про процес надання адміністративних послуг та доступ до пунктів приймання заяв; та

3) приймати заяви у строки, встановлені керівником адміністративної послуги; та

4) надає інформацію про процес надання адміністративної послуги організаціям, які подають заяви з використанням електронних засобів зв'язку (телефон, електронна пошта або інші засоби зв'язку); 5) надає інформацію про процес надання адміністративної послуги організаціям, які подають заяви з використанням електронних засобів зв'язку (телефон, електронна пошта або інші засоби зв'язку)

5) видавати довідки та інформацію про адміністративні органи і безоплатно розповсюджувати зазначені матеріали в місці приймання заяв

6) необхідно створити електронну скриньку для збору зворотного зв'язку через Єдиний державний портал електронних послуг, щоб суб'єкти звернень мали можливість висловлювати свої думки та пропозиції щодо якості адміністративних послуг. Щорічно слід аналізувати отримані відгуки та пропозиції і вживати відповідні заходи для їх врахування;

7) надавати безоплатні консультації заявникам адміністративних послуг у

місці приймання заяви.

Надавачам адміністративних послуг заборонено проводити консультації поза межами центрів адміністративних послуг (ЦНАП). Процес надання адміністративних послуг охоплює діяльність адміністративних органів, інших державних структур, органів місцевого самоврядування, а також працівників цих органів і державних реєстраторів.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», ЦНАП зобов'язані виконувати низку функцій. По-перше, вони повинні надавати необхідну інформацію на запити співробітників. По-друге, ці центри зобов'язані надавати адміністративні послуги всім суб'єктам звернень - як фізичним, так і юридичним особам - у визначені законодавством терміни, відповідно до отриманих від керівництва правових документів. Крім того, ЦНАП мають забезпечувати необхідне обладнання, програмне забезпечення, паролі, бази даних та права доступу згідно з вимогами законодавства. Працівники центрів також беруть участь у навчальних та організаційних заходах для керівників, які відповідають за належну організацію надання адміністративних послуг. Нарешті, центри повинні своєчасно вносити зміни до законодавства, яке регулює надання адміністративних послуг через їхні структури.

Однак варто зазначити, що Закон України «Про адміністративні послуги» не поширюється на відносини, пов'язані з вчиненням нотаріальних дій. В Україні відповідальність за виконання всіх нотаріальних дій лежить на нотаріусах. Нотаріуси працюють у державних нотаріальних конторах і нотаріальних архівах, що є частиною державної служби. Нотаріуси, які займаються приватною практикою, є приватними нотаріусами. У населених пунктах, де відсутні нотаріуси, індивідуальні нотаріальні дії виконуються працівниками органів місцевого самоврядування. [31].

Надання адміністративних послуг в Україні регулюється відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» з урахуванням особливостей, визначених іншими законодавчими актами, такими як Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, а також законами «Про державні закупівлі»,

«Про ціни і про ціноутворення», «Про місцеве самоврядування», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» тощо.

Вимоги цього закону поширюються на всіх надавачів адміністративних послуг, зокрема у частині видачі витягів, довідок з реєстрів, свідоцтв, копій документів, репродукцій та інших послуг, передбачених законодавством. Це стосується як фізичних, так і юридичних осіб, які є суб'єктами заяв. Заяви можуть бути подані або підтверджені лише в межах визначеного правового статусу особи, яка є суб'єктом заяви. Таким чином, адміністративні послуги не можуть бути надані або підтверджені за інших умов або не відповідно до правового статусу особи.

Надання адміністративних послуг в електронній формі, а також доступ заявника до інформації про ці послуги через Інтернет забезпечується через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Цей портал є офіційним джерелом інформації про адміністративні послуги в Україні, що дозволяє зручніше та швидше взаємодіяти з органами влади та отримувати необхідні послуги.

Єдиний державний портал адміністративних послуг забезпечує такі можливості:

- Суб'єкти звернення отримують доступ до інформації про адміністративні послуги та суб'єктів, що їх надають.
- На порталі доступні електронні форми заяв та інших документів, які можна завантажити і заповнити.
- Суб'єкти звернення мають можливість подавати свої заявки за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку.
- Портал надає інформацію про хід розгляду заяв.
- Суб'єкти звернення можуть отримувати результати надання адміністративних послуг дистанційно через засоби телекомунікаційного зв'язку.
- Передбачена можливість дистанційної оплати за надання адміністративних послуг в електронній формі. Порядок ведення Єдиного порталу адміністративних послуг, функціональні вимоги, заходи та строки його поетапного впровадження визначатимуться Кабінетом Міністрів України [17].

Враховуючи серйозні соціальні наслідки воєнних дій та окупації, додаткові послуги та підтримка є важливими для жителів, які постраждали від агресії. Це включає фізичну, матеріальну та психологічну допомогу, яку надають соціальні працівники та відповідні органи. Особливу увагу необхідно приділяти сім'ям із дітьми та іншим вразливим групам населення. Адміністративні послуги повинні охоплювати допомогу у відновленні документів, отриманні соціальних виплат, медичної та психологічної підтримки [12].

З метою надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування в наданні послуг громадянам Міністерством соціальної політики України розроблено методичні рекомендації, що регламентують організацію соціального обслуговування в умовах воєнного стану та порядок організації соціального обслуговування [36].

Згідно із законодавством України та Конституцією, місцеві органи влади мають право організовувати та надавати соціальні послуги з урахуванням місцевих потреб, тому цей порядок є рекомендаційним для місцевих органів влади, але не обов'язковим для них.

Стаття 18 Закону України «Про соціальні послуги» передбачає надзвичайний (кризовий) порядок надання послуг громадянам у надзвичайних ситуаціях, щоб забезпечити ефективний процес надання необхідної допомоги з огляду на те, що в Україні ведуться військові дії [19].

У ситуаціях надзвичайних обставин важливо мати чіткі процедури надання екстрених (кризових) соціальних послуг, що включають швидке реагування на заяви, скарги та повідомлення, а також забезпечення безоплатної допомоги в умовах, коли є загроза життю та здоров'ю. Натомість у стабільних ситуаціях застосовуються стандартні методи роботи, які передбачають регулярний моніторинг і оцінку якості послуг. Важливим елементом також є надання муніципалітетам доступу до необхідної інформації для ефективного вирішення проблем жителів [19].

Враховуючи складну ситуацію, важливим є забезпечення комплексної соціальної підтримки для родин, які постраждали від надзвичайних ситуацій або

воєнних дій. В умовах кризових ситуацій соціальні працівники часто стикаються з труднощами в організації надання послуг через обмеження ресурсів та високий попит. В таких випадках, спільні зусилля муніципалітетів, волонтерів та інших надавачів соціальних послуг є ключовими для ефективного вирішення проблем таких сімей.

Особливу увагу варто приділяти якості наданих послуг, зокрема в питаннях догляду вдома, де виникає потреба у створенні адаптованих умов для осіб, які потребують регулярного нагляду [38].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП В ЛІТИНСЬКІЙ ОТГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Особливості організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Літинській ОТГ

Створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) стало важливим кроком у реформуванні системи надання адміністративних послуг в Україні. Це дозволяє значно полегшити доступ громадян до державних послуг, зробити їх більш ефективними та прозорими. Завдяки ЦНАП можна спростити бюрократичні процедури, що особливо важливо для фізичних і юридичних осіб, які можуть за короткий час отримати різноманітні адміністративні послуги, від реєстрації підприємств до отримання дозволів і ліцензій.

Перші ЦНАП в Україні, започатковані ще у 2008-2021 роках, заклали основи для створення ефективної і прозорої системи адміністративних послуг на місцевому рівні. Вони стали платформами для надання послуг, де громадяни можуть звертатися безпосередньо до органів влади і отримувати необхідні документи в одному місці, що значно знижує час і витрати на отримання послуг.

Основними цілями створення ЦНАП є:

- . Спрощення процедур надання адміністративних послуг.
- . Зменшення корупційних ризиків через централізацію і стандартизацію

послуг.

