

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні» (за матеріалами Відділу надання адміністративних послуг виконавчого комітету Маньківської селищної ради, смт. Маньківка, Уманський район, Черкаська область)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-213(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
заочної форми навчання

Марини
Сисюк

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Олександр
Лозовський

Гарант освітньої програми
канд. наук держ. упр., доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНПОСЛУГ МАНЬКІВСЬКОЮ СЕЛИЩНОЮ РАДОЮ.....	20
2.1. Аналіз організаційно-фінансового забезпечення діяльності установи.	20
2.2. Аналіз якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНПОСЛУГ МАНЬКІВСЬКОЮ СЕЛИЩНОЮ РАДОЮ.....	37
3.1. Вдосконалення системи надання адміністративних послуг органом місцевого самоврядування.....	37
3.2. Основні напрями підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах впровадження реформування публічного управління та місцевого самоврядування у всіх сферах діяльності виникає потреба контролю сфери надання державних послуг. Як свідчить міжнародний досвід, суттєвою передумовою для покращення рівня надання адміністративних послуг місцевими державними органами виконавчої влади повинні стати розроблення та запровадження в їх функціонування процедур та стандартів, що призводять до поліпшення процедури надання послуг. Так, в демократичних країнах державні сервіси орієнтуються на споживача. Адміністративно-територіальна реформа спирається на Європейський досвід, тому на сьогодні повністю змінена концепція надання адміністративних послуг з «головенства держави» до «служіння народові України». Ця концепція передбачає клієнтоорієнтований підхід до надання послуг та роботи державних та муніципальних органів. Послуги надаються за тим же принципом, що і в приватних установах, тому що держава зараз теж конкурує за споживача.

Питаннями організації системи надання адміністративних послуг, оцінки особливостей та класифікації, механізму надання послуг в Україні досліджували такі вчені, як О.М. Буханевич [6], С.Л. Дембіцька [6], Д.Ю. Записний [8], О.В. Карпенко [9], Є.О. Легеза [11], А.Б. Лис [12], Ю.А. Опанасюк [6] та інші.

Гіпотеза дослідження. В ході дослідження ми припустили, що, Пріоритетним напрямом реформування галузі надання адміністративних послуг сьогодні є забезпечення децентралізації системи їх надання. Збільшення делегування повноважень з груп найбільш затребуваних адміністративних послуг у громадах, що дозволить спростити і покращити доступ громадян до цих послуг, створити умови отримання таких послуг для споживачів більш

зручним, а також покращити якість їх обслуговування, при цьому вважається необхідною умовою створення технологічної сервісної держави.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-правових основ публічного управління, дослідження системи управління якістю надання адміністративних послуг та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Основні завдання дослідження:

- обґрунтування теоретико-правових основ публічного управління якістю надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування;
- аналіз організаційно-фінансового забезпечення діяльності установи;
- аналіз якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування;
- дослідження шляхів вдосконалення системи надання адміністративних послуг Маньківської селищної ради, смт Маньківка, Уманський район, Черкаська область;
- розробка основних напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Об'єкт дослідження – процес надання адміністративних послуг Маньківською селищною радою, смт Маньківка, Уманського району, Черкаської області.

Предмет дослідження – публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Методи дослідження: синтез, SWOT-аналіз, дедукція і індукція, узагальнення, прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова звітність Маньківської територіальної громади, аналітичні довідки, звіти про діяльність досліджуваного органу публічної влади, статут, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті

вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження.

Наукова новизна полягає у розробці концепції «сервісної держави», яка дозволить не тільки надавати зручні для населення, якісні послуги, а й можливість ЦНАПу стати місцем діалогу й партнерства місцевої влади із споживачами. За допомогою відділу ЦНАП з'явиться можливість сприяти переходу місцевої влади від інформування й консультацій до партнерства, діалогу, підсилення співпраці громадян із владою.

Практична значимість цього дослідження полягає у розробці ефективного забезпечення прозорості роботи ЦНАП Маньківської селищної ради та звітування перед керівництвом об'єднаної територіальної громади щодо поточної діяльності ЦНАПу нами рекомендується впровадити ряд заходів покращення роботи відділу ЦНАП. Крім цього, вважаємо, що для ефективного функціонування відділу ЦНАП Маньківської селищної ради вкрай важливим чинником є підвищення кваліфікації працівників.

