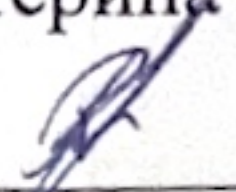


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри д.держ.упр.,
доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

«05» чудне 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

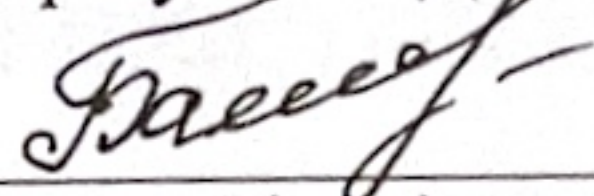
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

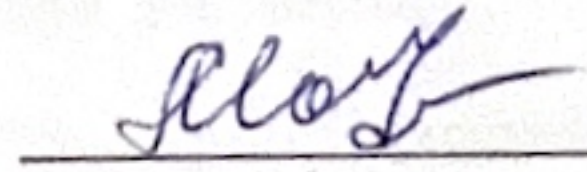
281.00.01 Державне управління
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікація: магістр публічного управління та адміністрування

Виконав (ла)
студентка групи ДУМ-1-24-1.43
Балакір Руслана Дмитрівна


(підпис)

Науковий керівник
д.держ.упр, доцент
Марухленко Оксана В'ячеславівна


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Балакір Р.Д. Г.С. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 78 сторінці, списку використаних джерел із 60 джерел та додатків, містить 7 таблиць та 2 рисунків.

Ключові слова: Адміністративні послуги, публічні послуги, адміністративні послуги, система адміністративних послуг, механізми, удосконалення, публічне управління та адміністрування, місцеве самоврядування, центр надання адміністративних послуг, децентралізація, електронне урядування.

Об'єкт дослідження - надання адміністративних послуг у територіальних громадах.

Предмет дослідження - удосконалення механізму надання адміністративних послуг у територіальних громадах.

Метою роботи є аналіз та структурування наукової літератури з питань надання адміністративних послуг; дослідження нормативних та законодавчих документів за темою; емпіричні способи обробки та аналізу результатів дослідження.

При виконанні роботи були використані пакети прикладних програм Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Picture Manager, Google Форми, Google Таблиці.

ANNOTATION

Balakir R.D. G.S. IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN TERRITORIAL COMMUNITIES.

The master's thesis consists of an introduction, three sections, conclusions set out on 78 pages, a list of sources used from 60 sources and appendices, contains 7 tables and 2 figures.

Keywords: Administrative services, public services, administrative services, administrative services system, mechanisms, improvement, public management and administration, local self-government, administrative services center, decentralization, e-government.

The object of the study is the provision of administrative services in territorial communities.

The subject of the study is the improvement of the mechanism of provision of administrative services in territorial communities.

The purpose of the work is the analysis and structuring of scientific literature on the provision of administrative services; study of regulatory and legislative documents on the topic; empirical methods of processing and analyzing the results of the study.

The following application packages were used in the work: Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Picture Manager, Google Forms, and Google Sheets.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ	
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	7
1.1. Адміністративні послуги: основні поняття та положення.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні.....	13
1.3. Зарубіжний досвід застосування механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні територіальних громад.....	17
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ	
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В КАЛИТЯНСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ	
ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	32
2.1 Характеристика діяльності ЦНАПу в Калитянській об'єднаній територіальній громаді	32
2.2 Основні проблеми надання адміністративних послуг на території громади	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ	
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ КАЛИТЯНСЬКОЇ	
ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	46
3.1 Побудова механізму удосконалення інформаційного забезпечення системи надання адміністративних	46
3.2 Напрями підвищення результативності системи надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки	50
3.3. Шляхи удосконалення системи і підвищення якості надання адміністративних послуг	60
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Створення зручних та доступних умов отримання адміністративних послуг - це одна з основних задач, яку мають вирішувати органи місцевого самоврядування. Оскільки основне призначення публічної адміністрації – надання якісних послуг, а саме за їх якістю кожен громадянин оцінює компетентність та надійність місцевої влади.

За власною ініціативою місцевого голови, місцевих депутатів та інших посадових осіб місцевого самоврядування можуть запроваджуватися багато заходів для покращення якості надання адміністративних послуг. Для здійснення цих змін не потрібно ухвалення нового законодавства або особливого сприяння центральної влади.

Актуальність теми. Ефективна та не обмежений якимись заборонами для реалізації прав людини – є основною ознакою демократичного суспільства і правової держави. Права громадянина українського суспільства мають стати першочерговим завданням до виконання, яке покликане принципово змінити модель стосунків між державою і людиною, а не другорядним завданням як це працювало десятки років в нашій країні.

Впровадження адміністративних реформ в Україні потребує змістовного аналізу, переоцінки та побудови нової моделі взаємовідносин між державними органами і приватними, тобто юридичними та фізичними особами.

Новим форматом оцінки їх взаємовідносин буде швидке, якісне та різноманітне надання адміністративних послуг державними органами. Проте в категорії таких відносин – адміністративні послуги й нині є малодослідженими та обговорюваними в юридичній науці загалом та в адміністративному праві, зокрема.

Запит на впровадження широкого переліку адміністративні послуги в Україні значною мірою потурбує докорінного наукового дослідження та відповідного законоправного оформлення. Вчені, які проводили науково-теоретичні дослідження, предметом яких були адміністративні послуги, є К.

Афанасьєв, О. Вінников, В. Авер'янов, Н. Гнидюк, Я. Гонцяж, І. Ібрагімова, В. Євдокименко, А. Каляєв, Б. Борисов, В. Гаращук, В. Кудря, І. Голосніченко, С. Ківалов, В. Долечек, І. Коліушко, Р. Калюжний, І. Лазарєв, Т. Коломієць, А. Ластовецький, О. Харитонов, А. Чемерес, О. Пастух, В. Тимощук, Н. Нижник, М. Лесечко, Є. Куріний, О. Поляк, Х. Ярмачі, А. Ліпінцев, В. Ципук, О. Люхтергандт, В. Кампо, В. Петренко, Б. Шльоер, А. Кірмач, Р. Куйбіда та інші. Дослідження вчених проводилися в розрізі окремих аспектів адміністративних послуг, окрім комплексного наукового монографічного аналізу з питань адміністративних послуг.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму надання адміністративних послуг у територіальних громадах.

Об'єкт дослідження: надання адміністративних послуг у територіальних громадах.

Предмет дослідження: удосконалення механізму надання адміністративних послуг у територіальних громадах.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади формування механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні.
2. Дослідити зарубіжний досвід застосування процесів надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади.
3. Визначити сучасний стан та розкрити основні проблеми розвитку процесів надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади.
4. Обґрунтувати напрями удосконалення механізму надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади.

Методи дослідження: реалізація поставленої мети здійснювалася завдяки комплексу методів: аналіз та структурування наукової літератури з питань надання адміністративних послуг; дослідження нормативних та законодавчих документів за темою; емпіричні способи обробки та аналізу результатів дослідження.

Практична цінність проведеного магістерського дослідження полягає в узагальненні бази надання адміністративних послуг; зініційовані та теоретично обґрунтовані процеси надання адміністративних послуг на території об'єднаних територіальній громади. Результати магістерського дослідження можуть бути практично використані в Калитянській об'єднаних територіальній громаді Броварського району Київської області.

Апробація результатів здійснювалася через:

Участь у ІХ Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (публікація тез): Теоретичні засади формування механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні (тези доповіді, С.249-251).

Структура дослідження: зумовлена логікою дослідження, його завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дипломної магістерської роботи становить 79 сторінок, основний текст складається на 70 сторінках. Робота містить 5 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел становить 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Адміністративні послуги: основні поняття та положення

Загальновідомо, що сфера послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, є досить широкою. Для окреслення «послуг з боку органів виконавчої влади, що є необхідною умовою реалізації прав і свобод громадян (реєстрація, ліцензування, сертифікація і т.д.)» [1], у діючому законодавстві використовуються як синоніми різних визначень, зокрема: «державні послуги», «адміністративні послуги», «публічні послуги», «управлінські послуги», «громадські послуги», «платні послуги» та «муніципальні послуги». До прикладу, у Концепції адміністративної реформи в Україні (надалі – Концепція) використовуються терміни «публічні послуги» та «управлінські послуги», до того ж вони використовуються поруч і значного розмежування між ними не проводиться. Вчені досить чітко та справедливо зазначають: «...якщо ми не знаємо, що таке адміністративна послуга, як вона відрізняється взагалі від державної послуги, від соціальної послуги, від інших послуг, то ми потрапляємо в дуже небезпечну ситуацію» [2, с.63].

Так, в Україні інститут адміністративних послуг був запроваджений концепцією адміністративної реформи в Україні, яка була затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. Основні положення концепції є основою реформи державного управління в Україні, яка мала на меті «створення умов для побудови демократичної, соціальної, правової держави, утвердження і забезпечення прав людини і громадянина» [3].

Метою адміністративної реформи є насамперед створення системи державного управління, яка буде наближена до потреб та вимог людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння людям та національним інтересам. А для її реалізації необхідно вирішити низку завдань, серед яких -

запровадження нової ідеології «виконавчої гілки влади та місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та державних послуг [3].

Державні та муніципальні послуги разом можна назвати публічними послугами. Тобто публічні послуги – це всі послуги, що надаються публічним сектором, а також приватним сектор під відповідальність публічної влади та за рахунок публічних коштів.

Водночас, на думку Є. Демського, адміністративна послуга визначається як діяльність на законодавчому рівні органів влади (посадових осіб) з метою створення умов для здійснення та захисту прав та законних інтересів або для виконання завдань фізичними чи юридичними особами на їх прохання щоб отримати корисний ефекту [4].

Г. Писаренко пропонує адміністративну послугу розглядати як правовідносини, що виникають внаслідок реалізації суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи в процесі публічної влади адміністративного органу для досягнення певного результату. К. Ніколаєнко посилається на адміністративні послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування за рахунок державного та місцевих бюджетів та мають ряд особливостей [5].

Адміністративні послуги – це та частина публічних послуг, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [6].

В Законі України «Про адміністративні послуги» наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

- адміністративна послуга - результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону;

- суб'єкт звернення - фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг;

– суб'єкт надання адміністративної послуги - орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги.

Із прийняттям даного нормативного документу розпочалося удосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг. Так, було створено Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), а також передано повноваження на місцевий рівень для наближення послуг до громадян [7].

Отже, підставою для надання адміністративної послуги є звернення приватної особи до публічного, державно або муніципального органу.

Зазначу, що адміністративна послуга є однаковою та уніфікованою для всіх, хто звернувся за її отримання.

Ю. Шаров запропонував визначення адміністративної служби як результат здійснення влади суб'єктом, який передбачає юридичну реєстрацію умов для реалізації прав, свобод та законних інтересів на їх прохання (видача дозволів (ліцензій), свідоцтв, атестацій, реєстрація тощо). На думку дослідників, адміністративні послуги, разом з управлінням низкою державних послуг, з іншого боку, надаються не лише органами державної влади (переважно виконавчими органами), а й державними підприємствами, установами, організаціями та органами місцевого самоврядування за рахунок державного бюджету [8].

В. Авер'янов разом із формулюванням «управлінське право» наполягає на формулюванні «публічно-сервісне право» при визначенні сутності та призначення адміністративного права. Закон про державні послуги наголошує, що ця сфера зосереджена на потребах якнайкращого здійснення та захисту прав, свобод та законних інтересів осіб у суспільних відносинах [9].

І.Б. Коліушко виділив наступні основні ознаки адміністративних послуг:

- Виключно за зверненням юридичної або фізичної особи буде надано адміністративну послугу.

- Право отримати особою певну адміністративну послугу та рамки повноваження адміністративного органу має визначатися лише законом.

- Адміністративні послуги надаються виключно адміністративними органами через здійснення владних повноважень.

- Надання адміністративних послуг обумовлено забезпеченням юридично вагомих умов для впровадження владних повноважень.

Адміністративний акт – це результат адміністративних послуг, тобто рішення чи юридично вагома дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи.

Класифікація адміністративних послуг є наступною.

За рівнем встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:

1) адміністративні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади України);

2) адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);

3) адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням (коли здійснюються водночас і централізоване й локальне регулювання).

За критерієм платності:

1) платні;

2) безоплатні;

За змістом публічно-службової діяльності щодо надання адміністративних послуг:

1) реєстрація,

2) надання дозволу (ліцензії),

3) сертифікація,

4) атестація,

- 5) верифікація,
- 6) нострифікація,
- 7) легалізація (проставлення штампу Апостиль),
- 8) встановлення статусу тощо.

За галузями законодавства, точніше, за предметом (характером) питань, за розв'язанням яких звертаються особи до адміністративних органів:

- 1) підприємницькі (або господарські),
- 2) соціальні,
- 3) земельні,
- 4) будівельно- комунальні,
- 5) житлові та інші види адміністративних послуг

За способом надання:

- 1) безпосередньо суб'єктом, через ЦНАП,
- 2) через електронні ресурси [10].

На сьогодні категорія адміністративних послуг і досі залишається недостатньо дослідженою та обговорюваною в юридичній науці взагалі й адміністративному праві, зокрема.

Провідними вченими, важливість досліджень яких у впровадженні адміністративних послуг в Україні, є: В. Авер'янов, О. Бандурка, І. Голосніченко, В. Колпаков, О. Андрійко, В. Цветков, А. Селіванов, С. Ківалов, Є. Кубко, Є. Додін, А. Комзюк, а також професори О. Якуба, Р. Павловський, М. Тищенко, В. Гаращук.

Вище вказані праці є науковою основою для подальшого вивчення та розкриття цього напрямку, хоча всі вони стосуються тільки окремих сторін та елементів адміністративних послуг. Вітчизняні науковці поки не вибудувала єдиної загальноприйнятої позиції стосовно поняття адміністративних послуг. А тому термін «адміністративні послуги» ще не схвалений усіма вітчизняними вченими та практичними працівниками.

Ось чому запит на становлення адміністративних послуг в Україні існує та потребує проведення повного наукового дослідження та належного

адміністративно-правового оформлення. Для комплексного аналізу тематики адміністративних послуг, спершу потрібно об'єктивувати визначення «Адміністративні послуги» як категорії адміністративного права.

Поняття «адміністративні послуги» загалом мають ту саму глибину змісту, що й «послуги» в приватно-правовому розумінні: процес направлений на задоволення деяких потреб осіб, який здійснюється за її зверненням.

Коло адміністративних послуг має певні обмеження, на відміну від видів послуг приватного сектору, яке весь час розширюється [11]. Це пов'язано з потребою нормативно-правового врегулювання діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з їх наданням. Оскільки право органу влади надавати певну послугу є його повноваженням обмежено юридичною площиною, а саме Конституцією України.