- . Підвищення доступності та зручності для громадян та підприємств.

В результаті таких реформ місцева влада отримує можливість забезпечити більш якісне і швидке надання послуг, що сприяє загальному поліпшенню взаємодії між громадянами та державою (рис. 2.1).

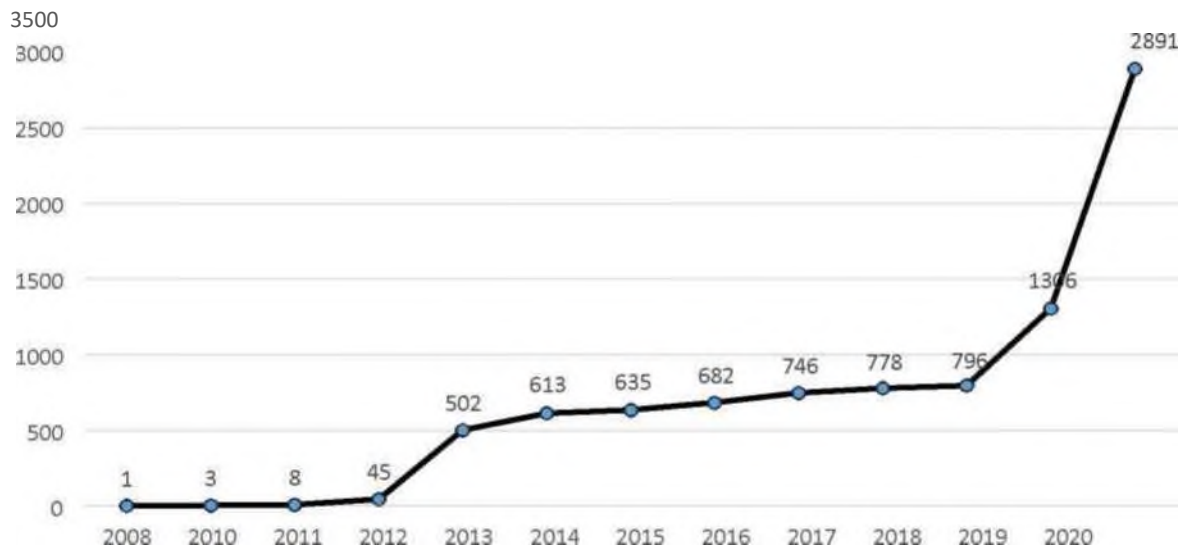


Рис. 2.1. Розвиток мережі ЦНАП у 2008-2021 рр.

Сформовано автором на основі [3]

Організація надання адміністративних послуг через ЦНАП включає наступні види діяльності:

- Надання фізичним та юридичним особам належної інформації та консультацій щодо порядку надання різних адміністративних послуг;
- Прийом документів від фізичних та юридичних осіб, необхідних для надання адміністративних послуг;
- реєстрація отриманих документів;
- подання цих документів до відповідних органів, що надають адміністративні послуги;
- організація надання адміністративних послуг відповідними органами
- організація надання адміністративних послуг відповідними органами;
- контроль за дотриманням термінів розгляду документів та прийняття рішень органами, що надають адміністративні послуги;
- надання результатів надання адміністративних послуг.

Впровадження центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) значно

полегшує процес взаємодії громадян і бізнесу з державними органами, забезпечуючи єдину точку доступу до різноманітних адміністративних послуг. Відокремлення функцій прийому документів та їх подальшої обробки в окремих органах дає змогу значно спростити адміністративні процедури, зменшити черги, скоротити час очікування та підвищити прозорість процесів.

Як зазначено, ЦНАП функціонує як посередник між заявниками і органами влади. Це не лише підвищує зручність для користувачів послуг, а й дозволяє зберігати високу ефективність надання послуг. ЦНАП також є важливим інструментом для забезпечення контролю за якістю надання послуг, оскільки він здійснює моніторинг, координацію і забезпечує дотримання термінів надання адміністративних послуг.

Ключова роль адміністратора і державного реєстратора в ЦНАП полягає в забезпеченні точності і своєчасності обробки документів, а також в підтримці актуальності реєстрів і баз даних, що є важливим для належного функціонування державних і муніципальних установ.

«Фронт-офіс» ЦНАП, як ви зазначили, є першим контактом для громадян та підприємств, які звертаються за адміністративними послугами. Працівники цього відділу приймають заяви, надають консультації, передають документи для подальшого розгляду і видають результати. Це забезпечує зручність і мінімізує необхідність звертатися до декількох різних установ, що є важливим фактором для підвищення ефективності і зниження адміністративного навантаження на громадян.

Другий сектор - це бек-офіс. Працівники цього сектору розглядають заяви від заявників та опрацьовують документацію. Структура ЦНАП подана на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Структура центру надання адміністративних послуг у Літинській ОТГ
Сформовано автором на основі [1]

Для забезпечення ефективного функціонування ЦНАП в Літинській ОТГ важливо врахувати виявлені проблеми та впроваджувати відповідні заходи для їх усунення. Одним із важливих аспектів є скорочення часу обслуговування заявників, що можна досягти через автоматизацію процесів і запровадження електронних черг. Це дозволить зменшити час очікування та покращити задоволеність громадян, а також розширити можливості для онлайн-послуг, що знизить навантаження на центри.

Забезпечення прозорості та доступності інформації також є ключовим елементом для покращення роботи ЦНАП. Оновлені та чітко структуровані інформаційні ресурси, як в приміщенні центру, так і на сайті, дозволять зменшити кількість помилок під час подачі документів. Крім того, організація консультацій для громадян допоможе краще орієнтувати їх у вимогах та процедурах.

Покращення умов для відвідувачів, зокрема для осіб з обмеженими можливостями, також має важливе значення для зручності роботи ЦНАП. Це включає забезпечення доступу до будівлі, створення зручних місць для очікування та оновлення меблів. Водночас посилений контроль за дотриманням термінів надання послуг дозволить своєчасно реагувати на затримки та покращити процес обробки заяв.

Розширення асортименту послуг також є важливою частиною діяльності ЦНАП. Постійний аналіз потреб місцевих мешканців дасть змогу додавати нові послуги, які допоможуть вирішувати актуальні питання жителів громади. Усі ці заходи забезпечать ефективність та якість роботи ЦНАП, що, в свою чергу,

сприятиме кращому задоволенню потреб населення.

Тривалість обслуговування заявників є основним недоліком у роботі ЦНАПів, який потребує вирішення. Для багатьох адміністративних послуг у центрах часто встановлені надто довгі терміни надання. На жаль, в Україні практично не залишилося адміністративних послуг, які можна було б надати негайно (за один візит).

Однією з найбільших проблем організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні є велика кількість відвідувачів, які вимушені чекати в чергах для подачі документів. Багато людей скаржаться на довгі черги, що викликає значне незадоволення послугою. Оскільки більшість надавачів послуг не мають змоги впровадити електронні черги або автоматизоване управління чергами, громадянам доводиться самостійно координувати свої черги, що ще більше погіршує ситуацію та знижує загальний рівень оцінки якості послуг.

Іншою серйозною проблемою є несвоєчасне надання послуг. У багатьох випадках процес затягується через значні затримки при розгляді заяв або необхідність надання додаткових документів, що запитують працівники ЦНАП. Це створює додаткові труднощі для громадян, адже вони змушені чекати набагато довше, ніж очікували.

Також слід зазначити брак достатньої інформації про послуги, які надаються через ЦНАП. Споживачі послуг повинні мати змогу без проблем ознайомитися з переліком адміністративних послуг, доступних для них, як особисто в центрі, так і онлайн через вебсайт організації. Однак громадяни часто скаржаться на недостатню або неякісну консультаційну підтримку, оскільки працівники центру можуть бути зайняті іншими справами або неохоче консультують по телефону. Це негативно впливає на загальний досвід користувачів і потребує вирішення для покращення якості послуг.