Апробація наукових досліджень. Наукові дослідження були апробовані на двох науково - практичних конференціях: XII Всеукраїнській студентській науково – практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», яка проходила в м. Вінниці 20 квітня 2023 р. та X Всеукраїнській науково – практичній конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології», яка проходила в м. Вінниці 10 жовтня 2023 р.. За результатами наукових досліджень опубліковано дві статті: «Особливості впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні» та «Особливості надання адміністративних послуг на місцевому рівні».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Список використаних джерел містить 50 найменування. Наведено 8 рисунків, 1 таблиця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ

МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ефективність функціонування суспільства, прискорення його реформаторського поступу багато в чому залежить від дійового функціонування системи державної служби, яка виступає одним із основних елементів державного управління. На сьогодні законодавче впорядкування роботи органів надання адміністративних послуг – одне з найважливіших завдань правових реформ [34].

Реформа децентралізації у державі, що характеризується передачею владних повноважень й фінансів від органів центральної влади до повноважень місцевого самоврядування триває в Україні з початку 2015 року. Це створює нові можливості на муніципальному рівні навіть для селищ та невеликих громад, сіл та малих міст, задля їх подальшого розвитку. Цей процес об'єднання новоутвореним громадам надає можливість поєднати власні ресурси для того, щоб самостійно здійснювати вирішення питань місцевого значення, сприяти зростанню якості життя і нести за це відповідальність [38].

На сучасному етапі розвитку нормативно-правового регулювання системи надання адміністративних послуг наша держава здійснила багато кроків: формування структур надання адміністративних послуг суб'єктам господарювання (до 2005 р.); початок утворення системи надання адміністративних послуг (2006–2008 рр.); нормативно-правова діяльність з метою впорядкування сфери адміністративних послуг (2009–2013 рр.); розширення сфери повноважень місцевого самоврядування у питаннях надання адміністративних послуг (2014–2017 рр.); розвиток мережі відповідних ЦНАП

органів місцевого самоврядування та впровадження ІТ-технологій у галузі публічних послуг (2019–2020 рр.) [28; 35].

Процеси здійснення реформи місцевого самоврядування та організації влади територіальних громад створили передумови для розробки та затвердження нормативних актів, положення яких спрямовані з метою розширення повноважень місцевого самоврядування у питаннях надання адміністративних послуг. Сьогодні через ЦНАП пропонується великий перелік послуг, їх умовно поділяють на такі групи: державна реєстрація речових прав на власне нерухоме майно та його обтяження; послуги дозвільного характеру; державна реєстрація фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб та громадських утворень; послуги з реєстрації місця проживання особи; нотаріальні послуги; соціального характеру; місцеві; послуги у сфері реєстрації актів цивільного стану; паспортні послуги та інші [22].

Органи місцевого самоврядування у сфері надання адмінпослуг здійснюють свою діяльність відповідно законодавства України (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Законодавчі засади діяльності органів надання адміністративних послуг [22]

ЗУ «Про адміністративні послуги» (зі змінами) від 06.09.2012 р. № 5203-VI (Про адміністративні послуги, 2012) [Про адміністративні]	– адміністративна послуга – форма здійснення владних повноважень центром надання адміністративних послуг за поданою заявою фізичної або юридичної особи, спрямована на набуття, припинення чи зміну прав та/або обов’язків даної особи відповідно до законодавства; – суб’єкт звернення – особа фізична чи юридична, яка звернулася за-для отримання адміністративних послуг; – СНАП – суб’єкт надання адміністративних послуг – орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, державний реєстратор, суб’єкт державної реєстрації, уповноважений відповідно до законодавства надавати адміністративні послуги; – центр надання адміністративних послуг – це постійно функціонуючий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, де надаються адміністративні послуги згідно з переліком, встановленим відповідно Закону. ЦНАП мають власне найменування та іноді символіку. Окрім найменування та символіки центри можуть використовувати позначку: «Центр Дії».
--	--