Сьогодні термін «адміністративні послуги» використовується не тільки у вітчизняній науковій літературі та законопроектних матеріалах, а й в національному законодавстві, зокрема в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [12], задача якої є визначення засад та векторів в майбутньому реформування діяльності органів виконавчої влади у сфері адміністративних послуг.

В своїй роботі автор виокремлює деякі критерії визначення приналежності послуг до адміністративних (елементи відмінних ознак): закон визначає повноваження адміністративного органу відносно надання певних видів послуг; адміністративні органи надають послуги завдяки здійсненню владних повноважень; послуги надаються внаслідок звернення юридичних та фізичних осіб; підсумком розгляду звернення є адміністративний акт, що носить індивідуальний характер (свідоцтво, ліцензію, паспорт, дозвіл тощо); надання послуг пов'язане із забезпеченням умов для виконання прав, свобод, та законних інтересів фізичних та юридичних осіб.

Узагальнення особливих та загальних ознак адміністративних послуг дозволяє зробити висновок про таку їхню особливість як публічно-владний характер, сутність якого можна усвідомити за допомогою синтезу таких слів,

як «публічний»(суспільний, відкритий, доступний) та «владний» (тісно пов'язаний із такими словами та словосполученнями: уповноважений; функції держави, державне управління, органи державної влади; особи наділені адміністративними повноваженнями) [40].

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) – це державні установи, які створюються місцевими радами та місцевими державними адміністраціями для надання різноманітних адміністративних послуг фізичним та юридичним особам, які можуть мати віддалені робочі місця в стаостатах, доприкладу. ЦНАПи працюють за принципом "єдиного вікна" та "прозорого офісу", забезпечуючи комфорт та прозорість у процесі отримання послуг.

1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні

В Україні розвиток адміністративних послуг та перехід до реалізації принципу демократії, згідно з яким держава орієнтується на потреби людей, а державні службовці служать людям, розпочався у 1990-х роках. Одним із перших документів, що заклав основи створення сучасного механізму надання адміністративних послуг в Україні, була згадана Концепція адміністративної реформи від 1998 р. У цьому документі одним із завдань було запровадження нової ідеології виконавчої влади та місцевого самоврядування, здійснення прав і свобод громадян, надання державних послуг [14].

Відповідно до Конституції України, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність визнаються найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини визначають зміст та спрямованість діяльності держави. Ці конституційні засади знайшли своє втілення в Концепції адміністративної реформи в Україні, яка визначає надання державних і громадських послуг засобом реалізації таких прав і свобод [15].

Пізніше, у 2007 році, органи виконавчої влади затвердили план дій щодо реалізації концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, де

було зазначено сфери реалізації концепції для департаментів татерміни [16]. У 2007 р. Наказом Міністерства економіки України було затверджено Методичні рекомендації щодо розробки стандартів адміністративних послуг [17].

Належність послуг до адміністративних визначається за такими критеріями:

- повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом;
- послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень;
- послуги надаються за зверненням фізичних та юридичних осіб;
- результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);
- надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів [18].

Понад 10 років тому запроваджено адміністративні реформи в Україні, якій й досі потребують кардинальної переорієнтації у державній діяльності, ґрунтовної оцінки якості взаємовідносин між владою та приватними особами. Державі необхідно не управляти суспільством, а обслуговувати і через це головним завданням сучасної держави в першу чергу є надання приватним особам швидких та якісних послуг.

Також на шляху впровадження адміністративної реформи для органів місцевого самоврядування є недостатньо узгоджене законодавство, в тому числі закріплення обов'язків з виконання делегованих повноважень без належного державного фінансування, нестача методологічної підтримки при запровадженні нововведень, а також недостатність ефективної співпраці зі сторони окремих центральних органів виконавчої влади. Надто це стало відчуватися при наданні так названих «базових» послуг ЦНАПів, які були

включені до переліку послуг з 2014 року, що за-законом є компетенцією органів виконавчої влади.

Необхідно зауважити, що значну частину адміністративних послуг в Україні складають послуги так би мовити «документи дозвільного характеру у сфері господарської діяльності».

З прийняттям в 2005 році Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» зі змінами [19], в Україні запроваджено створення єдиних дозвільних центрів (ЄДЦ), які мають функціонувати за принципом спільної взаємодії в одному приміщенні.

Зокрема ця політика була направлена на вдосконалення умов для отриманні послуг тільки суб'єктами господарювання і вона впроваджувалася з застосуванням загальних підходів до створення інтегрованих офісів. Зразкові ЄДЦ стали кластером для утворення в майбутньому центрів надання адміністративних послуг.

Ось чому дозвільні центри входять до складу центрів надання адміністративних послуг відповідно до ЗУ «Про адміністративні послуги». З набранням чинності 12 лютого 2015 року закону про дерегуляцію, з жовтня 2015 року ЄДЦ ліквідовуються і повністю поглинаються ЦНАПами.

На органи місцевого самоврядування покладено завдання в короткий термін повернути ті повноваження, які були «одержавлені» у попередні роки, що є задекларованою політикою Президента та Кабінету Міністрів.

Хоча уряд спочатку і обрав іншу політику «комерціалізації», тобто пропонував надавати адміністративні послуги через «третіх осіб», таких як нотаріуси, банки та інші. Про це йшлося в законопроекті «Про спрощення надання адміністративних послуг» (реєстраційний №4322а від 21.07.2014 року). Також для них стимулом виступало повернення практики надання «інших платних послуг, пов'язаних з адміністративними». Це свідчить про істотний відхід від задекларованого в Законі «Про адміністративні послуги» державної політики.

Нормативно-правову базу в цій сфері правового регулювання складають:

- Конституція України [20];
- ЗУ «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» зі змінами [21];
- Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» зі змінами [22];
- ЗУ «Про адміністративні послуги» [23];
- ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [24];
- ЗУ «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» [25];
- Указ президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22.07.1998р. № 810/98 [26];
- Розпорядження Кабінету Міністрів України №90-р від 15.02.2006 року «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» [27];
- Розпорядження Кабінету Міністрів України №682 від 17.06.2009 року Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про адміністративні послуги" [28];
- Інші законодавчі акти, що регулюють питання щодо надання адміністративних послуг державними органами та органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями, що відносяться до сфери їх управління.

Впровадження Закону України «Про адміністративні послуги» підкреслює необхідність внесення змін до чинних законодавчих актів.

Надзвичайну увагу приділено питанням якості адміністративних послуг, в ході реалізації адміністративної реформи. Саме процес з уніфікації послуг, що надаються органами виконавчої влади та іншими суб'єктами цих правовідносин, направлена на зростання якості та доступності державних послуг, вдосконалення рівня сервісу та інформаційного забезпечення

набувачів послуг. Відсутність уніфікації адміністративних послуг призводить до нечіткості визначення зобов'язань органів виконавчої влади перед споживачами та корупції; перевищення державного втручання, що тягне за собою надлишкові видатки з бюджету та заявників; гіршої якості отримання адміністративних послуг та обслуговування; низька відповідальність органів виконавчої влади при виконанні своїх повноважень. До того ж, потрібно врегулювати відповідальність за їх ненадання та за недотримання адміністративних регламентів і стандартів державних послуг.

1.3. Зарубіжний досвід застосування механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні територіальних громад

У країнах Європейського Союзу питання надання публічних послуг населенню є настільки важливим, що їх регулювання включено до законодавства Європейського Союзу, зокрема до Договору про функціонування Європейського Союзу (гл.3 «Послуги» розділ 4) та до Протоколу №26 «Про послуги загального інтересу» [29]. Ця основа дала можливість багатьом європейським країнам розробити концепції та програми, що визначають загальні принципи діяльності державних органів щодо надання публічних послуг населенню, а також фіксують вимоги до якості надання цих послуг.

Позитивний досвід Нідерландів, був перейнятий Німеччиною в 90-х роках для створення офісів для громадян, при цьому органи влади були реорганізовані на заклади з надання послуг.

Процес створення офісів для громадян активно просувався у малих містах, на відміну від великих. Муніципалітети ФРН на свій розсуд створювали. Тому що не було прийнято відповідне законодавство, а також не було урядових (федеральних чи земельних) програм.

Такі установи були створені на власний розсуд в більшості містах країни, ось чому це має певну специфіку. Таким чином офіси для громадян із запровадженням реформи стали досить популярними серед населення,

оскільки закривали потребу в більш ніж 80% звернень до адміністрацій. Влада почала рекомендувати створення таких офісів навіть у невеличких віддалених громадах, бо це є центральним місцем звернення громадян до влади.

В середньому на відкриття офісів потрібно один-два роки, багато часу можуть зайняти ремонтно-будівельні роботи. Все починається з підбору приміщення, можливо його переоснащення, постановка цілей офісу для ефективного надання послуг населенню, підбір персоналу шляхом відкритого конкурсу, розробка графіку прийомів, налагодження комунікаційного обладнання та оснащення інформаційними технологіями. Перелік наданих послуг населенню кожна адміністрація затверджує сама шляхом прийняття рішення.

У Німеччині розроблено федеральну програму електронного уряду. Тут 170 видів послуг надається з використанням Інтернету. Особлива увага при цьому приділяється спрощенню процедур реєстрації підприємств малого та середнього бізнесу [30].

Основними послугами в таких офісах є видача паспортів та посвідчень особи, реєстрація про переміщення громадян, видача податкових карток та інше, що складало близько 83% від всіх послуг для населення.

Постійний перегляд затвердженого списку послуг давав можливість запроваджувати функціонування інших структур в офісах для громадян, що здійснювали свою діяльність на основі адміністративної угоди.

В силу особливості функціонуючого законодавства, було заборонено надавати деякі послуги, зокрема, послуги реєстрації актів цивільного стану, дозволів на будівництво, соціальних послуг (за соціальні питання відповідає держава). Для надання вище зазначених послуг були створені схожі по методу роботи установи. Так у великих містах з понад 200 тис. осіб ФРН створює будівельні офіси, а в районних адміністраціях – районні офіси. На сьогоднішній день і фінансові органи перейняли таку модель та досить часто створюють схожі офіси для отримання податкових документів.

Устрій та організація офісу для громадян Німеччини включає: створення та облаштування великого офісного приміщення з відведеними місцями обслуговування населення, а також місця для конфіденційних розмов; впроваджено «фронт-офісів» (території обслуговування замовників) та «бек-офісів» (зона лише для співробітників, які розподіляють пошту, відповідають на дзвінки, опрацьовують документи); запроваджено універсальність працівників, тобто кожен співробітник був взаємозамінний та міг виконувати будь-якій обов'язки працівника офісу для громадян; міста з більш ніж 30-ти тисячним населенням створюють на вході рецепції, де надають інформацію, координують відвідувачів до спеціалістів, надають бланки заяв та допомагають їх заповнити, що в подальшому скорочує тривалість прийому громадян; запроваджено збалансований розподіл навантаження на працівників шляхом ротації між робочими місцями; в містах понад 40 тисяч жителів функціонує система прийому по талонах задля врегулювання черги. Для зменшення навантаження в пікові години запроваджено позмінну роботу, щоб забезпечити достатню кількість персоналу. Такий графік роботи офісу для громадян погоджується колективно, оскільки він відрізняється від режиму роботи органів місцевого самоврядування.

Робота офісів налагоджена так, щоб час очікування в черзі не перевищував 10 хвилин для отримувачів послуг. Норма годин роботи працівників офісів для громадян може суттєво відрізнятися – від 28 до 55 год на тиждень, на що спливають місцеві умови громади. В середньому офісні працівники відпрацьовують 38 год на тиждень.

ФРН вирізняють години прийому наступні: тотожні години початку та закінчення роботи; єдині години прийому, легкі години для запам'ятовування; незмінні години прийому; робота без вихідних, що є популярною серед відвідувачів; робота під час обідньої перерви; декілька разів на тиждень завершення робочого дня на годину-дві пізніше ніж в інших; наявність днів в тижні з раннім стартом робочого дня (не пізніше 7-30 год).

Після відкриття офісу для громадян в них певний період проводять моніторинг режиму роботи, після чого графік прийому заявників можуть корегувати в бік збільшення чи зменшення робочого дня.

Ключові вимоги до працівників офісів для громадян в ФРН: бути привітним та спокійно реагувати на запити громадян, стресостійкими, вміти працювати в команді, працювати на різних ділянках обслуговування офісу, вест час підвищувати рівень кваліфікації через навчання та проходження курсів, саморозвиток, курсів, саморозвиток через вивчення нового законодавства та навиків роботи з «важкими відвідувачами». В цілому графік робочого тижня, види послуг та кількість працівників офісів для громадян залежить від зрізу по завантаженості, а не від кількості жителів громади [31].

Середня кількість персоналу офісу в Німеччині становить 5 працівників на 30 тисяч громадян. До прикладу, Офіс для громадян в м. Вайнхайн з населенням 43 тис. жителів, надаються наступні послуги: перереєстрація громадян, надання довідок про місце проживання, видача та внесення змін в податкові картки, надання довідок про благонадійність або відсутність судимості, засвідчення копій та підписів, видача посвідчень особи, закордонних паспортів, дитячих посвідчень, тимчасових паспортів та посвідчень інвалідів і багатодітних сімей. Навіть є послуга приймання пакету документів та заяв для передачі на інші офіси або державні установи на опрацювання.

Таким чином в цих офісах для громадян можуть приймати заявки на: громадянство, виписки з центрального промислового центру, фінансову допомогу для виховання дітей чи оплати житла, реєстрацію собак, стипендії на навчання, військові посвідчення (видавати або вносити зміни) та інші [32].

Новою функцією в офісі для громадян стала сплата штрафів, придбати квитки на культурні заходи, навіть можна придбати пакети для сміття, здати знайдені речі тощо. Графік роботи цього офісу для громадян : з 9:00 до 19:00 з понеділка по п'ятницю, що становить 50 робочих годин на тиждень.

Робочі місця в офісі для громадян не мають відгороджень, що забезпечує прозорість в їх роботі. В фронт-офісі обладнано чотири робочих місця та три місця в бек-офісі.

Ще один приклад, це офіс для громадян в м. Гейдельберг зі 145тис. населення. Цей офіс має типове оснащення, але має й певні особливості, які є не типовими для всіх інших офісів для громадян ФРН, а саме він складається з центрального офісу та аж десяти філій.

Середня кількість громадян, що обслуговуються щороку 250 тисяч. Жителі різних районів міста можуть відвідувати будь яку філію, не прив'язуючись до проживання.

Структура офісу створена таким чином, що керівники філії відсутні і керівництво здійснюється з центрального офісу. Перелік наданих послуг однаковий для громадян як в «центральной садибі» так і у відокремлених філіях. Відповідно до затвердженого штатного розпису, всі робочі місця універсальні і за необхідності працівники з інших офісів можуть підключатися до здійснення прийому жителів. Робота офісу для громадян в місті Гейндельберг побудована таким чином, що в разі відсутності працівника його може «підстрахувати» спеціаліст віддаленого офісу.