Недоліки в роботі Літинського ЦНАП, на які вказують клієнти, включають незручності, пов'язані із записом на прийом до центру, надмірну кількість документів, необхідних для розгляду питання, та складність подання інформації. Клієнти, які звертаються до центрів, незадоволені порядком оплати за надані

адміністративні послуги. Це пов'язано з тим, що вони не можуть оплатити послуги на місці і змушені звертатися до банківської установи за межами ЦНАП; станом на 1 січня 2022 року лише 33% центрів надання адміністративних послуг мали кіоски самообслуговування або POS- термінали для оплати, а решта ЦНАПів не надають відвідувачам байдужі до питання оплати отриманих послуг.

З іншого боку, існують проблеми, які значно ускладнюють ефективну роботу працівників ЦНАП. Найбільшою проблемою є недостатнє фінансування організацій, що значно знижує їхні можливості для належного функціонування. Це підтверджують науковці, зокрема, вказуючи, що обмежені ресурси не дозволяють забезпечити ЦНАП необхідними умовами для ефективної роботи, зазначає у своїх наукових розвідках В. Шевчук [20]. Також є дефіцит методичного забезпечення, яке б чітко регламентувало діяльність працівників, що є важливим для належного виконання стандартів і процедур у наданні послуг, вважає О. Кравченко [25]. Додатково, кадровий голод — відсутність кваліфікованих фахівців — суттєво ускладнює організацію процесу надання послуг. На думку Д. Яковенко, без належної підготовки кадрів неможливо досягти високої якості надання адміністративних послуг. Крім того, багато центрів мають недостатнє матеріальне забезпечення, зокрема відсутність сучасного обладнання та належних приміщень для ефективної роботи працівників, що також негативно впливає на швидкість і якість обслуговування громадян (Захаренко, 2022).

Створення ЦНАП при органах місцевого самоврядування є наслідком процесу децентралізації в Україні. Кожна територіальна громада прагне створити власний ЦНАП, що передбачає перерозподіл коштів з державного бюджету до місцевих, аби забезпечити належну організацію надання адміністративних послуг. Для підтримки розвитку мережі ЦНАП з державного бюджету місцевим бюджетам виділяються субвенції. У звіті Міністерства цифрової трансформації України за 2021 рік зазначається, що було розподілено 231 млн грн між 188 територіальними громадами. Зокрема, 155 муніципалітетів успішно реалізували проекти на суму 197,4 млн грн, що становить 85,5% від загальної суми субвенції. Також у державному бюджеті на 2022 рік була передбачена субвенція в розмірі 231 млн грн

для розвитку мережі ЦНАП.

Основні показники всеукраїнського дослідження оцінки якості адміністративних послуг наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники першого всеукраїнського оцінювання якості послуг ЦНАП у 2021 році

Найменування показника	Значення показника, %
1 Рівень задоволеності суб'єктів звернень послугами ЦНАП України	93,2
Рівень задоволеності суб'єктів звернень послугами Вінницької області	94,5
2 Індекс лояльності суб'єктів звернень ЦНАП України	78,9
Індекс лояльності суб'єктів звернень ЦНАП Вінницької області	84,5
3 Рівень сервісу ЦНАП України: - відмінно: - добре: - задовільно: - незадовільно	69,0 24,0 5,0 2,0
4 Задоволеність суб'єктів звернень переліком доступних послуг	97,9
5 Задоволеність суб'єктів звернень персоналом ЦНАП	97,2
6 Задоволеність суб'єктів звернень місцем надання послуги	96,5
7 Задоволеність суб'єктів звернень сервісом ЦНАП	95,6

Тому місцеві органи влади повинні постійно вдосконалювати свою роботу, спираючись на результати опитувань заявників та сторонніх організацій підвищення якості роботи ЦНАП потребує вдосконалення нормативно-правової бази, збільшення фінансування та підтримки з боку адміністративних органів.

2.2. Ефективність роботи Центрів надання адміністративних послуг в Літинській ОТГ

Основним завданням центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Літинській об'єднаній територіальній громаді є забезпечення високої якості надання адміністративних послуг. Це досягається шляхом забезпечення прозорості процесів надання послуг, встановлення ефективної комунікації з суб'єктами звернень, а також організації зворотного зв'язку з ними. Крім того, центри зобов'язані надавати повну та достовірну інформацію про доступні

адміністративні послуги. Однією з основних цілей є спрощення процедур надання послуг, розширення асортименту доступних послуг, забезпечення можливості їх отримання в одному приміщенні, а також скорочення термінів надання послуг, що сприяє підвищенню їх якості.

Функції ЦНАП Літинської ОТГ подано на рисунку 2.3.

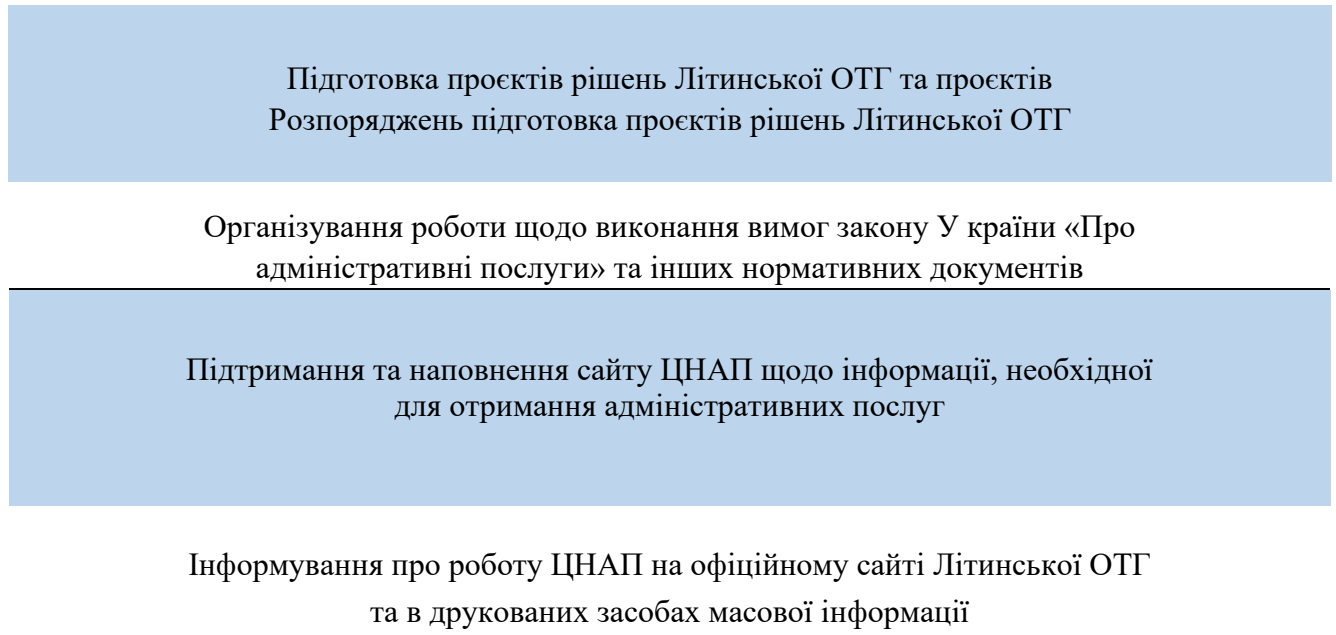


Рис. 2.3 Функції ЦНАП Літинської ОТГ

Отже, завдяки створенню центрів надання адміністративних послуг у Літинській об'єднаній територіальній громаді, жителі тепер можуть отримувати необхідні дозволи, довідки та погодження без необхідності витрачати час на черги. Усі ці послуги зібрані в одному місці завдяки ефективно організованій системі взаємодії між різними підрозділами.