Продовження табл. 1.1

ЗУ «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (зі змінами) від 06.09.2005 р. № 2806-IV (Про дозвільну систему, 2005)	– система надання дозволів у сфері господарської діяльності – об'єднання врегульованих законодавством відносин, які формуються між адміністраторами, дозвільними органами та суб'єктами господарювання у питаннях видачі документів дозвільного характеру, здійснення переоформлення, анулювання документів дозвільного характеру; – дозвільні органи – уповноважені відповідно до законодавства видавати дозвільні документи; – документ дозвільного характеру – свідоцтво, дозвіл, висновок, погодження, рішення, інші документи в електронному вигляді (запис про надання дозволу, погодження, свідоцтва, висновку, рішення, іншого документу з Єдиного державного реєстру фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб та громадських формувань), без наявності якого суб'єкт господарювання не може здійснювати певні дії господарської діяльності.
ЗУ «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 01.07.2004 р. №1952-IV (Про державну реєстрацію, 2004)	– державна реєстрація права власності на нерухоме майно та його обтяження (далі - державна реєстрація прав) – державне офіційне визнання і підтвердження державою факту набуття, припинення або зміни речових прав на нерухоме майно, обтяження таких прав шляхом закріплення відповідних відомостей у Державному реєстрі речових прав на право власності на нерухоме майно; – загальний державний реєстр речових прав на нерухоме майно (далі – Державний реєстр прав) – загальна державна інформаційна система, яка забезпечує збереження, обробку та надання відомостей стосовно зареєстрованих речових прав на власне нерухоме майно та їх обтяження.
ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (зі змінами) від 15.05.2003 р. № 755-IV (Про державну реєстрацію, 2003)	– виписка з Єдиного державного реєстру фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб та громадських формувань про проведену реєстраційну дію; – витяг з Єдиного державного реєстру фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб та громадських формувань (далі – витяг) – документ (паперовий або онлайн), що сформований програмою Єдиного державного реєстру за зазначеними заявником параметрами пошуку та має включати відомості з Єдиного державного реєстру фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб та громадських формувань, актуальні на дату та час утворення витягу; – громадські утворення: політичні партії, професійні спілки, їх об'єднання, місцеві громадські об'єднання, що мають статус юридичної особи, постійно діючі третейські суди, окремі підрозділи іноземних благодійних неурядових організацій, окремі філії благодійних організацій; – державний реєстратор фізичних осіб, юридичних осіб та громадських формувань – особа, яка здійснює діяльність у трудових відносинах з офіційним суб'єктом державної реєстрації, нотаріус; – Єдиний державний реєстр фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб, та громадських формувань – єдина державна структура, що не має статусу юридичної особи.

Продовження табл. 1.1

ЗУ «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» від 11.12.2003 р. № 1382-IV (Про свободу пересування, 2003)	– місце розташування – адміністративно-територіальна одиниця, у межах території якої особа проживає терміном менше шести місяців; – місце проживання – житло, що перебуває у межах території адміністративно-територіальної одиниці, в якому особа проживає, а також заклади соціального захисту та соціального обслуговування, спеціалізовані соціальні установи та військові частини.
ЗУ «Про нотаріат» (зі змінами) від 02.09.1993 р. № 3425-XII (Про нотаріат, 1993)	стаття 37 визначає, що нотаріальні дії, які вчиняються у сільських та селищних населених пунктах уповноважені на це державними посадовими особами місцевих органів самоврядування, а саме: посвідчують заповіти (окрім секретних); вживають охоронних заходів щодо спадкового майна; здійснюють видачу дублікатів посвідчених ними документів; засвідчують справжність підписів на документах; засвідчують копії (фотокопії) документів і виписок з них; здійснюють видачу свідоцтва про право на спадщину; видають свідоцтво про право на частку у спільному майні подружжя за умов смерті одного з подружжя
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 03.11.2020 № 943-IX	у ЦНАП на території об'єднаної територіальної громади надаються усі адміністративні та інші публічні послуги відповідно повноважень територіальних органів центральної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також адміністративні послуги за договорами відповідного обслуговування у ЦНАП мешканців інших територіальних громад
Розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України	
«Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 20.02.2013 р. № 118 та «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 01.08.2013 р. № 588	регламентують організацію діяльності ЦНАП його окремих територіальних підрозділів, віддалених місць діяльності адміністраторів, порядок дій адміністраторів ЦНАП та їх взаємодія із споживачами адміністративних послуг на місцевому рівні.
«Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 р. № 523-р (Деякі питання надання адміністративних послуг, 2014)	Положення розпоряджень КМУ, що визначають рекомендований перелік адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП

Нормативно-правове врегулювання у галузі публічного управління, зокрема, стосовно надання адміністративних послуг, перебуває у постійному

динамічному розвитку. Дослідження тенденцій у вказаній сфері зазначає, що подальший розвитку даних питань буде спрямований більше на суб'єкта звернення, а саме за нормативним визначенням важливості комплексного характеру послуги та надання їх переважно у електронному вигляді [29].

Узагальнення особливих ознак адміністративних послуг дає можливість визначити їх особливості такі, як публічно-владне спрямування, 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 [24; 35].