Даний офіс працює навіть в суботу до вечора, а ще найбільш незвичним є те що громадяни можуть домовитися та записатися на прийом навіть в неробочий час, скажімо в неділю. Платіж за послугу проводить той самий спеціаліст офісу, що і надає її. Також є можливість розрахуватися безготівково через термінал.

Розглянемо досвід Польщі, яка також проводила дану реформу і має позитивний досвід та повчальні кейси. Щоб забезпечити всіх жителів районів Варшави якісними послуги та швидким обслуговуванням було створено системи Відділів Обслуговування Мешканців (WOM) у всіх районах міста.

На прикладі міста Варшава, хочу показати роботу створених дільниць (офісів), яка має 18 районів. Детальніше проаналізуємо такий район Варшави

як Таргувек, який має більше ніж 124 тисячі населення і його площа становить 24,37 м2.

Дані Відділи створюються з метою забезпечення кожного жителя Варшави легко та швидко вирішити свої питання, щодо заміни ID-картки, отримання ліцензії, реєстрації транспортного засобу та інше.

Раніше набувач послуг мав відвідати різні центри, а після створення Відділів адміністративної процедури (WOM) тепер в одному місці можна отримати професійні, швидкі та якісні послуги. Графік роботи такого відділу: з 8:00 до 16:00 вівторок-субота, а щопонеділка до 18:00 год.

Створено сайт eWOM, на якому розміщені бланки документів для звернення до кожного з 18-ти локальних відділів у дільницях. На сайті висвітлено графік роботи та контактні дані про ці дільничні Відділи; закріплено норми обслуговування споживачів; розміщено перехід на сторінку загального Центру Обслуговування мешканців; нормативна база (список нормативно-правових актів у сферах архітектури та планування, транспорту, зв'язку, фінансів, місцевого самоврядування, господарської діяльності, економіки, геодезії і кадастру, справ щодо подання скарг і висновків, публічної інформації та адміністративної процедури); також у вільному доступі на сайті є програмне забезпечення, яке необхідне для оптимального використання його ресурсів.

Створення ресурсу eWOM дає можливість переходити з кожної сторінки сайту та отримати інформацію про основні поля публічних відносин, за якими надаються послуги. Також створено сторінку під назвою «Алфавітний перелік справ», де розміщено інформацію про 648 адміністративних справ та послуг. Тут можна отримати детальну інформацію про послуги: номер картки (бланк заяви для заповнення), перелік документів, які потрібно додати; місце подання документів; отримане рішення по справі; як сплатити за послугу; терміни виконання необхідної послуги тощо.

Жителі можуть у Відділі Обслуговування Мешканців отримати: задовільнити власний запит в одному місці; отримати бланк заяви та

рекомендації щодо її заповнення; отримати інформацію щодо перебігу вирішення їх справи в установі або в електронний спосіб через Довідник Відвідувачів на порталі «Віртуальної столиці»; стежити прозорістю перебігу процедури та відчувати доброзичливу атмосферу; отримати професійне, компетентне та ввічливе обслуговування.

До устрою WOM належить: місця розгляду звернень громадян та надання їм адміністративних послуг з питань реєстрації транспортних засобів та правил дорожнього руху; у сфері освіти, культури, геодезії, архітектури, охорони середовища; сплати зборів та місцевих податків; такі акти цивільного стану як реєстрація смерті, народження, укладення шлюбу та видача завірених їх копій. У Відділеннях WOM створені каси для оплати адміністративних послуг, пункти інформаційні та страхування, надання фото та ксерокопіювальних послуг.

Відділенню WOM Таргувека надано право приймати рішення щодо справ у сфері збереження культурної спадщини: видача дозволів на ведення будівельних, консерваційних, реставраторських, архітектурних робіт, які внесені в реєстр пам'ятників; порядкуванні території під такими пам'ятниками та прилеглими до неї територіями. Під час вирішення справи та отриманні адміністративної послуги у Відділі особа зобов'язана: отримати бланк документа їх справи в Інформаційному пункті Відділу Таргувека або через електронні ресурси; заповнити бланк заяви; додати до неї запитовані документи; отримати квитанцію за послуги, сплатити готівкою в касі або безготівково за вказаними реквізитами.

Запровадження адміністративних послуг в Канаді.

Вивчаючи досвід Канади, потрібно в першу чергу розуміти, що це федеральна країна, яка має такі розмежовані рівні влади: федеральний, провінційний, муніципальний. Дана країна має певну особливість, найбільшу кількість адміністративних послуг надають саме на провінційному рівні, територія якого приблизно відповідає одній області України.

Повноваження муніципалітетів визначають Канадські провінції. В Канаді застосовують термін «публічні послуги», який тотожний «адміністративним послугам» в Україні. Публічні послуги Канади поділяються на «внутрішні» (уряд для уряду) та «зовнішні» (для бізнесу та громадян) [33]. Ці послуги включають в себе так звані в українському законодавстві «адміністративні» - регулятивні заходи (за напрямками можуть бути пов'язані з прийняттям рішень, видачею документів, реєстраційні дії) та інші послуги (у сфері дозвілля, інформаційно-консультаційні, культурно освітні та інші).

Більш ніж тридцять років влад Канади вивчає проблематику послуг. На сьогоднішній день це питання одне з основних порядку денного на усіх рівнях влади. Фокус уваги направлений на громадянина та його потреби.

Так, у Канаді створено телефонні центри, в яких надаються відповідна інформація про певні послуги. У Канаді також діють «Центри доступу», які спеціалізуються на наданні консультацій підприємцям-початківцям. Ці центри розташовані в будівлях державних установ по всій країні. Вони відрізняються тим, що, крім консультування підприємців, надають широкий спектр державних послуг та діють за принципом «одного вікна» [34].

Також Державна політика Канади направлена на створення «інтегрованих офісів» - єдиних офісів, в яких особи можуть отримати спектр різних публічних послуг.

Цікавинкою є створення спільних офісів для об'єднання зусиль різних рівнів (федеральний, провінційний, муніципальний) для якісного та швидкого надання послуг.

Основні напрямками канадської політики у сфері послуг: консолідація джерел доступу до послуг (загальний веб-сайт, спільний довідковий/контактний номер телефону, одне приміщення для надання послуг), об'єднання різних баз даних (водночас доступ до персональних даних клієнтів є захищено законодавством та докладно регламентується), спрощена процедура (лаконічна форма заяв), ініціативна роль адміністрації (до

прикладу, коли житель отримує одну послугу, а має право й на інші, то орган влади інформує її про ці права або сам робить активні дії для надання таких послуг). Скажімо, якщо батьки реєструють народження дитини, їм також запропонують зареєструвати її в і системі медичного страхування, надають інформацію про програми з виплат на дитину та інше.

Також проводять інформування громадян завчасно про ситуації що можуть слідувати чи послуги, наприклад про наближення пенсії, про необхідність продовження ліцензії чи дозвільних документів тощо). В процесі розробки та затвердження законодавчо встановлених алгоритмів наданні тієї чи іншої послуги, в першу чергу зважають на «зручність» для отримувачів цієї послуги. До прикладу, буде впроваджено механізм подання заяви телефонним зв'язком, якщо відсутня потреба додавати документи до заяви, так як цей варіант є зручним для мешканців, щоб не відвідувати офіс.

Розробка переліку наданих послуг офісами базується на моделі «життєвих ситуацій»/життєвому циклі: пенсія, робота/безробіття, народжуваність, смертність, школа та інше. Канадці, наразі, застосовують п'ять основних джерел звернення за послугами: телефон, інтернет, особисте відвідування офісів, кіоски – автоматичні центри інтерактивного обслуговування, мобільний зв'язок. Позитивною практикою в Канаді є запровадження мобільних (рухомих) офісів. Кожен надавач послуг сам для себе встановлює шаблони стандартів на кожному рівні від вертикального до горизонтального рівнів надання послуг.

Міністерства самостійно розробляють власні стандарти послуг – Хартії послуг. На основі собівартості наданої послуги розраховується її вартість, тому більшість послуг є платини в цій країні. Підвищення ціни на платні послуги не можливо без проведення публічних обговорень, на яких проводиться представлення аналітики та обґрунтування необхідності підняття вартості (навіть наводяться приклади вартості аналогічних послуг інших країн). Ці дії передбачені в законах Канади. Для мотивації надання послуг онлайн, їх вартість роблять дещо меншою ніж в офісах. Хоча деякі провінції

виступали проти, аргументуючи це тим що ресурси витрачені на надання таких послуг однакові, тобто вартість не повинна змінюватися від способу її отримання споживачем.

В Канаді запроваджено таке правило, якщо послуга отримана не своєчасно або взагалі не надана то кошти сплачені за її надання повертаються в повному обсязі. З останніх новинок запроваджених в Канаді з надання послуг – не вимагають великих зусиль відносини між громадянами та урядом; стимулювання жителів до самообслуговування; сприяння злагоджень співпраці між різними органами та рівнями влади; залучення нових технологій для надання послуг (до прикладу, відеоінструкції в соцмережах).

Прогресуючі технології розвиваються надто швидко, тому ставка робиться на смартфон, а не на телефон, при впровадженні нових онлайн послуг. Навіть на федеральному рівні розроблено та впроваджено спеціально створену організацію для центрального надання послуг федерального рівня – «Сервіс Канада» [35]. Цей орган складається з понад 630 офісів обслуговування та 16 тисяч працівників. Їх створено так, щоб в радіусі 50 км кожен житель мав доступ до їх точки надання послуг від свого місця проживання. Протягом 2020-2021 років канадці здійснили більш ніж 10,5 млн. відвідувань до офісів «Сервіс Канада». Він має один номер телефону для контактів (кол-центри приймають щоденно понад 165 тисяч дзвінків) та веб-портал, який в середньому щодня відвідують понад 200 тис. жителів.

Найбільш затребуваними послугами «Сервіс Канада» є: видача паспорта; призначення допомоги у випадку безробіття; надання номеру соціального страхування; послуги у сфері соціального страхування тощо. Дані офіси уповноважені надавати не тільки свої послуги, а й послуги інших юрисдикцій. В цій організації запроваджено групування клієнтів: відповідно до віку, за соціально-економічним статусом тощо.

В даному офісі запроваджено фідбек про якість отриманої послуги через оцінку задоволеності клієнтів, який працює цілодобово. Надані оцінки, а тим більше скарги, перевіряються дуже ретельно. Максимальний час опрацювання

оцінювання чи скарги – доба. Громадяни не дуже цікавляться стандартами послуг. Вони бажають, щоб уряд був їм підзвітний, а моделі стандартів лише для оцінювання якості їх роботи.

В Канаді стандарти послуг постійно оновлюються. А також відстежено таку динаміку, якщо працівники задоволені своїми умовами праці, тим вища якість отриманої послуги. До того ж, працівники активно долучаються до розроблення змін у сфері надання послуг, їх планування та реалізації, що в загальному підвищує рівень задоволення працівників та командних дух.

Офіси «Сервіс Канада» не мають жорстких рамок, тобто є досить гнучкими. Навіть створюються офіси з двома спеціалістами необхідними для надання послуг відповідно до особливостей території. Хоча робота офісів побудована досить подібно, тобто більшість рис подібних аніж відмінних.

На прикладі офісу одного з районів Торонто розглянемо особливості їх роботи. Структура офісу з середини виглядає так: реєстрація; зона з встановленими комп'ютерами, де відвідувач може самостійно подати заяву на отримання послуги; робочі місця працівників для проведення прийому громадян; зона для очікування в черзі. Встановлені правила якості надання послуг клієнтам: час очікування в черзі не повинен перевищувати 20 хвилин, 80% заяв повинні бути закриті за 25 днів. Послугу жителям іншої місцевості також нададуть, але офіційно центри створюються з розрахунку того щоб закривати потреби конкретної територіальної юрисдикції. Спеціаліст, який надає послугу, він же й приймає оплату даної послуги в безготівковій та готівковій формі. Сформована відповідь автоматично надходить на пошту особи, яка звернулася, відвідувати офіс ще раз не потрібно.

Цікавим досвідом впровадження «інтегрованих офісів» є в Канаді, що є аналогом центрів надання адміністративних послуг в Україні. Це офіс в якому надаються послуги усіх рівнів – федерації, провінції, адміністративної одиниці. Інтеграція таких офісів розпочиналася як пілотний проект, який ефективно себе проявив, на думку споживачів. Перелік послуг, що надаються в «інтегрованих офісах» ухвалюється трьома юрисдикціями. Структура даних

центрів побудована таким чином: керівник офісу, а решта спеціалісти; рецепція; електронна система керування чергою; Зона очікування та місця обслуговування [36].

Варто зазначити, що у великих містах створюють по декілька офісів, для зручності споживачам. До прикладу, в місті Оттава створено кілька таких центрів з єдиним кол-центром, оператор якого при необхідності переадресовує звернення до безпосереднього працівника муніципалітету.

З останні новинок – це створення «бази знань», тобто реєстр відповідей на найпопулярніші відповіді на запитання від клієнтів, а також переміщення працівників між офісами при необхідності. «Сервіси Оттава» працюють 7 днів на тиждень, мають зручний доступ до інформації за послугами.

В місті Онтаріо створено офіс який відповідає за надання послуг провінції та є підрозділом Міністерства публічних послуг, що обслуговує 13 млн. жителів. Цей орган утворено в 2000 році, в подальшому реорганізовано.

«Сервіс Онтаріо» надає більше 90 типів послуг та виконує 52 мільйони операцій щороку. Основними послугами даного офісу є реєстрація транспортного засобу та видача посвідчення водія (понад 42% від всіх послуг), реєстрація смерті, шлюбу, народження; реєстрація підприємницької діяльності та її припинення; отримання ліцензій; зміна реєстрації фізичних осіб та інші.

За останній рік кількість звернень в приміщенні офісу становила млн.; онлайн звернулося 18 млн.; телефонних звернень було 6,8 млн.; звернень через пересувний офіс – 1,2 млн. На сьогодні масштабування «Сервіс Онтаріо» досягло позначки – 340 офісів, з покриттям в радіусі 10 км.

На початках створення «Сервіс Онтаріо» туди було влаштовано 1100 працівників по переводу з державних органів та служб. Основною проблемою при створенні даного офісу було надання послуг від імені міністерств, в подальшому який і перейняла Україна коли створювала ЦНАПи.

Після проведення реорганізації в 2006 році міністерства перестали надавати дубляж послуг та забезпечили виконання цих зобов'язань «Сервіс Онтаріо». Відтоді Міністерства виключно зосередилися на політиці, офіси на

роботі з громадянами. На сьогодні надання послуг в Онтаріо здійснюється приватними структурами, вже понад 215 офісів.

Покриття витрат з бюджету на надання послуг приватними офісами в 2,5-3 рази менше за публічні. Шляхом оголошення тендеру, визначається провайдер (переможець конкурсу) з яким підписується контракт на 5 років. Також в Онтаріо послуги надаються через бокси або платіжні термінали, які знаходяться в публічних локаціях. Але такі термінали виявилися не ефективними, часто приходять в несправність та мають велику вартість утримання.