Основні завдання та функції центрів надання адміністративних послуг у Літинській ОТГ включають організацію надання адміністративних послуг у мінімальні терміни з найменшою кількістю візитів, спрощення процедур отримання документів та підвищення їхньої якості. Крім того, центри мають надавати суб'єктам звернень вичерпну інформацію та консультації щодо вимог і порядку надання послуг. Важливою функцією є прийом і реєстрація документів від суб'єктів звернень з подальшою їх передачею до відповідних органів

виконавчої влади не пізніше наступного робочого дня. Центри також займаються видачею результатів надання послуг, включаючи рішення про відмову, а також організаційним забезпеченням процесу надання адміністративних послуг і контролем за дотриманням вимог порядку та умов розгляду справ.

ЦНАП надає численні переваги, серед яких зручність і комфортність отримання адміністративних послуг для громадян, боротьба з корупцією, уникнення використання посередників, належне інформування клієнтів щодо спірних або незрозумілих питань, можливість обміну інформацією, а також повний адміністративний контроль, що зменшує кількість необхідних для подачі документів.

Таблиця 2.2

Інформація щодо Центру надання адміністративних послуг
Літинського району

1. Загальні відомості про Центр

1.	Вид Центру:	Районний
2.	Назва Центру	Центр надання адміністративних послуг при Літинській районній державній адміністрації
3.	Дата відкриття Центру	08.01.2014 року
4.	Розпорядчий документ органу про створення Центру (дата, номер, назва)	- Розпорядження голови райдержадміністрації від 01.10.2013р. № 321 « Про внесення змін до розпорядження голови райдержадміністрації від 01.06.2013р. №167» «Про створення Центру надання адміністративних послуг» утворено Центр із 01.10.2013р.
5.	Розпорядчі документи органу (дата, номер, назва), що утворив Центр, про: - затвердження положення про Центр; - регламент роботи Центру; - затвердження переліку адміністративних послуг, що надаються через Центр	- Розпорядження голови райдержадміністрації від 20.10.2016р. №367 « Про затвердження Положення про центр надання адміністративних послуг при Літинській районній державній адміністрації» - Розпорядження голови райдержадміністрації від 24.01.2017р. № 30 « Про затвердження Регламенту центру надання адміністративних послуг при Літинській районній державній адміністрації» - Розпорядження голови районної державної адміністрації від 28.03.2021р. №91 « Про внесення змін до Переліку адміністративних послуг»

6.	Меморандум (узгоджене рішення) щодо надання через Центр адміністративних послуг, які надаються територіальними органами центральних органів виконавчої влади , місцевими державними адміністраціями	-
7.	Організація надання адміністративних послуг за принципом « Єдиного вікна»	+
8.	Організація надання адміністративних послуг адміністратором (у разі наявності)	+
9.	Адреса Центру	22300, Вінницька обл., Літинський район, смт. Літин, вул. Соборна ,7
10.	Контактні телефони / факси, адреси електронних скриньок	(04347) 20210, litynrda.znap@vin.gov.ua
11.	Адреса веб- сторінки в мережі Інтернет	http://www.lityn-administratsia.gov.ua
12.	Графік роботи Центру	Понеділок, вівторок, середа, п'ятниця з 8.00 год. до 16.00 год. Четвер - з 8.00 год. до 20.00 год. Субота, неділя- вихідні дні. Прийом суб'єктів звернення здійснюється без перерви на обід

2. Відомості про приміщення Центру

1.	Наближеність приміщення до зупинок громадського транспорту	150 м ²
2.	Наявність паркінгу біля приміщення з достатньою кількістю місць для паркування ТЗ	4-
3.	Облаштування пандусами входу до приміщення	4-
	Характеристика приміщення : - окреме приміщення / частина приміщення . кількість поверхів : наявність ліфта . зонування приміщення на « відкрити » та « закрити » частини . наявність у « відкритій » частині: о інформаційного холу та рецепції о зони очікування о зони обслуговування . наявність приміщення для зберігання документів 7 у т.ч. для зберігання інформації	частина приміщення перший поверх 4 4 4 4- 4
5.	Наявність книги скарг та пропозицій	4-

3. Відомості щодо облаштування Центру з використанням інформаційних технологій

1.	Наявність інформаційних стендів зі зразками заповнення заяв та необхідних для отримання адміністративних послуг документів	+
2.	Наявність інформаційних 5оксів(терміналів) . їх кількість	-
3.	Наявність електронної системи управління чергою	-
4.	Наявність вільного доступу до мережі Інтернет для суб'єктів звернень	+

4. Адміністративні послуги, які надаються через Центр

Загальна кількість адміністративних послуг, які надаються через Центр та його відділення , 3 них		125
1)	Адміністративні послуги, ще надаються територіальними органами центральних органів виконавчої влади та їх посадовими особами, уповноваженими відповідно до закону надавати адміністративні послуги	60
2)	Адміністративні послуги, що надаються обласними , районними , районними у містах Києві та Севастополі, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями (їх структурними підрозділами)	65
3)	Адміністративні послуги, що надаються органами місцевого самоврядування (їх виконавчими органами)	-

5. Відповідальні особи за організацію діяльності Центру

Прізвище ,ім'я по - батькові. посада, контактні телефони¹ факси , адреси електронних скриньок осіб , які відповідальні за роботу' Центру :		
1)	Керівник Центру	Колісник Єлизавета Валеріївна геп. (0247) 2-02-00. litynrda_znap@vin.gov.ua
2)	адміністратори	Іванова Людмила Іванівна . Кондратюк Ірина Анатоліївна, тел. (0247) 2-02-00, litynrda_znap@vin.gov.ua
3)	Інші відповідальні особи (у разі наявності)	-

Для включення державної реєстрації земельних ділянок до компетенції ЦНАП Літинська ОТГ використовує інструмент «узгоджених рішень» (договорів) з територіальними підрозділами Держгеокадастру. Ці послуги можуть надавати лише представники Держгеокадастру, що ускладнює їх інтеграцію до ЦНАП, особливо в районах, де відсутні відповідні філії цієї служби. Практично єдиним можливим способом надання таких послуг є фізичне облаштування робочих місць

для реєстратора Державного земельного кадастру на основі узгодженого рішення, але це ускладнюється необхідністю відповідного обладнання та систем захисту інформації, які є в районних центрах.

Центр надання адміністративних послуг при Літинській ОТГ також надає деякі нотаріальні послуги, що виконуються посадовими особами органів місцевого самоврядування, такі як посвідчення заповітів, засвідчення вірності копій документів та підписів. Хоча ці послуги не регулюються Законом «Про адміністративні послуги», їх надання здійснюється через ЦНАП, що знаходяться в місцях для зручності громадян.

Особливо важливою є можливість надання ЦНАП послуг, пов'язаних з призначенням і перерахунком державних пенсій, оформленням допомоги по безробіттю та податковими послугами, що є необхідними для жителів сільських територій, віддалених від районних центрів. Такі послуги дозволяють значно полегшити доступ населення до важливих соціальних та адміністративних послуг.

Успішний досвід надання таких послуг через ЦНАП в Україні наразі обмежується певними територіями, зокрема Вінницею. Це частина міжнародної програми, фінансованої Європейським Союзом, за участю країн- членів, таких як Данія, Естонія, Німеччина, Польща та Швеція. ЦНАП Літинської ОТГ не лише надає адміністративні послуги, а також може приймати звіти, декларації та скарги, укладати договори та угоди з представниками суб'єктів господарювання, які займають домінуюче становище на ринках послуг, таких як водо-, теплопостачання, газо- та електропостачання.

При ухваленні рішення щодо включення чи виключення адміністративних послуг з переліку ЦНАП ОТГ важливо спиратися на конкретні життєві ситуації. Наприклад, для новонародженої дитини необхідно отримати три адміністративні послуги: реєстрацію факту народження, реєстрацію місця проживання та отримання державної допомоги у зв'язку з народженням. Тому важливо, щоб усі ці послуги були доступні в ЦНАП.

Серед інших життєвих ситуацій, які потребують адміністративних послуг, є купівля нерухомості та вихід на пенсію. Важливо враховувати демографічний

склад району, основні групи користувачів послуг і їхні потреби.