Забезпечення інноваційного спрямування розвитку галузі надання адміністративних послуг очікує від органів державної влади та повноважних представників місцевого самоврядування прийняття важливих стратегічних рішень щодо реалізації оновленої інфраструктури: покращення комп'ютерної, спеціалізованої техніки (робочих станцій) у ЦНАП; забезпечення підтримки якісного зв'язку з метою ефективної діяльності Інтернет мережі, що дозволить ефективно працювати мобільним ЦНАП, ефективно обслуговувати фізичних та юридичних споживачів послуг у територіальних підрозділах ЦНАП, здійснювати миттєві розрахунки за надання адміністративних послуг, отримувати доступи до загальних державних реєстрів; забезпечувати реалізацію заходів з інформування та залучення громадян до діяльності ЦНАП [20].

Незалежно від власних бажань, кожен громадянин України, будучи приватною особою чи здійснюючи підприємницьку діяльність в особі фізичної або юридичної, змушений періодично звертатися до представників органів виконавчої влади, місцевого самоврядування за отриманням документів, оформленням субсидій, або щоб зареєструватися суб'єктом підприємницької діяльності, отримати ліцензії, різного роду дозволи, свідоцтва тощо. По суті це і

є адміністративні послуги, надання яких здійснюється органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування через виконання ними наданих їм повноважень [10].

Окремим способом оптимізації діяльності державного управління є децентралізація – тобто визначення та розмежування функцій і завдань, більшість яких передається з рівня центральних органів на нижчий рівень, стає відповідними завданнями та повноваженнями відповідальних органів нижчого рівня. Також визначається, що частина адміністративної діяльності покладається на органи місцевого самоврядування або інші суб'єкти уповноважені державою. Така децентралізація влади сприяє розвитку демократії, при цьому відбувається розвиток та розширення впливу територіальних громад, суспільних соціальних груп та громадськості в цілому на якість публічних послуг [8].

Демократична держава має прагнути залучати громадськість до забезпечення публічних функцій урядування за-для оптимального задоволення різних потреб громадянина та народу загалом. Реалізація процесу децентралізації у країнах ЄС, наприклад, у Німеччині та Франції відбувається і дотепер – постійно робляться окремі корегування і вдосконалення [4]. Існуючий погляд на децентралізацію як на процес, під час якого в межах централізованої держави формуються самостійні структури, що є носіями функцій місцевого самоврядування (громади), вимагає розробки нових підходів до визначення його змісту.

Пріоритетним напрямом реформування галузі надання адміністративних послуг сьогодні є забезпечення децентралізації системи їх надання. Збільшення делегування повноважень з груп найбільш затребуваних адміністративних послуг у громадах, що дозволить спростити і покращити доступ громадян до цих послуг (рис. 1.1), створити умови отримання таких послуг для споживачів

більш зручним, а також покращити якість їх обслуговування, при цьому вважається необхідною умовою створення технологічної сервісної держави [30].

Спектр адміністративних послуг органів державної виконавчої влади, які надаються у територіальних ЦНАП неоднаковий, при цьому існує вимога формувати рівні умови отримання послуг, що найбільш затребувані громадянами у органах місцевої влади.