Видозмінюються не лише офіси «Сервіс Онтаріо», а телефонна комунікація (створено єдиний кол-центр) та наповнення веб-сайту.

На початках створення цих офісів, за оцінками аналітиків, якість послуг дещо знизилася, оскільки тут були працевлаштовані вузьконаправлені спеціалісти з різних державних установ і їм було важко засвоїти весь спектр надання послуг.

За кілька років рівень показників ефективності перевищив навіть попередні, до реорганізації. Трохи пізніше запроваджено збільшення робочого дня в четвер та суботи стали робочими.

В місті Торонто головний офіс «Сервіс Онтаріо» складається з 60 працівників, щоденний прийом громадян становить понад 1 800 осіб. Офіс настільки модернізовано, що навіть встановили пристрої для перевірки зору перед видачою водійських посвідчень. Тут же можна здати іспит з водіння (правила дорожнього руху). Оскільки населення міста велике, то відповідно й облаштовано багато місць для самообслуговування в офісі. Як і в усіх офісах, тут наявна стійка реєстрації, електронна система керування чергою, велика зона для очікування та обслуговування громадян в фронт-офісі, а також створено бек-офіс для оперативного виконання заяв жителів.

Для подання більшості заявок на послуги до сервісних офісів не потрібно накладати цифровий підпис, для цього достатньо уточнюючих запитань по персональним даним (по типу банківської системи).

Вивчаючи досвід Канади можна зробити висновок, що якість надання та впровадження інноваційних послуг федеральною владою є дуже потужною, але провінційна влада запроваджує нові послуги ще швидше і досить високої якості, на це впливає близькість до споживача послуги та краще розуміння попиту.

Досить повчальним є зарубіжний досвід реалізації адміністративних реформ. Як показує зарубіжний досвід реформа державної служби та вдосконалення системи надання державних послуг є частиною більш комплексних перетворень у сфері управління в державному секторі [37].

Проведений нами аналіз зарубіжного досвіду в рамках даного компонента був спрямований на виявлення основних причин, тенденцій і підходів до проведення реформ в даній сфері в таких країнах як: Великобританія, США, Австралія, Канада, Німеччина, Малайзія, Угорщина, Польща, Китай, Південна Корея, Голландія, Бразилія і ряди інших держав. Вибір цих країн обумовлений, з одного боку, схожістю існуючих в Україні проблем, з іншого боку, вражаючими результатами, досягнутими цими країнами в ході реформ [38].

Висновки до розділу 1

Здійснено аналіз фундаментальних принципів надання адміністративних послуг, в тому числі й нормативно-правове забезпечення муніципалітетів при наданні адміністративних послуг. Висвітлено основні поняття та положення.

Досліджено зарубіжний досвід надання адміністративних послуг в муніципалітетах різних країн світу, зокрема і Європейського союзу.

Узагальнюючи досвід зарубіжних країн в цій галузі, можна стверджувати, що продуктивність досліджених закладів відзначається професіоналізмом та ефективним управлінням їх діяльністю, широким спектром надання послуг, які є доступними для громадян.

Застосування новинок інформаційно-комунікаційних технологій надає споживачам розширений доступ до адміністративних послуг та інформації про них.

Зарубіжний досвід в структурі надання державних послуг показує, що продуктивність розглянутих інститутів характеризується професіоналізмом управлінських кадрів, досяжністю запропонованих послуг і широким покриттям групи споживачів державних послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В КАЛИТЯНСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1 Характеристика діяльності ЦНАПу в Калитянській об'єднаній територіальній громаді

Калитянська територіальна громада – селищна територіальна громада Броварського району Київської області. Утворена в 2015 році в межах адміністративно-територіальної реформи з адміністративним центром – селище Калита.

Утворена 18 вересня 2015 року шляхом об'єднання Калитянської селищної ради та Заворицької, Мокрецької, Семиполківської сільських рад Броварського району. 12 червня 2020 року в цих межах затверджена Кабінетом Міністрів України.

Селище Калита розташоване за 54 км від обл. центру, за 32 км від райцентру, за 4 км від автомагістралі Київ–С.-Петербург та за 12 км від залізнич. ст. Заворичі.

Клімат помірно-континентальний, м'який, з теплим тривалим літом та помірною, часом нестійкою зимою, з невеликим сніговим покривом та частими відлигами.

Ґрунти в громаді – переважно дерново-підзолисті, а також темно-сірі опідзолені, ясно-сірі й сірі лісові, лучні, які при правильному підході агрохімічних заходів дають досить хороші врожаї. Громаду оточують хвойні та листяні ліси, березові гаї.

Водні ресурси громади – річки Трубіж та Гніздна – ліві притоки Дніпра, озеро Кролі, має багато ставків. Надрами Калитянської громади є пісок, глина, також є родовища торфу, які можуть використовуватися для виготовлення будівельних матеріалів.

Загальна площа громади - 245,64 км², населення — 10 563 особи станом на 2020 рік.

Громада має три ліцеї та 1 гімназія з дошкільним відділенням, де здобувають освіту 1005 учнів та 202 дошкільнят, з них 10-11 класи – 64 осіб. На території наявний дитячий будинок «Надія» в селі Мокрець.

Спортивне життя громади представлене наступними гуртками: секція з карате, секція з футболу, гурток з кікбоксінг та гурток з боксу. Загальна кількість дітей, що займаються – 115 дітей.

Матеріально-технічна база для занять фізичною культурою та спортом налічує 2 спортивних залів, 3 футбольних полів, 1 майданчик з тренажерним обладнанням, 2 стрілецьких тири.

Мережа закладів культури включає три будинки культури, 1 літній майданчик з кінотеатром, 2 бібліотеки для дорослих та дітей, школу мистецтв, краєзнавчий музей. Калитянський будинок культури є головним осередком розвитку аматорського мистецтва та народної творчості, де працює 1 художній колектив та любительські об'єднання.

В громаді створено комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги Калитянської селищної ради», засновником якого є Калитянська селищна рада. Заклади охорони здоров'я налічують 2 денні стаціонари, 3 амбулаторії та 2 ФАПи. Вторинну медичну допомогу жителі громади отримують в комунальному некомерційному підприємстві «Броварська багатoproфільна клінічна лікарня», стаціонарне лікування розгорнуте на 762 ліжка (з яких 170 ліжок для дітей).

Також в Калитянській об'єднаній громаді 01.11.2017 року відкрито Центр надання адміністративних послуг Виконавчого комітету Калитянської селищної ради, як постійно діючий робочий орган, в якому на сьогодні можуть надаватися 268 адміністративних послуг згідно затвердженого переліку надання адміністративних послуг.

Центр надання адміністративних послуг Виконавчого комітету Калитянської селищної ради спрямований на забезпечення надання якісних

адміністративних послуг. Програма щодо створення ЦНАПу розроблена на виконання Закону України «Про адміністративні послуги» та у відповідність із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 року №523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг».

Основні функції ЦНАПу: реєстрація адміністративних справ та видача адміністративного результату; прийом громадян; можливість надавати декілька адміністративних послуг одночасно; надання інформації отримувачам з питань надання адміністративних послуг; організація діяльності по інформуванні споживачів послуг; зменшення витрат в часовому проміжку та фінансовому, що спричинене візитом для отримання адміністративних послуг; якісне надання адмін.послуг, що в подальшому скоротить кількість звернень громадян до відповідних адміністративних органів.

З кожного виду адміністративних послуг затверджені інформаційні та технологічні картки, в яких детально описано процедуру подачі документів, необхідних для отримання адміністративних послуг, порядок та спосіб подання заяв, вартість адмін.послуги, акти законодавства, які регулюють регулюють порядок та умови надання адміністративних послуг.

За перше півріччя 2025 року до ЦНАПу Виконавчого комітету Калитянської селищної ради надійшло 2 550 звернень, надано 1 496 адміністративних послуг та 978 консультацій. В 2024 році надійшло 5 980 звернень, надано 3 910 адміністративних послуг та 2 071 консультацій.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця надання адміністративних послуг

Сфера	2024 рік	2023 рік
Довідки	404	432
Реєстрація/зняття з місця реєстрації проживання фізичних осіб	266	313
Відділ з питань реєстрації підприємств/ФОП	30	21

Реєстрація/зняття з місця реєстрації проживання ВПО	491	253
Отримання відомостей з Головного Управління Держгеокадастру у Київській області	112	86
Звернення до Відділу економіки	18	24
Звернення до Відділу землекористування	125	286
Служби в справах дітей та сім'ї	22	34
Відділ містобудування і архітектури	109	142
Головного територіального Управління Юстиції у київській області (реєстрація громадських об'єднань та формувань)	4	1
Сектор ЖКГ	12	7
Фінансове управління	3	8
Виготовлення паспортів громадянина України у формі ID-картки	367	408
Виготовлення закордонних паспортів	1342	812
Всього:	3305	2827

Надходження до місцевого бюджету адміністративного збору за перше півріччя 2025 року становлять 279,32 тис.грн. За 2024 рік адміністративний збір становий 438,84 тис.грн.

Найбільш затребувані послугами центру є оформлення паспортів громадянина України для виїзду закордон, оформлення паспорта громадянина України у формі ID-картки, витяг з державного реєстру земельної ділянки, видача довідок 6-ЗЕМ, видача витягів про нормативно-грошову оцінку земельної ділянки, послуги з реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання громадянина України та малолітньої дитини.

Працівники ЦНАПу, на чолі з їх керівником, чітко відстежують часові рамки розгляду заяв та надання відповідей. Всі послуги надаються своєчасно та без порушень.

Щодня ведеться прийом громадян та юридичних осіб як особисто та і по телефону, де їм надаються консультації та роз'яснення щодо заповнення бланків і подачі заяв.

Постійно проводяться навчання, тренінги та курси для підвищення кваліфікації спеціалістів, обмін досвідом з колегами інших центрів в області та застосування на практиці найліпших напрацювань галузі в цій сфері.

2.2 Основні проблеми надання адміністративних послуг на території громади

В Україні за офіційними даними нараховувалося більше 1,5 тис. адміністративних послуг. При цьому у нас практично не існує простих адміністративних послуг, тобто таких, які за кордоном надаються за 5-10 хвилин: в Україні цей процес займає місяць походів до різних органів державної влади та зібрання довідок [39].

Найчастішими наріканнями як бізнесу та і громадянами є велике втрачання часу та складнощі з процедурі подання заяв на отримання адміністративних послуг. Основна проблема полягає в тому, що державні установи знаходяться далеко одна від одної та щоб подати документи для отримання необхідної послуги, особам потрібно по суті бути кур'єром між цими установами (до прикладу, раніше при народженні дитини потрібно проробити такі дії: зареєструвати у відділу ДРАЦС, зареєструвати місце проживання в міграційні службі та розпочати процес отримання в соціальній службі). А як би було зручно це все зробити в одній установі.

Також отримання адміністративних послуг в Україні може супроводжуватися тривалими термінами надання послуг, необхідність збору великої кількості документів, недостатня поінформованість громадян про порядок отримання послуг.

Стратегія реформування державного управління передбачає низку індикаторів прогресу реформи у напрямі адміністративних послуг, зокрема:

- рівень задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг (цільові показники станом на 2025 рік: у ЦНАП – 80%, у державних органах – 70%, в електронній формі – 90%);
- кількість електронних публічних послуг (зокрема через Єдиний державний вебпортал) (цільовий показник станом на 2025 рік: 250 послуг);
- частка електронних ресурсів взаємодії та обмін через систему «Трембіта» (цільовий показник станом на 2025 рік: 90%);

- рівень інтегрованості окремих адмінпослуг у ЦНАП (цільові показники станом на 2025 рік: реєстрація актів цивільного стану, послуги соціального характеру – 90%, послуги, пов’язані з оформленням та видачею паспортів, – 80%, послуги, пов’язані з пенсійним забезпеченням, послуги у сфері оподаткування для громадян, реєстрація (перереєстрація) транспортних засобів та видача (обмін) посвідчень водія – 50%);
- відповідність мережі ЦНАП адміністративно-територіальному устрою (цільові показники станом на 2025 рік: ЦНАП у районних центрах – 80%, ЦНАП у громадах – 80%);
- кількість спрощених процедур надання адміністративних послуг (цільовий показник станом на 2025 рік: 5);
- реалізація закону про адміністративну процедуру (цільові показники станом на 2025 рік: частка необхідних законів, внесених на розгляд Парламенту, – 90%, частка держслужбовців, що пройшли відповідне навчання, – 80%) [40].

На сьогодні існує ще багато вад в надання адміністративних послуг за об’єктивними та суб’єктивними судженнями громадян.

У ході проведеного аналізу рівня сервісу та якості надання адміністративних послуг було опитано 100 користувачів послугами ЦНАПу, яким було запропоновано оцінити якість обслуговування та надання адміністративних послуг за такою шкалою балів наведеною в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика якості оцінювання обслуговування та надання адміністративних послуг

Шкала оцінювання обслуговування та надання адміністративних послуг		
Якісна оцінка	Кількісна оцінка, бали	Індексна оцінка
Критично	1	0
Незадовільно	2	25
Задовільно	3	50
Добре	4	75
Відмінно	5	100

Визначення результатів опитування рівня задоволеністю якістю обслуговування та надання адміністративних послуг за визначеними критеріями оцінювання наведено в таблиці 2.3. та Додатку А.

Відобразивши дані опитування в Таблицю 2.3 робимо висновки, що найбільша значущість для споживачів адмін.послуг має якість виданих документів. 28% становить цей індекс, в структурі вибраних критеріїв. Значущим моментом для споживачів послуг є їх задоволення якістю обслуговування працівниками ЦНАП та надання ними професійних консультацій за короткий проміжок часу.

Таблиця 2.3

**Зведені дані опитування якості обслуговування та надання послуг
в ЦНАПі**

Індикатори оцінювання обслуговування та надання адміністративних послуг	Значимість		Кількісна оцінка якості				Середня оцінка	Кількість опитаних осіб
	Оцінка	%						
Внутрішнє оздоблення приміщення	2	8	19	21	8	0	4,1	100
Перше враження користувачів послуг	3	12	7	31	7	5	3,6	100
Рівень обізнаності спеціалісті ЦНАПу під час консультування	5	20	16	20	11	3	4,0	100
Тривалість надання послуги	5	20	0	27	10	13	3,3	100
Якість отриманих документів/послуг заявниками	7	28	26	19	5	0	4,4	100
Формування позитивної репутації організації	3	12	25	19	6	0	4,3	100
Всього:	25	100	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано на підставі анкетування працівників

Провівши аналіз рівня задоволеності споживачів послуг ЦНАПу можна зробити наступні висновки: найвищий показник вдоволення споживачів має критерій - «якість виданих документів споживачеві адміністративних послуг» - 4,4; трохи нижчі позиції займають показники «створення позитивного іміджу установи» - 4,3, «екстер'єр та інтер'єр установи» та «рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту» - 4,0. Найгірші

показники вдоволення отримувачів послуг є «зустріч суб'єктів звернень» з середньою оцінкою 3,6 та «тривалість надання адміністративних послуг» з наданою середньою оцінкою 3,3, що потребує негайного втручання та шляхів вирішення цих проблемних зон.