Таким чином, перелік послуг ЦНАП може поступово розширюватися, причому рекомендується проходити етап тестування (апробації) для вдосконалення робочого процесу. Користувачі послуг мають бути поінформовані про те, що нові послуги будуть надаватися на пробній основі.

Якщо послуга надається у тестовому режимі, про це слід повідомити споживачів.

У 2021 році адміністратори Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Літинської ОТГ здійснювали надання різноманітних послуг, серед яких найпоширенішими були оформлення закордонних паспортів, вклеювання фотокарток до паспорта громадянина України, видача довідок про площу земельної ділянки або частку (пай), свідоцтв про право власності на нерухоме майно, реєстрація та закриття фізичних осіб-підприємців, довідки про реєстрацію місця проживання, нормативну грошову оцінку землі, довідки про місцезнаходження та адресні рекомендаційні листи для вступу до вищих навчальних закладів.

ЦНАП Літинської ОТГ вирізняється кількома позитивними аспектами організації своєї роботи. Відвідувачі мають змогу отримати кілька адміністративних послуг під час одного візиту, а також відслідковувати чергу на електронному табло. Для зручності можна записатися на прийом через Інтернет. Окрім того, в ЦНАП є ігрова зона для дітей, що сприяє комфортному перебуванню батьків. У приміщенні також є термінал для оплати послуг, зокрема для оформлення закордонних паспортів.

Додатково, для зручності відвідувачів передбачено вільне робоче місце з комп'ютером, на якому можна самостійно виконувати певні операції. Також є можливість подати заявку на послугу в одному відділі, а отримати результат у іншому, зручному для громадян відділі. Персонал ЦНАП займається заповненням формулярів, перевіряючи правильність персональних даних заявників. Завдяки тісній співпраці з різними установами, ЦНАП Літинської ОТГ надає не тільки адміністративні, а й інші види послуг, що підвищує загальний рівень доступності

та комфорту для громадян.

Ефективність роботи Літинського ЦНАП можна оцінити за кількома основними показниками. По-перше, важливо враховувати кількість надаваних послуг, адже це відображає обсяг роботи центру та його здатність задовольняти потреби громадян. Чисельність персоналу має відповідати обсягу виконуваних робіт та кількості відвідувачів, що впливає на якість обслуговування. Наявність необхідного обладнання також є критично важливою для забезпечення комфортних умов роботи.

Рівень інформованості відвідувачів про спектр послуг, які пропонує ЦНАП, має бути високим, оскільки це сприяє більш ефективному використанню послуг. Своєчасність виконання послуг відображає ефективність процесів надання адміністративних послуг, а належний графік роботи забезпечує зручність для відвідувачів. Налагоджений зворотний зв'язок дозволяє отримувати відгуки від клієнтів, що допомагає покращити якість послуг, а тривалість періоду надання послуг характеризує швидкість обробки запитів.

Для забезпечення комфорту відвідувачів ЦНАП Літинської ОТГ важливою є наявність достатнього простору для зон інформування, очікування, прийому та видачі документів, а також зон для персональної роботи з клієнтами і дитячої зони. Функціонування системи електронної черги також значно сприяє оптимізації потоків відвідувачів. Навантаженість центру можна оцінити за середньою кількістю відвідувачів на один робочий день, що вказує на актуальність необхідних покращень. Крім того, наявність зручностей для осіб з обмеженими можливостями є важливою складовою для забезпечення доступності послуг для всіх громадян.

Літинський ЦНАП також пропонує значний спектр послуг, які можна отримати в онлайн-форматі. Наприклад, Міністерство юстиції України здійснює реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, надаючи можливість отримати електронні виписки та витяги з різних реєстрів. Державна міграційна служба дозволяє перевіряти статус оформлення паспорта для виїзду за кордон, а Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру пропонує замовлення

витягів з Державного земельного кадастру. Крім того, Державна архітектурно-будівельна інспекція України надає можливість онлайн-реєстрації повідомлень та декларацій про початок будівельних робіт. Цей широкий спектр онлайн-послуг значно спрощує процес отримання адміністративних послуг для громадян.

Отже, для подальшого розвитку, ЦНАП Літинської ОТГ варто впровадити додаткові послуги для клієнтів, зокрема можливість друкування, сканування та копіювання документів. Важливим кроком стане також розробка функції «персональний кабінет суб'єкта звернень», яка надасть клієнтам можливість отримати логін та пароль для подальшого замовлення послуг в онлайн-форматі. Це не лише спростить процес взаємодії з центром, але й підвищить загальний рівень зручності для відвідувачів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ

МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Однією з основних задач у сфері організації надання адміністративних послуг є вдосконалення роботи органів державного управління та місцевого самоврядування в рамках міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2000. Цей стандарт наголошує на необхідності застосування «процесного підходу» в розробці, впровадженні та поліпшенні систем управління якістю, що дозволяє підвищити рівень задоволення споживачів через виконання їхніх вимог. Як зазначають фахівці, «процесний підхід дозволяє систематично оцінювати і вдосконалювати процеси, що веде до оптимізації управлінської діяльності» (ISO 9001:2000).

Система управління якістю, що була впроваджена в державних установах США на початку 90-х років, отримала широке визнання в європейських країнах, а згодом набула популярності і в Україні. Вона активно функціонує в підприємствах різних секторів та органах влади, сприяючи їх ефективній діяльності. Відповідно до цього стандарту, управління та контроль повинні бути не лише системними, а й прозорими, а вісім принципів управління якістю формують основу для постійного поліпшення роботи організацій, що, як зазначає експерт у галузі якості, «забезпечує досягнення тривалого успіху і покращення результатів діяльності» (ISO 9001:2000).

Дотримання стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 органами місцевого самоврядування сприяє значному підвищенню якості послуг, поліпшенню іміджу організацій, а також підвищенню ефективності й гнучкості в розв'язанні актуальних проблем. Згідно з вимогами цього стандарту, виконавчі органи місцевого самоврядування несуть повну відповідальність за якість надання адміністративних послуг. Це визначає орієнтацію на кожного громадянина, який звертається за послугами, як основний принцип організації

управління якістю. Відповідно, «постійне вдосконалення процесів надання послуг є необхідною умовою для забезпечення ефективності органів влади» (ISO 9001:2000).

Впровадження стандарту ISO 9001:2000 в органах місцевого самоврядування вимагає розробки, документування та підтримки системи управління якістю, з постійним удосконаленням її ефективності. З огляду на це, на сьогодні питання покращення надання послуг населенню стало пріоритетним напрямком для органів місцевого самоврядування та адміністративних органів, що, як зазначено в доповіді експертів, «зумовлено необхідністю адаптації до сучасних вимог і підвищення рівня послуг для громадян» (ISO 9001:2000).

Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг включають кілька ключових напрямків. По-перше, важливо забезпечити безумовну «прозорість» діяльності муніципальної влади, що передбачає не лише відкритість у прийнятті рішень, але й активне використання всіх доступних форм та засобів для забезпечення публічності місцевого самоврядування. Як зазначають дослідники, «прозорість є основою ефективної взаємодії органів місцевої влади з громадянами» [15]. Створення системи постійного діалогу з населенням, що передбачає регулярне інформування про поточну ситуацію та наявні проблеми, є важливим кроком у підвищенні довіри громадян до органів влади.

Щоб залучити широку громадськість та місцеві громади до процесу управління, необхідно, щоб громадяни були поінформовані про конкретні місцеві плани і актуальні проблеми. В цьому контексті важливо застосовувати доступні засоби інформування, зокрема, цифрові платформи та онлайн-ресурси, що дозволяють оперативно отримувати інформацію та взаємодіяти з органами влади.

Особливо актуальною проблема надання адміністративних послуг стала в умовах війни, що вимагала від державних адміністраторів застосування спеціального методологічного інструментарію для роботи в умовах

невизначеності та ризику. В умовах кризи, як зазначають фахівці, «держава повинна забезпечити безперебійність надання послуг, використовуючи адаптивні підходи, що дозволяють оперативно реагувати на зміни» (Іванова, 2023). Це передбачало реформування адміністративної системи України, запровадження нових методів надання послуг, а також швидку цифровізацію важливих послуг, зокрема, в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків.