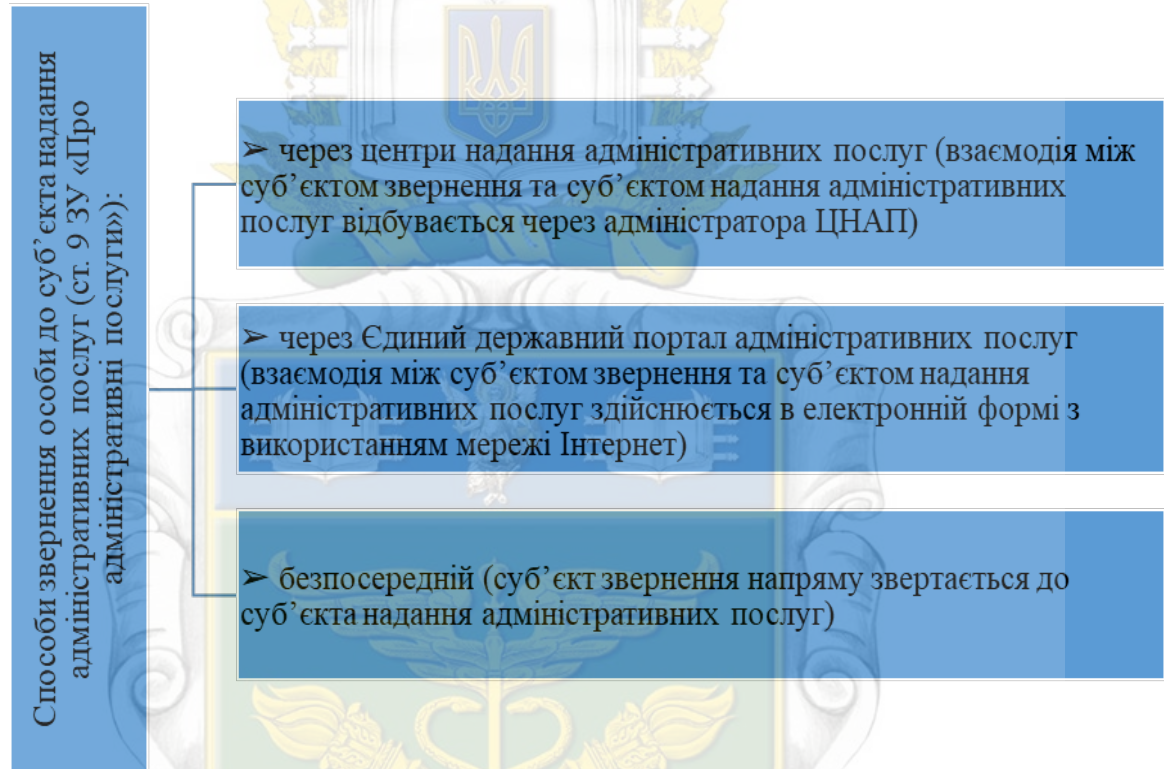


Рисунок 1.1 – Способи звернення особи до суб'єкта надання адміністративних послуг

Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних (публічних) послуг [37].

З метою чіткого розуміння термінології «адміністративна послуга» розглянемо головні ознаки, які їм притаманні, а саме:

1) надання адміністративних послуг лише відповідно до заяви чи звернення особи як юридичної, так і фізичної, що пов'язано із забезпеченням

головних передумов для виконання їх особистих повноважень з дотриманням визначеного порядку отримання відповідної послуги;

2) наданням адміністративних послуг наділено адміністративні інституції шляхом реалізації виключно владних повноважень. Так, скористатися певною адміністративною послугою можна тільки у належній адміністративній установі чи організації різної форми власності, яка відповідно до законодавства виконує функції публічного управління;

3) право на одержання як юридичною, так і фізичною особою певної адміністративної послуги і належне повноваження адміністративної інституції повинно передбачатися чинним нормативно-правовим забезпеченням;

4) у результаті надання певної адміністративної послуги повинен бути складений адміністративний акт індивідуального характеру (дозвіл чи іншого роду рішення даного органу, відповідно до якого задовольняється звернення особи), який адресується одержувачу адміністративної послуги (особі, які звернулася із заяву до адміністративного органу) [30].

Загалом процедура надання адміністративних послуг включає три етапи:

- реєстрація звернення громадянина (суб'єкта звернення);
- отримання та опрацювання звернення і відповідне оформлення результату наданої адміністративної послуги;
- видання суб'єкту звернення результату адміністративної послуги та його реєстрація.

Створення доступних і зручних умов отримання громадянами адміністративних послуг є головним завданням, яке має реалізовуватися органами місцевого самоврядування. Головне призначення публічної адміністрації – надання послуг населенню, і саме за якість наданих послуг кожен громадянин оцінює ефективність та компетентність влади [7].

Щодо механізму надання публічних послуг, В.В. Мамонова пропонує поділяти його на структурно-організаційну та функціонально-методологічну

складові частини. Структурно-організаційна характеризується поєднанням споживачів послуг, які мають визначений перелік законних прав, та надавачів послуг – владних інституцій зі своїми обов’язками, функціями та повноваженнями. Функціонально-методологічна складова частина організаційного механізму надання адміністративних послуг, у свою чергу, включає функціональний, методологічний та технологічні елементи. До функціонального належать безпосередньо функції, перелік послуг, що надаються споживачам, контроль за їх наданням тощо. До методологічного – цілі, методи, норми надання адміністративних послуг. До технологічного – регламент, стандарти, інструментарій надання адміністративних послуг [22].

О.М. Буханевич у своїх наукових пошуках також приходить до висновку, що адміністративні послуги в будь-якому випадку належать до публічних, проте можуть належати до державних послуг, а можуть належати до послуг місцевого самоврядування [4].