Виконаємо SWOT-аналіз якості обслуговування та надання адміністративних послуг, завдяки чому можна визначити сильні та слабкі сторонами відділу ЦНАП і зовнішні перспективи й небезпеки.

Таблиця 2.4

Перспективи та небезпеки зовнішнього середовища ЦНАП

Перспективи			Небезпеки		
Фактори	Ймовірність	Вплив перспектив	Фактори	Ймовірність	Вплив небезпек
Поліпшення правової бази щодо роботи ЦНАП	5	5	Запровадження воєнного стану	7	8
Збільшення кількості набувачів послуг	6	8	Зменшення економічної активності в країні	5	4
Фінансування у розвиток ЦНАП	3	4	Зниження доходів громадян	6	6
Залучення міжнародного фінансування ЦНАП	5	5	Несвоєчасне виконання та видача документів іншими установами/підрозділами	4	3
Встановлення співпраці з іншими структурами	8	8	Відсутність коштів для фінансування ЦНАПу	5	4

Джерело: розраховано на підставі дослідження ЦНАП

Наступний етап - SWOT-аналіз середовища, визначимо сильні та слабкі сторони установи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка сильних та слабких сторін ЦНАП

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Високий рівень кваліфікації персоналу	40	Нерозподілено чітко функціонал між спеціалістами	30
Комфортне місце розташування	10	Дефіцит державного фінансування в розвиток установи	40
Орієнтованість на здобувача послуг	20	Затягнутий процес надання адміністративних послуг	15
Великий асортимент послуг, що надаються	25	Субоптимальна структура управління	20
Укомплектованість та оцифрування робочих процесів	20		
Впорядкованість взаємовідносин з іншими структурами	30		
Всього:	145	Всього:	105

Джерело: розраховано на підставі дослідження ЦНАП

Попри значні здобутки та ефективність роботи в наданні адміністративних послуг, ЦНАП має проблеми у наданні цих послуг (рис. 2.1).

Вирішення цих проблем можливе завдяки поєднанню зусиль органів виконавчої влади, місцевої влади, громадських об'єднань та професійного середовища. Важливо також застосовувати такі інструменти, як проекти міжнародної технічної допомоги.

Вирішенню цих проблем суттєво допомагатиме дослідження процесів надання адміністративних послуг, у відповідних сферах та предметах надання послуг.

Додатковими заходами, які можуть бути застосовані для підвищення якості адміністративних послуг в громаді, це: розробка концепції та практична реалізація фірмового стилю та ключових особливостей єдиної мережі ЦНАП та віддалених робочих місць; впровадження неординарних методів в організації роботи ЦНАП як ефективної платформи для творчого, духовного та патріотичного розвитку громадян; створення сталих робочих місць для громадян з метою організації навчання та безпосереднього доступу до

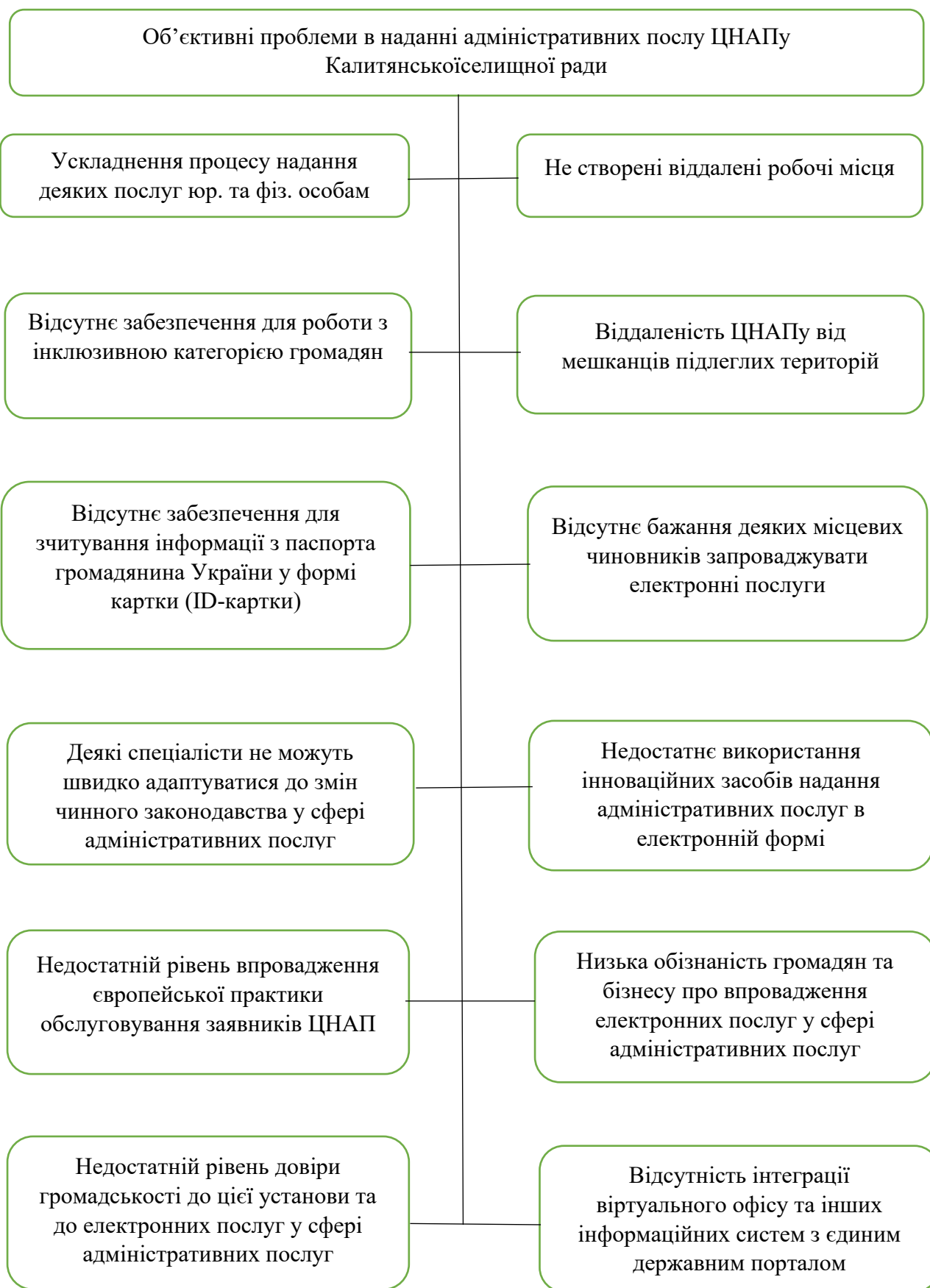


Рис. 2.1. Проблеми у наданні послуг ЦНАПами

електронних послуг інформаційних систем; створення та проведення публічних заходів (конференцій, форумів, презентацій, інформаційних зустрічей, круглих столів, публічних зборів тощо) у напрямку надання адміністративних послуг та роботи ЦНАП; проведення конкурсів на підтримку модернових проектів у сфері адміністративних послуг.

Впровадження цих заходів сприятиме для створення комфортних умов для громадян та бізнесу при наданні адміністративних послуг.

Ключовими умовами ефективного надання послуг ЦНАПом:

- викорінення архаїчних шаблонів та створення нових методів надання адміністративних послуг;
- усунути зайві формальностей в процедурі отримання послуг та надання високоефективних послуг, а саме, вони мають бути чітко регламентованим державним вимогам щодо процедур їх надання та положенням затвердженим радою громади;
- готовність надавати адміністративні послуги на високому рівні;
- організувати сприятливі умови у взаємодії органу виконавчої влади громади та її жителів.

Саме через неналежне виконання норм законодавства, державні органи самі створюють багато незручностей для громадян.

В вересні 2012 року було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги» в якому чітко зафіксовано засади державної політики України в галузі адміністративних послуг: рівність перед законом; прозорість та відкритість; верховенство права; швидке та якісне надання послуг; простота, сталість та безперешкодність.

Станом на кінець 2022 року мережа ЦНАП включала 3142 одиниці: показники покриття ЦНАП становили 100% районних центрів, 75% громад з населенням понад 10 тис., 56% громад з населенням менше як 10 тис., що перевищувало заплановані Стратегією індикатори відповідності мережі ЦНАП адміністративно-територіальному устрою на 2022 рік (60%, 37%, 15% відповідно). Однак повномасштабне вторгнення вплинуло на темпи

розширення мережі ЦНАП, зокрема через скасування державної субвенції, тимчасову окупацію частини громад, пошкодження та руйнування ЦНАП. Попри це, станом на кінець другого кварталу 2024 року загальна кількість мережі становила 4585 одиниць, серед яких найбільшу частку складають віддалені робочі місця (67%) та ЦНАП (29%) [40].

Фінансово не ефективно забезпечувати роботу двох ЦНАПів на рівні органів місцевого самоврядування та райдержадміністрацій в одному адміністративному центрі району, тому доцільніше створювати офіс, який буде приймати жителів громади та району.

Згодні із думкою експертів, що перевагами спільного (міськрайонного/селищно-районного) ЦНАПу є можливість створити максимально інтегрований офіс, зважаючи на більші організаційні та фінансові можливості для створення належного ЦНАПу в органах місцевого самоврядування, аніж в РДА.

Це пов'язано з наявністю суттєво більших надходжень до місцевого бюджету за адміністративні послуги, а також інших ресурсів (приміщень для ЦНАПу, можливостей залучення інших коштів місцевого бюджету та ресурсів міжнародної технічної допомоги тощо) [1;10].

Провівши дедуктивний аналіз наявних проблем в якості надання спеціалістами адміністративних послуг на місцевому рівні виявлено:

- невідповідне улаштування приміщення багатьох ЦНАПів, а саме недостатня площа, розташування відділення не в центрі населеного пункту, необлаштовані пандусами підходи до офісів та інше;
- досить часто спостерігається замала кількість відділів у великих населених пунктах, що не забезпечує легкість доступу до отримання послуги;
- відсутність, недостатність або низько якісне наповнення технічних карток в багатьох офісах;
- відсутня можливість отримати додаткові послуги такі як виготовлення документів, фотографування, ламінування, банківські послуги 90% приміщень ЦНАПів;

- нерідко відсутня можливість зателефонувати на мобільний номер відділення ЦНАП для отримання консультацій;
- відсутність онлайн подавати заяви на отримання більшості послуг;
- деякі веб-сайти містять мало інформації про відділення (незазначений перелік послуг та необхідні документи до них, режим роботи тощо).

Понад 10 років як запроваджено електронний документообіг в Україні, в тому числі і в Центрах надання адміністративних послуг, що сприяє швидшому наданні адмін.послуг громадянам. Впровадження електронної черги в значній кількості офісів дає можливість забронювати зручний для вас час та день прийому.

Програма "Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні" (EGOV4UKRAINE) була частиною масштабної програми "U-LEAD з Європою", яка дала змогу пришвидшити роботу ЦНАП в десятки разів.

На сьогоднішній день, до системи «Вулик» підключено всі ЦНАПи України. Це програмний комплекс автоматизації центрів надання адміністративних послуг як підсистема Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), яка забезпечує більш швидке та якісне надання послуг громадянам через електронний документообіг та взаємодію з державними реєстрами.

Висновки до розділу 2

Описано поточний стан надання адміністративних послуг в Калитанській об'єднаній територіальній громаді.

Проведено оцінку якості надання адміністративних послуг в громаді та розкрито питання, що вимагають покращення для підвищення якості отримання цих послуг та довіри громадян до ЦНАП.

Здійснено аналіз надання адміністративних послуг за 2023-2024 р.р., з'ясовано, що кількість наданих послуг зросла на 15 %, а надходження коштів за надані адміністративні послуги на 22%.

Під час проведеного аналізу якості обслуговування та надання адміністративних послуг було встановлено, що для суб'єктів звернень найбільш важливим є якість отриманих документів/довідок та отримання швидких та законодавчо обґрунтованих інформаційних консультацій, а також швидкість обслуговування.

Під час виконання аналізу роботи ЦНАП було залучено працівників установи, результатом якого встановлено, що працівники не повністю залучені та значно орієнтованіші на поточну діяльність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ КАЛИТЯНСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Побудова механізму удосконалення інформаційного забезпечення системи надання адміністративних

Удосконалення механізму надання адміністративних послуг має стати рухом в перед при зростання рівня довіри жителів громади та набувачів послуг до влади. Спираючись на міжнародний досвід, важливими діями, що передують якісному наданні адміністративних послуг органами державної виконавчої влади і зокрема Калитянської об'єднаної територіальної громади, повинні бути розробка та запровадження в їх діяльність шаблонів і заходів, які сприятимуть полегшенню процедури надання адмін.послуг.