Важливими кроками в цих умовах стали прийняття низки рішень, які зумовили трансформацію адміністративних процесів, орієнтуючись на максимальну ефективність та доступність для громадян. Одним з таких рішень стало введення нових технологій для надання послуг у режимі онлайн, що дозволило забезпечити безперебійність обслуговування навіть у критичних умовах. [9]:

- «продовження дії «протермінованих» паспортів, посвідчень водія;
- автоматичне продовження соціальних виплат;
- перенесення виплат пенсій і соціальних виплат незалежно від місця проживання, перебування;
- спрощені митні процедури для авто та гуманітарної допомоги;
- телефонне підтвердження статусу безробітного;
- резервні державні реєстри та перенесення їх у хмару, за потреби - за кордон;
- «єДокумент» і застосунок «Дія» загалом;
- спрощення вимог до форми медичного свідоцтва про народження;
- шлюб протягом доби без доплат, з використанням відеозв'язку та свідків;
- грошова допомога («єДопомога» - 6 500 грн) без зайвих умов і складних процедур;
- обмін посвідчення водія без медичної довідки, тощо».

У умовах зростаючого навантаження на центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) зміна цілей, місії та концепції організації може бути недостатньою без забезпечення високої якості надання послуг. Для

ефективного розвитку ЦНАП у відповідь на нові виклики доцільно використовувати досвід інших країн і розробляти індивідуальні стратегії вдосконалення. Як зазначають експерти, «реформування адміністративних послуг потребує стратегічного підходу, який враховує міжнародний досвід та адаптований до локальних умов» (Ковальчук, 2022).

Міжнародний досвід у сфері надання адміністративних послуг підтверджує, що тільки за умови відкритості публічного сектору для громадян можна забезпечити необхідну якість і доступність адміністративних послуг. «Прозорість є основним фактором для підвищення рівня довіри громадян до органів влади» (Березовський, 2021). У таких країнах, як США та Великобританія, застосовують спеціалізовані структури для поліпшення державних послуг.

Наприклад, у США Міжвідомчий комітет з перевірки діяльності державних органів, до складу якого входять вищі урядовці та незалежні консультанти, відповідає за розробку рекомендацій щодо поліпшення якості державних послуг. Водночас у Великій Британії для реформування державної служби був створений Спеціальний офіс, підзвітний безпосередньо Прем'єр-міністру, що надає можливість здійснювати реформи на найвищому рівні, «забезпечуючи швидке реагування на необхідність змін у державному секторі» (Smith, 2020). Ці інституційні механізми сприяють ефективному управлінню якістю послуг та забезпечують доступність для громадян через відкритість і прозорість.

Тому для України важливо не лише адаптувати міжнародні практики, а й розробляти власні стратегії, спрямовані на підвищення ефективності роботи ЦНАП та зменшення адміністративних бар'єрів для громадян. [24].

У Німеччині адміністративна реформа зосереджувалася переважно на місцевому самоврядуванні, а також частково на вищих адміністративно-територіальних одиницях, відомих як "землі". Перший етап реформи базувався на концепції "малозатратної держави", тоді як другий етап мав на меті звільнити уряд від навантаження з поточного надання послуг і запровадити

елементи конкуренції у державному секторі для підвищення якості послуг, що надаються громадянам.

Наприкінці 20-го століття в Німеччині виникла концепція створення сервісних центрів для громадян, що перетворили традиційні державні установи на організації, які надають послуги. Така ініціатива стала популярною серед багатьох європейських країн, які розробили модель надання адміністративних послуг через принцип «єдиного вікна». Цей підхід дозволяє громадянам отримувати всі необхідні послуги за один візит, що значно спрощує адміністративні процедури.

Процес створення таких громадських офісів в великих містах почався повільніше, ніж у менших населених пунктах. Оскільки не було спеціального законодавства або урядових програм для їх впровадження, місцева влада ініціювала створення таких контактних точок самостійно, застосовуючи різні методи реалізації. Як зазначають дослідники, «встановлення єдиного вікна на місцевому рівні було важливим кроком для інтеграції адміністративних послуг в єдину систему» (Fischer, 2017).

Єдині офіси стали характерною рисою місцевої адміністрації, ставши найбільш поширеним місцем, де органи влади безпосередньо взаємодіють з громадянами. Такі офіси, як правило, забезпечують реєстрацію мешканців, реєстрацію транспортних засобів, видачу посвідчень особи, паспортів, а також надають консультації і послуги з пошуку загубленого майна. Важливо, що «створення єдиного вікна займає від одного до двох років, з урахуванням потреби в ремонтних роботах, розробці інструкцій та підборі персоналу» (Gerlach, 2018).

Перелік послуг, які надаються в таких офісах, затверджується самими офісами та може змінюватися в залежності від потреб. Проте важливою умовою є регулярне переглядання цього списку для додавання нових послуг, які виникають в процесі розвитку місцевих адміністрацій. Наприклад, у Німеччині через специфіку законодавства соціальні послуги, дозволи на

будівництво і реєстрація актів цивільного стану залишаються під компетенцією державних установ, а не обробляються через єдині офіси.

Таким чином, досвід Німеччини щодо створення сервісних центрів для надання адміністративних послуг через принцип «єдиного вікна» є важливим для розуміння ефективного організаційного підходу до адміністративних реформ в інших країнах, зокрема в Україні. [43].

Оскільки філософія надання адміністративних послуг населенню в країні була спрямована на підвищення якості публічних послуг, що надаються населенню, ключовим питанням при проведенні адміністративної реформи в Німеччині була якість та ефективність роботи державних органів, що надають адміністративні послуги населенню.

Основним завданням реформи в секторі державного управління в країні було створення нової адміністративної моделі, яка б гарантувала надання послуг, по суті, шляхом передачі надання найдорожчих послуг приватним організаціям, тоді як органи державної влади гарантували належне виконання цих послуг [6].

У Німеччині система надання адміністративних послуг організована через два основні типи «єдиних офісів»: колл-центри та центри надання адміністративних послуг. Ці центри функціонують як основні канали взаємодії громадян з органами державної влади на місцевому рівні, що означає, що більшість адміністративних процедур, включаючи реєстрацію громадянства, транспортних засобів, соціальні послуги, дозволи на будівництво та реєстрацію бізнесу, здійснюється саме через місцеві органи. Метою створення мережі таких офісів є спрощення доступу до адміністративних і деяких приватних послуг, що робить ці процеси більш зручними і швидкими для громадян.

Завдяки реформам, Німеччина змогла встановити багатоканальний доступ до публічних послуг, що включає як колл-центри для отримання загальної інформації та попереднього запису, так і спеціалізовані центри надання адміністративних послуг, що забезпечують безпосереднє

обслуговування. Важливою особливістю є те, що центри не лише надають регулярні послуги, але й пропонують інформацію про онлайн-сервіси, що дозволяє громадянам отримувати послуги в зручний для них час. Як зазначають експерти, «однією з ключових особливостей німецької адміністративної реформи є поєднання нових технологій з традиційною культурою держави, що сприяє розвитку ефективного публічного сектору» (Schmidt, 2019).

Також варто звернути увагу на досвід Польщі, де національне законодавство дозволяє державним органам розглядати адміністративні послуги як послуги для "внутрішніх клієнтів". Це означає, що органи влади можуть отримувати адміністративні послуги так само, як і приватні особи, або в межах виконання своїх функцій. Така практика дозволяє забезпечити більш ефективне обслуговування та зменшити адміністративні бар'єри між різними відомствами. Як підкреслюють фахівці, «це дозволяє значно знизити бюрократичні затримки та підвищити швидкість обробки запитів» (Nowak, 2018).

Таким чином, досвід Німеччини та Польщі в організації центрів надання адміністративних послуг показує, як через інноваційні підходи та інтеграцію різних послуг можна покращити доступність і ефективність публічних послуг для громадян. [46; 48].