Місцеве самоврядування являє собою базову основу розбудови розвиненої країни, забезпечує залучення громадян до керування суспільно-політичними відносинами та реалізує найважливіший демократичний принцип.

Надання адміністративних послуг населенню є однією з першорядних функцій органів публічного управління на місцевому рівні. Лише через кількість та якість послуг, що надаються місцевими органами влади, громадяни в змозі оцінити наскільки ефективно можуть функціонувати ці органи та наскільки в цілому вони можуть задовольняти населення [4].

Саме споживачі мають надавати оцінку якості наданих послуг, рівня професійної підготовки виконавців та роботи управлінських органів загалом. Формується збірний імідж органів публічного управління, оскільки пересічні громадяни не завжди розрізняють до якого саме виду послуг належить та чи інша дія, хто є її надавачем та до кого потрібно звертатись у разі незадоволення результатами роботи органу влади.

Критерії оцінювання якості адміністративних послуг включають показники, що окреслюють рівень задоволення потреб споживачів адміністративних послуг, ефективність та професійність діяльності відповідних органів, які мають діяти на основі таких вимог: доступність, результативність, своєчасність, відкритість, зручність, професійність, повага до особи:

1. Доступність визначає фактичну можливість громадян звертатися за отриманням адміністративної послуги. Цей критерій включає:

- наявність у відкритому доступі інформації про орган, який відповідає за надання відповідних адміністративних послуг, її коректність та достатність (повноту);

- доступність та різноманітність джерел такої інформації, можливість отримання інформації телефоном або електронною поштою;

- територіальну наближеність до споживачів органу надання послуг; наявність сполучення поблизу громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць паркування для транспорту, вказівних знаків;

- можливість безперешкодного доступу споживачів послуг до фахівців у приміщенні адміністративного органу;

- наявність та безплатність необхідних бланків та інших формулярів для оформлення звернення за адміністративною послугою, можливість ознайомлення з бланками на веб-сторінках адміністративного органу;

- обґрунтований розмір плати за адміністративну послугу у випадку, якщо послуга є платною.

2. Результативність передбачає забезпечення діяльності адміністративного органу спрямованої на позитивне вирішення будь-якої справи, якісного та швидкого надання адміністративної послуги громадянам. Оцінка за критерієм результативності передбачає спрямованість на цілісність послуги, тобто отримання споживачами повного очікуваного результату.

3. Своєчасність адміністративної послуги передбачає дотримання окресленого законом терміну надання адміністративної послуги, якнайшвидше вирішення справи. Відповідний орган, що надає адміністративну послугу, має враховувати законні інтереси громадянина стосовно прискореного отримання адміністративної послуги.

4. Відкритість визначає наявність та доступність інформації, необхідної для забезпечення адміністративної послуги: перелік документів, які необхідно подати для отримання послуги, зразки заповнених документів; відкрита процедура надання адміністративної послуги; відомий розмір та порядок оплати адміністративної послуги; інформація про посадових осіб, відповідальних за якість надання адміністративних послуг. Критерій відкритості включає:

- присутність та якість довідкових матеріалів (інформаційних дошок, веб-сторінки органу тощо);
- можливість отримання додаткової інформації по телефону та електронної форми;
- можливість отримання споживачу консультативної допомоги.

5. Зручність передбачає врахування потреб та інтересів споживачів послуг в системі організації надання адміністративних послуг. Критерій зручності включає:

- споживач має можливість вибору варіанту звернення за адміністративною послугою, особисто із заявою або поштою чи електронною поштою;
- впровадження принципу “єдиного вікна”, відповідно якого споживач послуги може звернутися до відповідального органу, який має самостійно організувати подальше надання адміністративної послуги без участі споживача; зменшення кількості інстанцій, залучених до функцій надання адміністративних послуг; використання анкет та інших стандартизовано-допоміжних форм для оформлення запиту;

- максимально зручний для споживачів час особистих прийомів громадян, чітка визначеність цього часу та обов'язкове його реальне дотримання; впорядкованість (організованість) особистого прийому та відсутність черг громадян, використання механізму попереднього запису, прозорість черги тощо;

- зручність порядку оплати адміністративної послуги – плата має бути визначеною у фіксованому розмірі і за можливості оформлюватися безпосередньо у приміщенні органу.

6. Професійність передбачає необхідний рівень кваліфікації фахівців адміністративного органу надання послуг. Професійність оцінюється продемонстрованим рівнем знань фахівця та дотриманням встановленої процедури надання адміністративної послуги; обґрунтованістю та конкретністю вимог, що висуваються до споживачів послуг тощо.