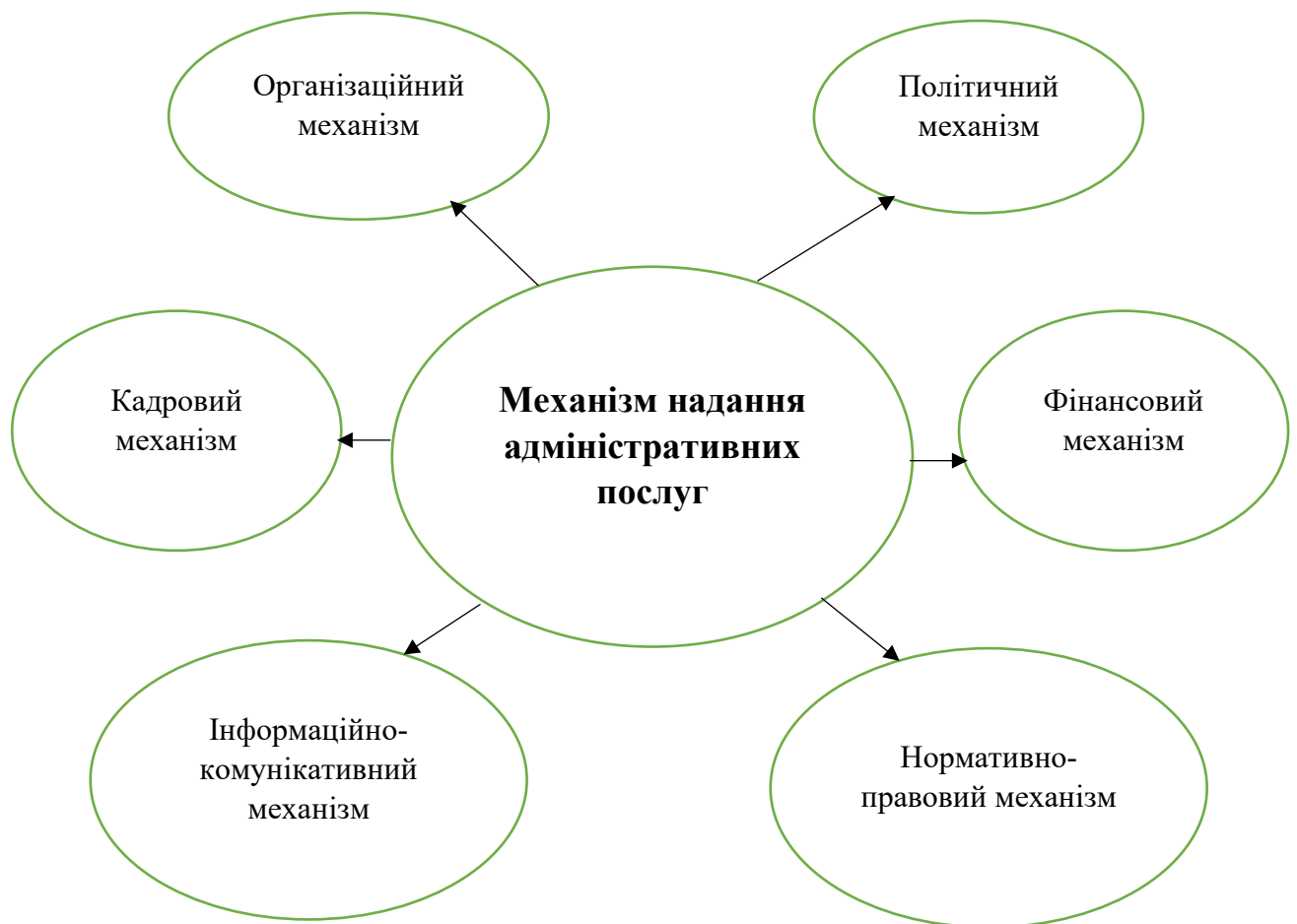


Рис. 3.1 Механізм надання адміністративних послуг

Засади місцевого самоврядування визначаються принципами народовладдя, законності, гласності, колегіальності, поєднанням інтересів місцевих та державних, виборністю, самостійністю, відповідальністю, державною підтримкою та гарантіями» [41].



Рис. 3.2 Механізми удосконалення якості надання адміністративних послуг в громаді

Потенційно покращувальні заходи для запровадження механізмів удосконалення надання адміністративних послуг в громаді ініціювання звернень:

- до Мін'юсту - з приводу встановлення інформаційного терміналу для спільного застосування;
- до МВС – з приводу надання дозволу та доступу в програму для реєстрації транспортного засобу в ЦНАП;

– до Мін'юсту – з приводу підключення запровадженої єдиної інформаційної платформи в громаді.

Впровадження на практиці досвіду закордонних країн системи електронної ідентифікації суб'єкта звернення та прийняття відповідних законів [42]. А саме, використання інших способів, не тільки електронного підпису, спираючись на досвід інших країн.

Стрімке зростання інформаційно-комунікаційних технологій і широке впровадження електронних засобів комунікації створює поле для дієвим громадянам об'єднуватися в електронні спільноти, приймати участь в процесі державного управління та сприяти зростанню демократії в цілому. Інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) при наданні послуг слугують розвитку урядування та створюють можливості доступу та результативності при наданні послуг для мешканців. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дають можливість швидко та якісно, за спрощеною процедурою надавати адмін.послуги, зменшити паперову тяганину, збільшити легкість доступу та клієнтоорієнтованість. Сюди входять електронні платформи, веб-портали, мобільні додатки та інші застосунки, які дозволяють суб'єктам звертатися за послугами он-лайн, надавати документи електронно, отримувати інформацію оперативно та без зайвих зусиль, а також не мало важливим є взаємодія з урядовими органами без запису на прийом.

Позитивним є те, що в застосуванні ІКТ в рази зростає прозорість та підзвітність, зростає довіра та взаємодія між владою та громадянами, а також зменшує собівартість адміністративних витрат. При застосуванні ІКТ, органи державної влади мають можливість надати послуги якісно та деталізувати інформацію на сайтах відомств. Інтернет і веб-сайти застосовуються для розміщення інформації, яка в тому числі входить до надання адмін. послуг громадянам. Також шляхом створення системи «єдиного вікна» утворено можливість надавати всі адміністративні послуги та висвітлювати інформацію он-лайн на вебпорталі. Отримані звернення громадян обробляються на

порталі. Окрім того, це дає можливість отримувати послуги будьзвідки, потрібна тільки наявність інтернету.

Результатом запровадження ІКТ у наданні адміністративних є значне зростання підвищення продуктивності та якості роботи державних органів, а саме:

- полегшення в процесі збору, обробки, передачі та обміну різними інформаційними ресурсами;
- надання доступу отримувачам інформації з будь якого місцезнаходження та зберігання даних;
- удосконалення аналітичних процесів та прийняття рішень керівниками різних рівнів управління;
- впровадження програмного забезпечення, що мінімізує людський фактор;
- дозволяє регулювати процес, а також його окремі елементи та стадії;
- мінімізація витрат управлінського процесу;
- вдосконалення процесів міжгалузевої комунікації.

Оптимізація використання інформаційних технологій дає можливість підняти результативність процесів публічного управління на різних рівнях.

Нових інструментів соціального управління як похідна від застосування ІКТ полягає в:

- сприяє активізації громадян у вирішенні питань соціально-економічного порядку шляхом запровадження функції громадського контролю у режимі онлайн;
- розширилися можливості підвищення якості роботи органів влади (на основі мережі офісів ЦНАПів та цифрових сервісів інтернет-ресурсів);
- спрощення місії контроль інформації з метою управління.

Фактори, що негативно впливають на процесу становлення інформатизації в систему надання адміністративних послуг на сьогоднішній день обумовлено:

- сповільненість або не бажання впровадження процесів інформатизації в системі надання адміністративних послуг;
- не бажання запроваджувати зміни в процес надання адмін.послуг шляхом застосування ІКТ;
- низьке або взагалі відсутнє фінансування з боку органів державного управління та незначна зацікавленість до можливостям інформаційно-комунікаційних технологій.

Як наслідок, невдоволення та не реалізація очікувань громадян, досить низький ступінь довіри до влади та відмова від звернення. Для підвищення показників задоволеності споживачів послуг потрібно вдосконалити та запровадити дієві програми зворотного зв'язку, які були б «в один клік» дали можливість громадянам оцінити якість отриманої послуги та в разі потреби, залишити скаргу.

В сучасному управлінні дуже важливо своєчасно визначити недоліки в процесі надання адміністративних послуг та вдосконалюватися в якості обслуговування [43].

Постійно запроваджувати нові технології та вдосконалювати програми, щоб підвищити рівень довіри громадян та виправдати їх очікування.

Для ефективного оцінювання та контролю запровадженої ІКТ в наданні адміністративних послуг потрібно розробити критерії, які будуть застосовані, щоб виявляти, досліджувати, контролювати та оцінювати різні цілі політики, основні цілі, провідні ідеї, завдання та дії.

3.2 Напрями підвищення результативності системи надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки

На сьогодні кореляція між органами публічної влади та громадськістю під час надання адміністративних послуг з використанням інформаційних систем має велику значення та позитивно впливає на підвищення рівня довіри державними органами і населенням. Теперішнє людство надмірно прив'язане до інформаційних технологій та доступу до електронних сервісів. Ключовим

чинником реалізації продуктивної діяльності органів публічної влади є їхня спроможність надавати адмін.послуги жителям легко, оперативно та безпечно. Виконавча влада на місцях активно запроваджує, при наданні адміністративних послуг, інформаційні технології та інформаційні системи для якісного та швидкого задоволення потреб споживачів. Втім, органи місцевого самоврядування стикаються з певними проблемами та перепонами на шляху такого впровадження.

Деякими дослідниками пропонується виділення ряду державних послуг, які могли б бути передані недержавним організаціям. На їхню думку, передача їх недержавним структурам допоможе сконцентрувати зусилля держави на більш успішне виконання функцій, збережених за державними органами, скоротити витрати бюджету і, в кінцевому рахунку, підвищити ефективність реалізації переданих функцій, завдяки зацікавленості недержавних організацій, які виконують ці функції, в збереженні і підтримці відповідного статусу. Передача функцій з надання державних послуг недержавним організаціям можлива шляхом передачі в адміністративному порядку - спеціально створюваної структури і шляхом передачі на договірній основі [44, с. 23].

Питання стандартизації, функціонування та дієздатності Центрів надання адміністративних послуг на сьогодні недостатньо законодавчо регламентоване, а особливо воно є «сире» в частині виконання державних повноважень з надання послуг сторонніми організаціями, тому є велика загроза якісного забезпечення інформаційної безпеки.

Удосконалення вивчення проблеми розвитку адміністративних правовідносин та формування адміністративно-правового інституту державних послуг має здійснюватися з урахуванням українського публічного права і давно існуючої за кордоном концепції юридичної особи публічного права. Таким чином, суб'єктом, який безпосередньо надає послуги є той суб'єкт права, на якого чинним законодавством, актом державного управління

покладено такий обов'язок, тобто орган державної влади, державні установи та організації [45, с. 88].

Основні категорії організацій надання державних послуг:

- Органи виконавчої влади - це центральні та місцеві органи виконавчої влади, які забезпечують реалізацію державної політики у відповідній сфері.
- Органи місцевого самоврядування - органи, що представляють інтереси територіальних громад та здійснюють управління на місцевому рівні.
- Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) - спеціалізовані установи, створені для спрощення отримання адміністративних послуг.
- Недержавні організації - організації, які взаємодіють з системою органів виконавчої влади в процесі комунікації, а саме наданням державних послуг.

Категорія публічних послуг утворилася, тоді коли держава почала передавати повноваження іншим організаціям, для надання основних послуг, в недержавний сектор [46]. Якість надання публічних послуг держава повинна контролювати та супроводжувати розширення їх класифікації, оскільки такі послуги є соціально значущими та в загальному впливають на рейтинги якості надання державою послуг. Такі публічні послуги держава має виділити в окремий блок державних послуг. Цей процес має супроводжуватися формуванням критеріїв та цілей відбору конкретних послуг для передачі, визначення раціональності та умов передачі функцій з надання послуг в приватний сектор, чітко окреслити вимоги до суб'єкта надання публічних послуг, формування показників оцінювання цих недержавних організацій, забезпечення інспектування та регулювання державою рівень публічних послуг, які надають ці приватні організації.

На сьогоднішній день є гостра необхідність прийняти нові або внести зміни в існуючі нормативно-правові акти, які будуть чітко структурувати надання адміністративних послуг шляхом впорядкування суб'єктів надання

цих послуг, що утворилися після реформи - державні та недержавні організації. Дане питання вже багато років обговорюється визначними вченими, які надавали свої рекомендації, щодо визначення конкретних цілей та завдань кожного рівня виконавчої влади для ефективного забезпечення їх функцій.

В Конституції та законах України закріплено зобов'язання органів державної влади надавати адміністративні послуги. На виконання державної політики та в процесі реформування, частину послуг мають право надавати організації недержавного сектору (комерційні та некомерційні організації), але функція контролю та забезпечення прав громадян в процесі їх отримання залишається за органами державної влади.

Потрібно розмежовувати суб'єкти, зобов'язані забезпечити задоволення потреб населення публічними послугами, і суб'єкта, який здійснює безпосереднє надання публічних послуг. Обов'язок забезпечити задоволення потреб населення державними послугами лежить на державі. Удосконалення вивчення проблеми розвитку адміністративних правовідносин та формування адміністративно-правового інституту державних послуг має здійснюватися з урахуванням українського публічного права і давно існуючої за кордоном концепції юридичної особи публічного права. Таким чином, суб'єктом, який безпосередньо надає послуги є той суб'єкт права, на якого чинним законодавством, актом державного управління покладено такий обов'язок, тобто орган державної влади, державні установи та організації [47, с.88].

На офіційних сайтах органів державної влади, що надають державні послуги, повинно бути розміщено та структуровано перелік даних послуг з розбивкою на державні послуги, які надаються в електронній формі та ті які надаються тільки державними органами (державними установами, службами, агенціями або унітарними підприємствами). Це дозволить, в разі прийнятих змін, швидко внести поправки, додати або виключити певні державні послуги.

Для комфортного освоєння інформації набувачами послуг, повинна бути розроблена єдина форма надання такої інформації про державні послуги та

розміщено посилання для переходу до Єдиного державного порталу адміністративних послуг та має бути приведення їх у відповідність, тобто швидке відображення змін у послугах (до прикладу, в разі виключення/включення з Реєстру певних державних послуг).

Реєстр державних послуг, що надаються органами державної влади, дає такі можливості користувачу:

- дає можливість ознайомитися зі структурою послуг;
- надає інформацію про виконавця певної послуги;
- аргументовано роз'яснити вартість послуги;
- вдосконалити структуру непростих послуг;
- надасть пропозицію, які послуги можна отримати в електронній формі;
- блокує утворення адміністративних перешкод.

Органи виконавчої влади надають адміністративні послуги в чіткій відповідності до прийнятого їхнього Положення, в якому зазначено чіткий перелік державних послуг.

В разі застосування інформаційних технологій при наданні послуг, державні органи зобов'язані забезпечити інформаційну безпеку відповідно до чинного законодавства:

- в межах своїх повноважень повинні сформувати інформаційні ресурси;
- у визначені терміни надавати інформацію з державних інформаційних платформ особам та державним установам;
- зобов'язання актуалізації державних інформаційних баз;
- забезпечити недоторканість конфіденційної інформації під час використання державних інформаційних ресурсів.

Надання державних послуг здійснюється державними органами або органами місцевого самоврядування державними установами, в яких розміщується державне завдання (замовлення). Що ж стосується унітарних підприємств, то щодо них не формується державне завдання. Надання

державних послуг зафіксовано в якості основної діяльності в статутних документах унітарних підприємств. Надання державних послуг в центрах надання адміністративних послуг здійснюється на підставі укладеної угоди про взаємодію між центром і органами влади [48, с.155].

Інформація про державні послуги розміщується на єдиному порталі, на сайтах центрів надання адміністративних послуг та на офіційних сайтах органів влади доступ до яких забезпечують користувачам послуг суб'єкти надання державних послуг. Отже, для збору інформації та її постійній обробці/поновленню доцільно використовувати єдину технічну платформу, що матиме менші витрати на утримання та вищу якість.