У Польщі процес адміністративної реформи був координований Урядовим уповноваженим з питань адміністративної реформи в Канцелярії Прем'єр-міністра, що дозволило забезпечити чітке стратегічне планування та моніторинг ефективності реалізації реформ. Ця роль полягала у розробці основних напрямків реструктуризації адміністративної системи країни, а також у забезпеченні того, щоб зміни відповідали потребам громадян і максимально підвищували ефективність державних послуг.

Одним із важливих кроків стало створення Інформаційного центру державної служби, який покликаний значно розширити доступ громадськості та державних службовців до детальної інформації щодо доступних видів

державних послуг і діяльності конкретних державних органів. Як зазначає експерт з публічної адміністрації, «створення такого центру стало важливим кроком для підвищення прозорості і доступності інформації, що дозволило громадянам ефективно орієнтуватися в адміністративних процедурах» (Kowalska, 2020).

Ці кроки стали основою для успішної адміністративної реформи, яка з часом призвела до значного поліпшення якості надання послуг в Польщі, забезпечивши більшу доступність і ефективність у взаємодії між державними органами та громадянами. [24].

Адміністративно-територіальна реформа, проведена в Польщі на початку ХХІ століття, була важливим кроком до створення централізованої системи надання адміністративних послуг громадянам. В межах цієї реформи відповідальність за організацію адміністративних послуг була передана регіональним громадам. Польща розділена на два основні рівні адміністративного поділу: місцевий, який включає гміни та повіти, і регіональний, представлений воєводствами. Цей підхід дозволяє зберегти автономію місцевих громад, оскільки вони не підпорядковуються центральним органам влади і функціонують незалежно, але при цьому співпрацюють для вирішення спільних територіальних питань.

Згідно з польським адміністративним устроєм, місцеві громади мають суттєву роль у забезпеченні адміністративних та соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, а також комунальні послуги, такі як водопостачання, каналізація, транспорт, утримання доріг і зелених насаджень. Однак муніципалітети не зобов'язані виконувати всі ці функції самостійно — вони можуть укладати договори з обслуговуючими та неурядовими організаціями для надання послуг. Це дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно виконувати свої обов'язки, зберігаючи гнучкість і ефективність у наданні послуг, одночасно забезпечуючи автономність та взаємодію з державними органами.

Така система надає можливість створення ефективних моделей

управління, в яких автономія місцевих громад і взаємодія між державними та місцевими адміністративними органами оптимізують процеси надання послуг, відповідаючи вимогам часу та потребам громадян. [8; 13].

У Польщі, зокрема в столиці, було впроваджено централізовану систему Офісів обслуговування мешканців, що стало важливим кроком для підвищення якості надання адміністративних послуг та прискорення адміністративних процедур. Ці офіси були створені з метою забезпечення громадянам швидкого та зручного доступу до основних адміністративних послуг, таких як обмін посвідчення особи, реєстрація автомобіля або отримання посвідчення водія. Вони стали установами, де мешканці столиці могли вирішити свої проблеми в офіційній, але комфортній атмосфері.

До впровадження цієї системи громадяни мали пройти через кілька кабінетів та служб для вирішення своїх питань, що значно ускладнювало процес. Однак після створення цих офісів адміністративні процедури стали значно спрощеними, оскільки всі послуги надаються в одному місці, що робить процес швидким та ефективним. Важливою особливістю було введення чіткого розподілу обов'язків серед працівників: одні займалися прийомом заяв, інші — розглядом справ і прийняттям рішень. Такий поділ гарантував відсутність конфлікту інтересів і мінімізував можливість корупції серед працівників, що стало основним принципом у роботі цих бюро.

Крім того, офіси обслуговування мешканців виконували роль постачальників інформації, надаючи громадянам необхідну консультаційну підтримку. У результаті впровадження електронних систем для обробки запитів і документів значно зменшилася потреба в паперових носіях, що зробило процес ще ефективнішим і зручнішим для громадян. Ця модель стала прикладом для інших країн, які також прагнуть покращити доступність та якість адміністративних послуг для своїх громадян. [13].

Оцінка надання адміністративних послуг у Польщі ґрунтується на впровадженні системи управління якістю в органах влади. Ця система включає кілька ключових аспектів: формування людських ресурсів, які базуються на

різноманітних компетенціях та високому рівні кваліфікації виконавців; надання адміністративних послуг громадянам відповідно до законодавчо визначених вимог, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування; а також розробка ефективних механізмів управління та створення системи з гнучкою структурною організацією і чітким розподілом обов'язків [11].

Отже, запозичення польського досвіду в організації надання адміністративних послуг, скорочення комунікації між постачальниками цих послуг і споживачами, а також активне залучення приватного сектора до процесу надання послуг сприятиме усуненню домінування органів публічної влади.

Таким чином, якість адміністративних послуг, які надаються органами державної влади, є однією з основних характеристик демократичного суспільства та правової держави. У процесі демократизації та суспільних перетворень в Україні пріоритетним напрямом діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування стає забезпечення надання публічних послуг відповідно до чинного законодавства.

ВИСНОВКИ

Реформа системи надання адміністративних послуг тісно пов'язана з реформою адміністративно-територіального устрою, і саме цей зв'язок сприяє покращенню якості та доступності послуг для громадян. Децентралізація, а саме підвищення фінансової спроможності об'єднаних громад, дозволяє розширювати мережу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) і зробити їх доступнішими для мешканців.

Адміністративні послуги є важливим інструментом для забезпечення прав громадян, оскільки вони дозволяють змінювати або припиняти їхні права та обов'язки через подання заяви. Перелік послуг, які надаються у ЦНАП, визначається залежно від спроможності громади, і в міських громадах ці послуги повинні бути якомога більш різноманітними, включаючи базові та додаткові послуги для зручності громадян.

Одними з основних проблем надання адміністративних послуг є складність процедур, низька якість та обмежена доступність. Черги, тривалі терміни надання послуг і неналежні умови в установах можуть значно ускладнювати процес отримання послуг для громадян.

Під час війни уряд ухвалив важливі рішення, які суттєво покращили швидкість надання адміністративних послуг, зокрема через автоматичне продовження терміну дії паспортів і водійських посвідчень, перенесення місця виплати соціальних допомог та пенсій, а також переведення реєстрів на резервне зберігання даних. Ці кроки дозволили зберегти безперервність надання послуг у складних умовах.

Децентралізація також сприяє підвищенню ефективності адміністративних послуг. Передача повноважень від державних органів до місцевих дозволяє оптимізувати процеси і робить прийняття рішень швидшим і більш гнучким, що особливо важливо в умовах війни.

Останнім часом важливу роль у покращенні надання адміністративних послуг відіграють електронні системи та інтеграція інформаційних реєстрів. Це дозволяє значно спростити процеси і забезпечити ефективний обмін даними

між різними адміністративними органами.

Успішне продовження реформ, удосконалення управлінських процесів і покращення взаємодії між державними та місцевими органами влади дозволять підвищити доступність і якість адміністративних послуг для громадян.

За результатами дослідження ми пропонуємо

- Розглянути можливість надання в ЦНАП таких послуг, як призначення (та перерахунок) державних пенсій, послуг з реєстрації та призначення допомоги по безробіттю, а також окремих податкових послуг, особливо у сільських громадах, віддалених від районних центрів.

- З метою підвищення якості надання адміністративних послуг слід розробити освітню програму для додаткового професійного навчання та підвищення кваліфікації представників органів влади та координаційних рад. Потреба у знаннях щодо функціонування системи надання адміністративних послуг та зростаючі вимоги суб'єктів звернень до посадових осіб органів влади, які надають публічні послуги (тобто фахівці мають бути універсальними) в умовах, коли до законодавства у цій сфері постійно вносяться зміни, зумовлюють необхідність підвищення їхньої кваліфікації.