7. Повага до особи включає ввічливе (шанобливе) ставлення до громадян, їх честі та гідності. Цей критерій в цілому включає: дотримання принципу рівності громадян; готовність фахівців органу надання споживачеві послуги у допомозі оформлення звернення тощо; наявність побутових зручностей у приміщенні органі, що надає споживачам адміністративні послуги (сидячі місця для очікування у черзі тощо).

Органи місцевого самоврядування найближче до населення, до проблем щоденного життєзабезпечення. Місцеве самоврядування в Україні забезпечує самостійне вирішення населенням питань місцевого значення, володіння, користування та розпорядження комунальною власністю, місцевого бюджету, місцевих податків і зборів, охорони громадського порядку, визначення власної структури та зміни меж територій, в яких здійснюється місцеве самоврядування [33].

Головна мета сучасних структур публічного управління – сформувати гнучку й ефективну, націлену на ринок систему, яка стратегічно орієнтована на

споживача-громадянина. Адміністрування повинен змінити менеджмент, якому притаманні свої ідеологія, методи, провідні підходи й тактика [30].

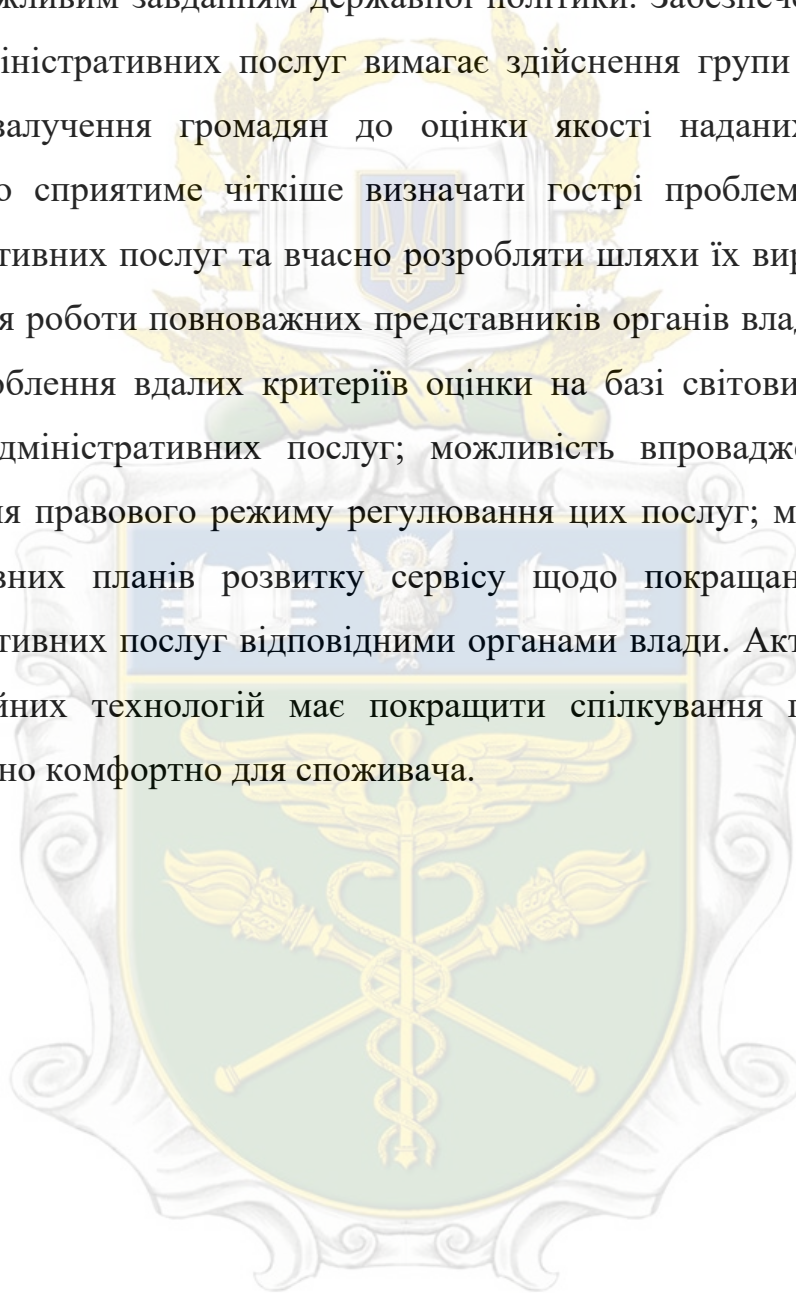
Здійснення реформ державного управління потребує передусім зростання продуктивності роботи органів державної виконавчої влади й виконавчих органів місцевого самоврядування, якісного виконання державних функцій, зокрема й щодо надання адміністративних послуг. Пріоритетним завданням залишається встановлення та реалізація стандартів стосовно оцінки якості надання адміністративних послуг громадянам.