За останні роки стрімко зросла зацікавленість до вдосконалення інформаційних систем органів публічної влади з метою поліпшення надання адміністративних послуг громадянам, цьому передую надзвичайно швидкий прогрес інформаційних технологій та їх вплив на суспільство. Завдячуючи інформаційним систем можна значно процес надання адміністративних послуг, зменшити собівартість послуги, мінімізувати бюрократичні процедури та покращити доступність для громадян. Сучасні технології у вигляді хмарних обчислень, штучного інтелекту та інтернету значно підвищують удосконалення інформаційних систем та надання якісних адміністративних послуг. Основним завданням для їх застосування є поліпшення доступність та якість адміністративних послуг для споживачів послуг, мінімізація бюрократичних бар'єрів та надати державним органи більш ефективно та прозоро надавати адміністративні послуги. Важливим аспектом у запровадженні цих технологій є забезпечення питання безпеки, конфіденційності та регулювання. Стимулом для вдосконаленні інформаційних систем органів публічної влади є запровадження електронного урядування та розширення е-послуг, результатом чого стає ще стрімкіше зростання надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Як наслідок, скоротити час очікування в чергах, знизити вартість наданих послуг та краще і якісніше задовольняти

потреби населення на що й направлена державна політика. Застосування сучасних інформаційних технологій позитивно впливає на поліпшення ефективності та продуктивності органів публічної влади, що забезпечує економію бюджетних коштів та є результативнішим у вирішенні проблем громадян. Також, інформаційні системи позитивно впливають на комунікацію органів публічної влади з громадськістю, надавати оперативну інформацію та послуги в режимі онлайн, що ефективно себе проявила при пандемії, воєнних діях тощо.

Інтернет вивів на новий рівень взаємовідносин держави і суспільства, забезпечуючи прозорість управлінських рішень і надаючи можливість постійного громадського контролю над діяльністю держави. Таким чином, багато в чому функціонування правової держави стане можливим завдяки віртуальному простору, що забезпечує права громадян на вільний пошук, отримання, виробництво і поширення інформації [49, с. 257].

Адміністративні послуги в Україні надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, який є державною інформаційною системою, що забезпечує надання державних послуг електронного формату лише довідкового характеру. Порядок та вимоги інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування з Єдиним державним порталом адміністративних послуг затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг, спільно з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку електронного урядування [50].

Одним з пріоритетних напрямів діяльності держави в еволюції механізму надання електронних послуг це покращення нормативно-правової бази, яка виявить слабкі місця в законодавстві даної галузі, щоб в повній мірі задовільнити потреби громадян та створити монолітну правову систему регламентації електронних державних послуг. Насамперед, правове

регулювання державних послуг має бути направлене на гарантування інформаційної безпеки для громадян, організацій та суспільства в цілому [51].

На державному рівні потрібно дослідити складові правового регулювання механізмів вдосконалення електронних державних послуг:

- надати полегшений доступ до електронних державних послуг;
- уніфікація та унормування процедури надання державних послуг в електронному форматі;
- створити базове забезпечення для інформаційно-технічної взаємодії систем, які безпосередньо приймають участь в наданні державних електронних послуг;
- юридична регламентація застосування електронного підпису;
- надати правову чинність електронному документообігу;
- захищати персональні дані набувачів державних послуг.

Користувачі Єдиного порталу, які мають доступ до інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет» з легкістю знаходять інформацію по державним послугам. Але держава має забезпечити доступ всім, тому доцільно було б створити, наприклад, «Центри громадського доступу», які мають відповідні ресурси як персоналу так і програмно-технічного комплексу, що б забезпечило надійний захист (інформації) та автоматизовані робочі місця.

Розвиток електронного документообігу забезпечить підвищення оперативності та ефективності у вирішенні поставлених перед органами влади задач у розрізі роботи із документами за рахунок прискорення та оптимізації внутрішніх процесів діловодства, посилення виконавської дисципліни та відповідного поточного контролю за нею, зміцнення інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, підвищення відкритості та прозорості діяльності цих органів [53].

Такі центри можуть базуватися в сучасних інформаційних просторах/бібліотеках, місцях прийому громадян органами влади, на базі комунальних підприємств громади, інших установ чи організацій. Створення таких центрів вирівняє потребу громадян в цифровій рівності, що надасть

можливість забезпечити реальний процес надання послуг в електронному форматі.

Паралельно з технологічними проблемами в галузі запровадження інформаційних технологій наявна і соціальна проблема, яка гальмує процес надання електронних послуг через психологічну неготовність суспільства до нового; низькоякісну освіченість людей та працівників державних органів влади. А також недостатнє інформування суспільства про можливість отримання електронних послуг через єдиний портал гальмує процес його широкого застосування.

Виходячи з вище сказаного, потрібно розмістити в громадських місцях та місцях великого скупчення людей інформацію про можливості єдиного порталу в наданні державних послуг і водночас органи суб'єктів надання державних послуг мають застосовувати інформаційні технології для забезпечення інформаційної безпеки.

Комунікація між різними органами публічної влади та громадськості із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій вважається позитивним досвідом становлення громадського суспільства та побудови електронної демократії.

В Україні для досягнення цієї мети розпочато упровадження електронного урядування, який спрямований на застосування європейських стандартів у наданні електронних послуг, відкритості та прозорості влади. Цей процес триває і постійно удосконалюється. Так, Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію електронного урядування в Україні, яка передбачає модернізацію публічних послуг, розвиток взаємодії між владою, громадянами та бізнесом за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронних послуг, відкритих даних, інструментів залучення громадян, електронної ідентифікації та довірчих послуг, електронної взаємодії, електронного документообігу та розвиток інфраструктури електронного урядування [54]. Завдяки цьому підвищиться ефективності управління розвитком електронного урядування.

В процесі впровадження державних послуг в електронному форматі пристальної уваги потребують умови забезпечення інформаційної безпеки. Етапами надання електронних послуг є:

- заповнення зави встановленої форми до відомостей про державні послуги;
- реєстрація даних запиту для отримання електронної адмін.послуги через Єдиний портал державних послуг;
- подача і прийом документів в електронному форматі, які належать для надання певної державної послуги;
- надання відомостей заявнику про статус виконання запиту про надання послуги;
- комунікація між органами, що видають довідку;
- видача результату заявнику на отримання адміністративних послуг.



Рис. 3.3 Роль Єдиного державного порталу надання адміністративних послуг

Провівши аналіз надання державних послуг в електронному форматі, стає розуміло, що хід процесу зупиняється ще на етапі подання заявки з документами. Оскільки в більшості випадків відбувається дубляж поданих документів, а саме при відвідування органу, що видає відповідь потрібно принести тіж документи в паперовому вигляді.

3.3. Шляхи удосконалення системи і підвищення якості надання адміністративних послуг

Удосконалення системи надання адміністративних послуг, в першу чергу, охоплює приведення у відповідність до вимог персоналу ЦНАП та приміщення, для надання послуг.

Важливим питанням є створення системи менеджменту якості в державних органах влади, оскільки від них багато в чому залежить розвиток даної системи, та її поширення в масштабах країни. З іншої сторони, використання принципів менеджменту якості в державних установах веде, перш за все, до зниження вартості послуг, які надаються, підвищує задоволеність громадян державними послугами, та зацікавленість державних службовців в кінцевому результаті своєї роботи [55, с. 70].

Збільшення кількості послуг та відповідно спеціалістів несе за собою певну квадратуру приміщення, місць для очікування, високого рівня організованості в документообігу, високого рівня кваліфікованості персоналу для надання такої кількості послуг, професійної компетентності керівника Центру для швидкого реагування на вирішення технічних, організаційних питань із надання послуг і управляти спеціалістами свого підрозділу.

Дуже важливо, щоб всі спеціалісти ЦНАПу були багатофункціональними та без проблем швидко і якісно надавали послуги певної групи. В разі затвердженого великого переліку надання адміністративних послуг, було б доречно розділити адміністраторів на кілька груп за напрямками певних адміністративних послуг. Це дає можливість бути працівникам гнучкими та заміщати один одного для регулювання кількості

персоналу для прийому, надавати високоякісні консультації та швидко обслуговувати.

Першорядним також повинно бути формування мобільних груп адміністраторів. А для максимальної доступності отримання послуг в громадах потрібно створювати віддалені робочі місця в селах або відкривати територіальні підрозділи ЦНАП.

Одним з основних обов'язків керівника Центру надання адміністративних послуг є формування штатного розпису у відповідності до потреб громади, призначення на посади адміністраторів, формування плану та постійно проводити підвищення кваліфікації персоналу з фахової та психологічної підготовки, розробити систему мотивації персоналу і визначення матеріальної винагороди відповідно до якості роботи, а також впровадження інноваційних ідей.

При розробці переліку надання адміністративних послуг до затвердження, які будуть надаватися через ЦНАП, потрібно оцінити реальні можливості персоналу для реалізації високоякісних послуг. Ще більшим складністю у тому чи готовий персонал надавати якісно та швидко цей великий перелік послуг. Ось чому, для досягнення досконалості в максимумі послуг ЦНАП – потрібно поетапне формувати: спершу, при відкритті підрозділу, перелік може бути незначним, а з плином часу та відпрацюванням навиків у персоналу і налагодження функціональних технологій. Можна поступово розширювати цей перелік послуг.

Після вирішення питання з підготовкою кваліфікованого персоналу ЦНАП та приміщення приведено у відповідність стандартам, постає вирішення проблеми з суб'єктами надання адміністративних послуг. З'являється завдання запровадження надання складних послуг, а саме видача паспортів, посвідчень водія, реєстрації місця проживання, майна, фізичних та юридичних осіб та інше.

Під час здійснення повноважень із запровадження системи електронного документообігу, деякі органи місцевого самоврядування вимушені

створювати окремі структурні підрозділи місцевої ради або реалізуватися в структурі ЦНАП [56].

При введенні послуги з організації видачі паспортів, постає питання у високій вартості паспортного обладнання. В першу чергу це низький рівень державного контролю та уваги існуючої проблеми зі сторони Антимонопольного комітету України. Державою має бути забезпечено роздержавлення ринку постачання обладнання для паспортних робочих станцій або надати можливість органам місцевого самоврядування купувати робочі станції та їх складові за обґрунтованими і доцільними ринковими цінами.

Потрібно детально опрацювати питання можливостей здешевлення вартості паспортного обладнання, наданні конкретних пропозицій для такого здешевлення та можливої оптимізації специфікації. А також необхідно додатково опрацьовувати питання щодо зменшення вартості організації захищеного каналу зв'язку та розміру щомісячної абонплати за користування ним, або змінити механізм підключення до каналів конфіденційного зв'язку [57] або змінити процес взаємодії органів місцевого самоврядування з Єдиним Державним Демографічним Реєстром чи іншим способом підтримувати фінансову доступність для самоврядування в наданні паспортних послуг.

Можливо для віддалених від районних центрів малих громад видатки за користування захищеними каналами зв'язку, чи їх частинами, могли б покриватися державою, або взагалі розглянути питання безоплатного налаштування та обслуговування захищених каналів зв'язку ДП «Українські спеціальні системи» [58], що є монополістами даного ринку.

Для якісного прийняття документів адміністраторами ЦНАП з реєстрації речових прав на нерухоме майно потрібно, щоб вони мали розширений доступ до огляду вже внесених даних до Реєстру речових прав онлайн. Тим більше, що це впливає на якість консультування, встановлення виду адміністративних послуг і визначення суми оплати за надану послугу з визначеного переліку.

Основна пропозиція розв’язання проблеми в складності реєстрації місця проживання – її реформування, а основне, це перехід на декларативний принцип проживання.

Лише за заявою суб’єкта звернення має відбуватися реєстрація місця проживання, без додавання до неї документів на право власності житла або його користуванням. Для даної сфери має бути комплексний підхід реформації, оскільки вона має вплив на отримання інших публічних послуг, а також участі у биворах. Також ця реформа має бути взаємопов’язана зі сферою приватизації житла, житлових субсидій, захистом прав дітей, військовим обліком і так далі.

Під час переходу на номінальний принцип в першу чергу повинні бути захищені права власників житла. Реєстрація особи не повинна їй надавати жодних майнових чи житлових прав. При роботі у відомчій інформаційній системі Реєстру територіальної громади, має бути розроблено та впроваджено формування первинного Реєстру з використанням інформації з Державного реєстру виборців, втрачання відомостей, відсутність можливості формувати певні звіти, системний збій в роботі і т.д.

На базі програмного забезпечення Державної міграційної служби можна розробити та запровадити обмін даними з реєстрів різних територіальних громад. Не зважаючи на стрімку цифровізацію, на сьогодні в Україні й досі є великий попит на отримання адміністративних послуг в приміщеннях громади, які потребують розширення та інституційного розвитку.

Жителі громад хочуть мати доступ до влади та мати відчуття її наближення. Законодавчо визначеним механізмом відбулася ліквідація ЦНАПів при райдержадміністраціях та ці центри були створені на місцевому рівні – в громадах. При їх створенні, такі ЦНАПи мають направити від імені громади листи-повідомлення про спроможність обслуговувати і жителів району. Виходячи з цього, ЦНАПи райдержадміністрації були ліквідовані. Працівники та приміщення ЦНАПів райдержадміністрації були використані при створення ЦНАПів у містах та громадах під координацією області.

Для зручності одержувачів послуг необхідним є створення різнопланової інфраструктури системи надання адміністративних послуг і різноманітних точок доступу. В якості потенційних учасників системи надання адміністративних послуг важливою складовою є бюджетна складова, яка характеризує соціальний розвиток регіонів. Створення різнопланової інфраструктури модернізує підхід до функціонування організацій при мінімальних витратах і підвищить популярність даних організацій, які надають адміністративні послуги [59, с. 132].

Одним з важливих вирішень питань є державне фінансування утворення ЦНАПів в громадах. Реформа децентралізації є ключовим механізмом для створення та розвитку ЦНАПів у територіальних громадах.

Відкриття ЦНАПів не лише наближає отримання адміністративних послуг, а й на розширює та наближає їх до громадян. Це дає можливість людям на одному прийомі скажімо зареєструвати факт народження дитини та її місце проживання, а також оформити держ.допомогу при народженні дитини. Отже, багато питань тепер стало зручним вирішити на місці в громаді, а не відвідувати різні органи влади, які знаходяться територіально відокремлено за різними адресами в районі.

І ще важливо застосовувати потенціал ЦНАП шляхом впровадження реформи з електронної трансформації. Потрібно створювати місця для самообслуговування, а також надавати доступ для отримання е-послуг громади якщо люди не мають технічної можливості зробити це вдома.

На базі ЦНАПу можна організовувати навчання з е-грамотності для різних вікових груп, оскільки зазвичай поруч з ЦНАП наявні зали засідань, громадські приймальні чи робочі місця для суб'єктів звернень.

Ось чому як складову сервісної держави потрібно розвивати канали обслуговування громадян через ЦНАПи шляхом розвитку системи надання адміністративних послуг. Так як громадяни в переважній більшості надають перевагу самостійно відвідати офіси надання адміністративних послуг ніж електронне обслуговування.

ЦНАП являє собою один з ефективних інструментів розвитку е-послуг в державі. Оскільки дані офіси можуть слугувати публічними місцями для освоєння е-грамотності, зокрема і платформа для поширення е-ідентифікації.