Діяльність ЦНАП має ґрунтуватися на таких принципах: принцип орієнтованості на одержувача адміністративних послуг - формування ефективної системи взаємодії персоналу центру з одержувачем; принцип інформування одержувача адміністративних послуг - забезпечення функціонування постійно діючої системи інформаційної підтримки одержувача; принцип якості та своєчасності надання відповідних адміністративних послуг; принцип зацікавленості виконавця у наданні адміністративних послуг. Принцип зацікавленості виконавця у наданні; Принцип мінімальної дії - максимальне спрощення технології надання адміністративної послуги.

Вивчивши міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг, важливо звернути увагу на досягнення окремих країн. Ефективними

прикладом з німецького та польського досвіду є усунення органів влади, зокрема органів місцевого самоврядування, від безпосереднього надання послуг. У такій моделі за органами влади залишаються лише управлінські та наглядові функції, що дозволяє їм зосередитися на більш важливих завданнях. Впровадження системи управління якістю в органах влади забезпечує належний рівень послуг для фізичних та юридичних осіб.

При відборі персоналу для надання послуг важливо враховувати не лише професійні, а й особистісні якості, оскільки тісний контакт зі споживачами істотно впливає на сервісну діяльність. Однак, поряд із позитивними аспектами використання міжнародного досвіду, є й певні застереження. По-перше, не слід сліпо копіювати досвід провідних країн без урахування національних особливостей, менталітету та культурної спадщини України. По-друге, стратегія надання адміністративних послуг повинна ґрунтуватися на науково обґрунтованих рішеннях, а не на популістичних гаслах. По-третє, впроваджуючи зміни, необхідно уважно вивчати та запозичувати позитивні напрацювання міжнародного досвіду, адаптуючи їх до вітчизняної практики.

Тільки за умови такого комплексного підходу можливо досягти ефективної організації надання адміністративних послуг в Україні, не вдаючись до поверхневого копіювання зарубіжних моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів. [Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьник Є.О. та ін.]. Київ. 2015. 428 с
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України. [авт.-упоряд. В. П. Тимошук]. К. : Факт. 2009. С. 28
3. Адміністративні послуги та їх юридична природа. *Юридична наука*. 2014. № 1. С. 79-86.
4. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Д. : Монолит. 2009. 384 с.
5. Аналітичний звіт щодо корупційних ризиків у сферах надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності публічної адміністрації України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.minjust.gov.Ua/0/21894>. - Квітень 2019.
6. Борисюк О. В. Імплементация зарубіжних моделей соціального страхування до вітчизняних реалій. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 5-8.
7. Вікіпедія URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_9001:2000
8. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади: монографія. Полтава: ПНТУ, 2009. 288 с.
9. Вплив війни на сферу адмінпослуг. Центр політико-правових реформ. 2022. №4. С. 22. URL: <https://pravo.org.ua/books/vplyv-vijny-na-sferu-adminposlug-v-ukrayini/>
10. Гончарук Н.Т. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління : теорія та практика*. 2014. № 1. С. 26-32.
11. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип.

4. С. 467-475.

12. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / В.Б. Авер'янов, В. А. Дерещ, А. М. Школик та ін. за заг ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.

13. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

14. Дубич К. В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері: досвід Великобританії. Публічне адміністрування: теорія і практика. *Електронний збірник наукових праць*. 2012. № 2(8). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf)

15. Долечек В. С. Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України : організаційно-правовий аспект: автореф. дис. канд. наук з держ. управл. : 25.00.02. Національна академія державного управління при Президентіві України. К. 2009. 18 с

16. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>

17. Досвід впровадження процедур внутрішнього регуляторного нагляду в системі виконавчої влади у США протягом 80-90 рр. XX ст. URL: <http://www.academia.org.ua>.

18. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ. 2012. 56 с

19. Закон України «Про соціальні послуги»: станом на 19 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

20. Калетнік Г.М., Даниленко А.С., Варченко О.М., Ціхановська В.М. Фінансовий менеджмент. «Хай-Тек Прес», 2013. 688 с.

21. Коженко Я., Мамычев А. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации. *Власть*. 2015. № 3. С. 44-47.

22. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу 2010/C83/01 // Офіційний вісник Європейського Союзу. URL: http://www.search.ligazakon.ua/1_doc2/

nsd/link1/MU10267.html

23. Коліушко І. Б., Тимощук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: зарубіжний досвід і пропозиції для України. К. : Факт, 2008. 496 с.
24. Котуков О. А. Напрями модернізації державної служби в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/01.pdf>
25. Кубай О.Г., Снігур В.Л., Кіреєва Е.А. Сучасний стан та державне регулювання ринку праці. *Економічні студії*. 2014. №1 (01). С.90-95
26. Логоша Р.В. Теорії державного регулювання економіки в контексті сучасної моделі ринку. Information economy: knowledge, competition and increase: collective monograph. С.Е.І.М., Valencia, Venezuela., 2017. 108 p. Р. 30-39.
27. Методичні рекомендації для підготовки до комплексного державного екзамену з дисциплін: «Адміністративне судочинство», «Адміністративно-правове регулювання публічної служби в Україні», «Адміністративно-правові засади надання адміністративних послуг»: [навчально-методичний посібник]. Укладачі: О.М. Мердова, В.С. Тулінов, А.С. Філіпенко. Кривий Ріг : ДЮІ МВС України. 2016. 89 с.
28. Момот В.Е., Смирнов В.В. Принципи міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 у діяльності органів місцевого самоврядування // *Економіка та держава*. 2006. № 11. С. 62 - 65.
29. Ніколаєнко К.В. Сутність та ознаки адміністративних послуг // *Держава і право*. 2010. Вип. 43. 269-276 с.
30. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
31. Пахомов І. Проблеми розвитку інститутів адміністративного права України та шляхи її вирішення. *Право України*. 2017. № 10. С. 3-5.
32. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2016. Згідно із законами України: URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
33. Про адміністративні послуги :[Електронний ресурс]: Закон

- України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2019. Згідно із законами України: за станом на 20. 05.16:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
34. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців:[Електронний ресурс]: Закон України від 15. 05. 2003 р. із змін., внес. 01.01.2019 р.Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 19. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
35. Про звернення громадян: Закон України від 02 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
36. Порядок організації надання соціальних послуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 587: станом на 19 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1367-2021-%D0%BF#Text>
37. Пухкал О. Реформування державного управління: пошук нових концепцій. *Вісн. Нац. акад. держ. упр.* 2010. № 1. С. 31-38.
38. Рекомендації громадам щодо організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/novyna/rekomendaciyi-gromadam-shchodo-organizaciyi-nadannya-socialnyh-poslug-v-umovah-voyennogo>].
39. Реформа публічного управління в Україні : виклики, стратегії, майбутнє : монографія / В. П. Приходько, П. І. Крайнік, І. А. Грицяк та ін. ; відпов. ред. І. А. Грицяк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : К.І.С., 2009. 240 с.
40. Сайт Літинська ОТГ - <https://www.lityn-selrada.gov.ua/>
41. Тенденція, коли кожне відомство матиме офіс для надання своїх послуг поставить хрест на реформі адміністративних послуг. Фонд «Демократичні ініціативи» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dif.org.ua/ua/events/tende-poslug-eksperti>
42. Тихонова Д. С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні [Електронний ресурс]. *Право і Безпека*. 2014. № 4. С. 70-75. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

43. Тимошук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». Київ : Софія-А. 2012. 104 с.
44. Фурщик М. А., Кураш А. П. Влияние технологий государственного управления на экономическое развитие. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. №2. С. 36-47.
45. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник. за заг. ред. В. П. Тимошука - К. : СПД Москаленко О. М., 2010. 440 с.
46. Циганов О. Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 110-113.
47. Zapsnyy D. Administrative services delivering in the framework of the local self-government reform implementation in Ukraine. Manuscript. The thesis for the degree of Ph. D. in Public Administration, specialty 25.00.04 local self-goverment. Classical Private University, Zaporizhzhya, 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/316919513>
48. Kozuch B., Kozuch A. Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellonskiego. Krakow, 2011. 148 p.