В даний час реальність така, що Україна істотно відстає від передових країн, які застосовують інформаційні технології при взаємодії з громадянами та юридичними особами. В силу цього, нашій країні належить виконати величезний обсяг робіт, в якому повинні брати участь особи, зацікавлені в прискореній інформатизації країни. Необхідна серйозна підтримка уряду і органів державної влади на різних рівнях, їх тісний контакт [60, с. 101].

Висновки до розділу 3

Проведено аналіз та запропоновано механізми поліпшення інформаційного забезпечення системи надання адміністративних послуг.

Запропоновано та аргументовано шляхи підвищення ефективності системи надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки.

Основними пріоритетними цілями такої програми мають бути: збільшення переліку адміністративних послуг на місцях роботи ЦНАПів; збільшення доступності адміністративних послуг для населення територіальної громади; покращення якості послуг, які надаються ЦНАП; організація роботи віддаленого робочого місця та мобільного виїзного офісу у населення пункти територіальної громади; освітня, навчально-методична та інформаційна підтримка у сфері надання адміністративних послуг; популяризація діяльності всіх відділень ЦНАПів; підвищення рівня кваліфікації працівників, які надають адміністративні послуги.

Представлено шляхи поліпшення та збільшення показників якості надання адміністративних послуг.

ВИСНОВКИ

У дипломній магістерській роботі розкрито питання удосконалення механізмів надання адміністративних послуг суб'єктам, що є вагомим завданням з поліпшення якості та ефективності публічного управління. Це стосується не тільки гарантій доступності послуг в будь який момент, а й забезпечення їхньої якості, оперативності та зручності для громадян. Отже, в ході написання кваліфікаційної роботи магістра зроблено наступні висновки:

1. Розглянуто визначення, теоретичний зміст та наявні класифікації адміністративних послуг у науці публічне управління та адміністрування. Запропоновано під адміністративною послугою розуміти двобічну взаємодію. Зміст та специфіка функціонування механізму надання адміністративних послуг окреслюються наявністю різноманітним класифікацій, до прикладу, за цільовим призначенням, за видом послуг, за місцем надання, за ступенем складності тощо.

На основі проведеного аналізу правозастосовчої практики, чинного термінологічний апарату, змістовної характеристики державних послуг в адміністративній послугі пропонується розуміти законодавчо встановлені конфігурації взаємодії органів державної влади та громадського суспільства, що направлені на здійснення прав та задоволення потреб громади, результатом яких є виконання інформаційних, консультаційних, реєстраційних та решти функцій адміністративного характеру, які виконуються у послідовності заявників і у відповідності до затвердженого регламенту.

2. Досліджено теоретичні основи механізмів надання адміністративних послуг населенню та порядок їх надання. Види компонентів механізму надання адміністративних послуг людям: організаційний механізм нормативно-правовий механізм; політичний механізм; кадровий механізм; фінансовий механізм; інформаційно-комунікативний механізм.

Засвідчено, що процедура надання адміністративної послуги визначається законодавством та включає наступні стадії з відповідними етапами та діями (реєстрація (оформлення) звернення суб'єкта звернення, опрацювання звернення та оформлення (погодження) результату надання адміністративної послуги, видання результату надання адміністративної послуги та його реєстрація), які спрямовані на реалізацію прав, свобод і законних інтересів суб'єктів звернення.

Отже, з огляду на умови сьогодення необхідність комплексного удосконалення механізму надання адміністративних послуг з положення створення загальних особливостей правового регулювання даних відносин.

3. Обґрунтовано, що організація надання адміністративних послуг місцевого рівня та в країні в цілому потребує удосконалення, системного регулювання та введення нових механізмів, елементів і технологій. Відтак, механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в електронній формі потрібно оптимізувати в таких напрямках: запровадження методології застосування новітніх конкурентоспроможних інформаційно-телекомунікаційних систем для застереження загроз «інформаційної нерівності» населення; створення уніфікованих вимог для застосування альтернативних систем автентифікації та електронної ідентифікації для встановлення надійного ступеня довіри до надання послуг в електронній формі; запровадження заходів регіональної діджиталізації, в ході яких відкривається перспектива ефективності застосування інформаційних систем та ресурсів; розвиток прогнозування строків модернізації інформаційних систем і ресурсів; строків виведення з експлуатації інформаційних систем та ресурсів; визначення на законодавчому рівні питань регулювання та стандартизації системи надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки України; застосування дієвих засад соціальних опитувань та активних і методичних слухань споживачів послуг в процесі здійснення контролю за якістю надання послуг.

4. Досліджено закордонний досвід надання адміністративних послуг населенню. Досвід європейських країн надання державних слуг говорить про відкритість державного сектора до суспільства, що забезпечує необхідну якість і доступність державних услуг. Визначено загальний вектор удосконалення надання адміністративних послуг населенню в Україні, а саме: створення ключових державних та регіональних програм надання адміністративних послуг; утворення уповноваженого органу, який буде нести відповідальність за впровадження програми ефективності надання адміністративних послуг; покращення нормативно-правової бази, яка регламентує процедури надання адміністративних послуг; покращення інфраструктури для поліпшення системи інформування можливих споживачів про державні послуги та порядок їх надання; формування системи відповідного навчання публічних службовців з ефективного обслуговування споживачів послуг; запуск системи спостереження оцінки споживачами та постачальниками якості та доступності адміністративних послуг.

5. Для укріплення довіри громадян до органів влади та їх представників, працівники органів місцевого самоврядування повинні постійно зрощувати свій професійний рівень та особисто розвиватися. Це надважливо для утворення схвальної репутації суб'єкта надання адміністративних послуг і підвищення ефективності їх роботи. Запропоновано: на постійній основі проходження практики підвищення кваліфікації службовців; запровадження модерні форм підвищення кваліфікації, направлені на швидке освоєння нового матеріалу та поліпшення якості виконання обов'язків; оновлення роботи навчальних закладів для забезпечення потреб органів місцевого самоврядування у новітніх фахових знаннях; створення можливості постійно проводити заходи з підвищення кваліфікації та враховуючи першочергових потреб посадовців; заохочення слідуванню серед посадовців цінностей, зокрема відповідальність, дипломатичність і національна свідомість через підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна реформа – історія, очікування та перспективи. / упор. В.П. Тимошук. – К.: Факт, 2002. – 100 с.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / І.Б. Коліушко (відп.ред.), В.П. Тимошук (авт.-упоряд.) – К. 2003. – 496 с.
3. Концепція адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>
4. Демський Е.Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа / Е.Ф. Демський // Юридична наука : наук. юрид. журн. – 2011.-№ 1 (1) – с. 79-86.
5. Кунцевич М. П. Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади / М. П. Кунцевич // Держава і право. – 2012. – Вип. 58. – С. 45-48.
6. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упорядник В.П. Тимошук . – К. : Факт, 2003. – 496 с.
7. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 / Кабінет Міністрів України. Урядовий кур'єр. 6 березня 2013 р.
8. Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг / Ю. Шаров, Д. Сухінін // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 4 (26). – С. 231-239.].
9. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці / упорядники: Андрійко О.Ф. (керівник колективу), Нагребельний В.П., Кисіль Л.Є., Педько Ю.С., Дерещ В.А., Пухтецька А.А., Кірмач А.В., Люлька Л.В.; За заг. ред. Ю.С.

Шемшученка, О.Ф. Андрійко. – К. : Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2011. – 448 с.

10. Буханевич О.М. Класифікація адміністративних послуг / О.М. Буханевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. – 2015. Вип. 33 (2). – С. 7-10.

11. Брус Т.М. Удосконалення процедури надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи / Т.М. Брус, Ю.В. Даньшина // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 88-97.

12. Приходченко Л.Л., Система публічного управління України: механізми горизонтальної взаємодії / Л.Л. Приходьченко // Державне управління: теорія та практика. – 2016. - № 2. – С. 5-14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2016_2_3.

13. Дикова М.М. Методичні засади організації та якості надання адміністративних послуг органами виконавчої влади / М.М. Дикова, І.І. Репін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. - № 7. – С. 10-14.

14. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98 / Верховна Рада України – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.

15. Венгер О.І. Сутність та значення соціально-адміністративних послуг у соціальній державі / О.І. Венгер // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6 (2). – С. 34-39.

16. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2007 №494-р / Верховна Рада України – офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-p>.

17. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від

27.01.2010 №66 / Верховна Рада України – офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF>.

18. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

19. Волкович О.Ю. Актуальні питання реформування та запровадження спрощеної системи адміністративних послуг в Україні / О.Ю. Волкович // Судова та слідча практика в Україні. – 2016. – Вип. 1. – С. 22-26.

20. Конституція України: від 28.06.1996р., №254к/96-ВР // ВВР України. – 1996. - №30. – Ст. 141.

21. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 31.10.2025р. № 1160-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>

22. Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 08.08.2025р. № 2806-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>

23. Закон України «Про адміністративні послуги» від 01.01.2025р. № 5203-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

24. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 31.10.2025р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

25. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» від 09.01.2007р. № 537-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

26. Указ президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22.07.1998р. № 810/98 // Офіційний вісник України. – 1998. - №21. – Ст. 32.

27. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15.02.2006р. № 90-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>

28. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про адміністративні послуги" від 17.06.2009 № 682-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/682-2009-%D1%80#Text>

29. Жук Ю.М. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект / Ю.М. Жук // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 1-2 (1). – С. 59-68.

30. Степаненко К.В. Сучасний стан та перспективи вдосконалення нормативно-правових актів, що регулюють правовідносини у сфері надання адміністративних послуг в Україні / К.В. Степаненко // Право і суспільство. – 2015. - №6.2. – С. 122-126.

31. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні / Н. С. Грабар // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. - №1. – С. 33-39.

32. Тищенко І.О. Європейський досвід захисту прав громадян у сфері надання адміністративних послуг та напрями його впровадження в Україні / І.О. Тищенко // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2013. - №3. – С. 245-251.

33. Тимченко Л.М. Європейський досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг / Л.М. Тимченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. - №3. – С. 136-140.

34. Тихонова Д.С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. Право і безпека. 2014. № 4(55). С. 70-75.

35. Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 5. С. 111-114.

36. Сєніва А.О. Особливості та організаційний досвід надання адміністративних послуг у країнах ЄС / А.О. Сєніна // Бізнес Інформ. – 2014. - № 8. – С. 25-33.

37. Сога М. Адміністративні послуги за законодавством України та Республіки Польща / М. Сога // Південноукраїнський правний часопис. – 2014. - № 3. – С. 147-148.

38. Жарая С.Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання адміністративних послуг / С.Б. Жарая // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2013. – Вип. 2. – С. 28-35.

39. Афанасьєв К.К. До питання визначення терміну «адміністративна послуга» в законодавстві України / К.К. Афанасьєв // Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. – 2013. – Вип. 2. – С. 201-211.

40. Васильєва Н.В. Концептуальні підходи до підвищення ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади з надання адміністративних послуг / Н.В. Васильєва // Вісник. Академія митної служби України. Сер.: Державне управління. – 2013. - №1. – С. 93-97.

41. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 83-92.

42. Чміленко Г.М. Надання адміністративних послуг в Україні і в країнах Європейського Співтовариства // Європейські інтеграційні процеси та транскордонне співробітництво: міжнародні відносини, економіка, політика,

історія, право: Матер. Міжнар. Наук.-практ. Конференції студентів, аспірантів, і молодих науковців. / За ред. В.Й. Лажника і С.В. Федонюка. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ. Ун-ту ім. Лесі Українки, 2004. – С. 18-22.

43. Тищенко І.О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні / І. О. Тищенко // Форум права. – 2017. - №2. – С. 124-129.

44. Волкович О. Ю. Актуальні питання реформування та запровадження спрощеної системи адміністративних послуг в Україні / О. Ю. Волкович // Судова та слідча практика в Україні. - 2016. - Вип. 1. - С. 22-26.

45. Власенко Д. Адміністративно-правове регулювання оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів публічної адміністрації з надання адміністративних послуг / Д. Власенко // Наукові записки [Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Право. - 2017. - Вип. 2. - С. 87-91.

46. Чміленко Г.А. Адміністративна реформа: запровадження управлінських (адміністративних) послуг // Юридичні читання молодих вчених: 36. матер. Всеук. наук. конференції. – К.: НПУ ім М.П. Драгоманова, 2004. – С. 139-142.

47. Надання адміністративних послуг [Текст] : навч.-метод. Посіб. для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. Ліпенцев А.В. – К. : К.С.І., 2013. – 184с.

48. Ославський М.І. Виконавча влада в Україні: організаційно прпвові засади. Навч. Посібник. К.: Знання 2009.

49. Мотречко В. В. Надання адміністративних послуг на місцевому рівні у сфері реалізації державної молодіжної політики України / В. В. Мотречко // Теорія та практика державного управління. - 2015. - Вип. 2. - С. 257-262.

50. Власов А. Про оплатність адміністративних послуг / А. Власов // Юридична Україна. – 2014. - №8. – С. 28-34.

51. Слівак А.Є. Методичні підходи до створення системи моніторингу надання адміністративних послуг центральними та місцевими органами

виконавчої влади / А.Є. Слівак, А.І. Дешко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. - №5. – С. 64-68.

52. В.П. Тимошук. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України (2020–2021).

53. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20.09.2017 № 649-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>

54. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. Офіційний вісник України. 2017. № 78. С. 109

55. Романенко Є. О. Система маркетингових комунікацій в механізмах державного управління / Є. О. Романенко, І. В. Чаплай // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 4. - С. 69-78.

56. Тимченко Л.П. Правове забезпечення діяльності надання адміністративних послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування в Україні / Л.М. Тимченко // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 2. – С. 182-190.

57. Чміленко Г.М. Надання управлінських (адміністративних) послуг // Науковий потенціал майбутнього України на шляху до європейської інтеграції: Матер. Наук. Конференції курсантів, студентів та молодих науковців. – Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2004. – С. 251-252.

58. Чміленко Г.М. Щодо питання управління (адміністративних) послуг // Актуальні проблеми держави і права: Зб. наук. праць. – Вип. 22. – Одеса: Юрид. л-ра., 2004. – С. 376 – 379.

59. Панькова З. Л. Аналіз проблем надання адміністративних послугу сфері економіки та шляхи їх вирішення / З. Л. Панькова // Актуальні проблеми держави і права. - 2016. - Вип. 76. - С. 131-136.

60. Міськевич А. Адміністративно-правові засади надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту населення / А. Міськевич // Наукові записки [Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Право. - 2017. - Вип. 2. - С. 100-104.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Для аналізу якості обслуговування та надання адміністративних послуг
ЦНАП Калитянської об'єднаної територіальної громади

Індикатори оцінювання обслуговування та надання адміністративних послуг	Значимість		Кількісна оцінка якості				Середня оцінка	Кількість опитаних осіб
	Оцінка	%						
Внутрішнє оздоблення приміщення								
Перше враження користувачів послуг								
Рівень обізнаності спеціалісті ЦНАПу під час консультування								
Тривалість надання послуги								
Якість отриманих документів/послуг заявниками								
Формування позитивної репутації організації								