Підвищення якості послуг очікується завдяки залученню громадян/споживачів до спільного проектування, спільного прийняття рішень і спільного постачання послуг, що робить процеси більш прозорими, зрозумілішим, а отже, більш легітимними та задовольняючими. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від конструктивності їх співпраці з іншими публічними, приватними та громадськими організаціями, навіть з інших рівнів урядування, з якими вони формують партнерські відносини в ланцюзі надання послуг, орієнтованих на загальний результат. Саме тому важливим є успішне інтегрування управління такими міжфункціональними процесами з метою створення або додавання цінності для громадян-споживачів публічних послуг і територіальної громади в цілому [13].

Отже, в країні створено достатньо нормативно-правову базу для функціонування якісної системи надання адміністративних послуг. Але відсутність сучасного адміністративно – процедурного кодексу та не врегульованих окремих аспектів механізму забезпечення адміністративних послуг є необхідністю проводити наукові напрацювання щодо удосконалення нормативно-правових актів з метою покращення якості адміністративних послуг, забезпечення організації надання послуг виходячи з процесів

адміністративно – територіальної реформи, об'єднання територіальних громад зокрема [36; 39].

Отже, реформування системи суб'єктів надання адміністративних послуг є вкрай важливим завданням державної політики. Забезпечення високого рівня якості адміністративних послуг вимагає здійснення групи системних заходів, зокрема: залучення громадян до оцінки якості наданих адміністративних послуг, що сприятиме чіткіше визначати гострі проблеми у сфері надання адміністративних послуг та вчасно розробляти шляхи їх вирішення; об'єктивне оцінювання роботи повноважних представників органів влади сервісних послуг задля вироблення вдалих критеріїв оцінки на базі світових стандартів якості надання адміністративних послуг; можливість впровадження заходів щодо покращання правового режиму регулювання цих послуг; можливість розробки перспективних планів розвитку сервісу щодо покращання якості надання адміністративних послуг відповідними органами влади. Активне впровадження інформаційних технологій має покращити спілкування громадян з владою максимально комфортно для споживача.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНПОСЛУГ МАНЬКІВСЬКОЮ СЕЛИЩНОЮ РАДОЮ

2.1. Аналіз організаційно-фінансового забезпечення діяльності установи

Селище Маньківка це адміністративний центр об'єднаної територіальної громади, що знаходиться на заході Черкаської області, за 180 км на від обласного центру - міста Черкаси, за 12 км від автомагістралі Київ-Одеса та за 4 км від залізничної станції Потапш. Офіційна дата заснування 21.05.1997 року, код ЄДРПОУ 25659958, основний вид діяльності за КВЕД 84.11 Державне управління загального характеру [23]. Адреса Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Маньківської громади: смт Маньківка, вул. Соборна, 14, телефон: 047-4862435. Голова селищної ради – Валерій Івасюк.

Маньківська селищна територіальна громада має площу – 47823,7 га, при цьому землі водного фонду становлять 653,9 га, землі лісового фонду – 4671,6 га, сільськогосподарські землі – 39839,5 га, землі під забудовою – 1960,9 га (рис. 2.1).

Площа угідь сільськогосподарського призначення становить 39076,4 га, в тому числі рілля – 36138,6 га, багаторічні насадження – 488,5 га, сіножаті – 1304,9 га, пасовища – 1144,4 га; за дворами і господарськими будівлями – 442,42 га.

Утворена Маньківська селищна територіальна громада відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та розпорядження Черкаської обласної державної адміністрації щодо добровільного об'єднання територіальних громад.

На сьогодні територія громади відповідно адміністративно-територіальному устрою України відноситься до складу Уманського району Черкаської області, вона межує з півдня – Паланською та Дмитрушівською територіальними громадами; з північного сходу - Буцькою та Іваньківською ОТГ; з півночі – Жашківською ОТГ; заходу – Христинівською ОТГ; сходу – Тальнівською ОТГ Звенигородського району (додаток А).

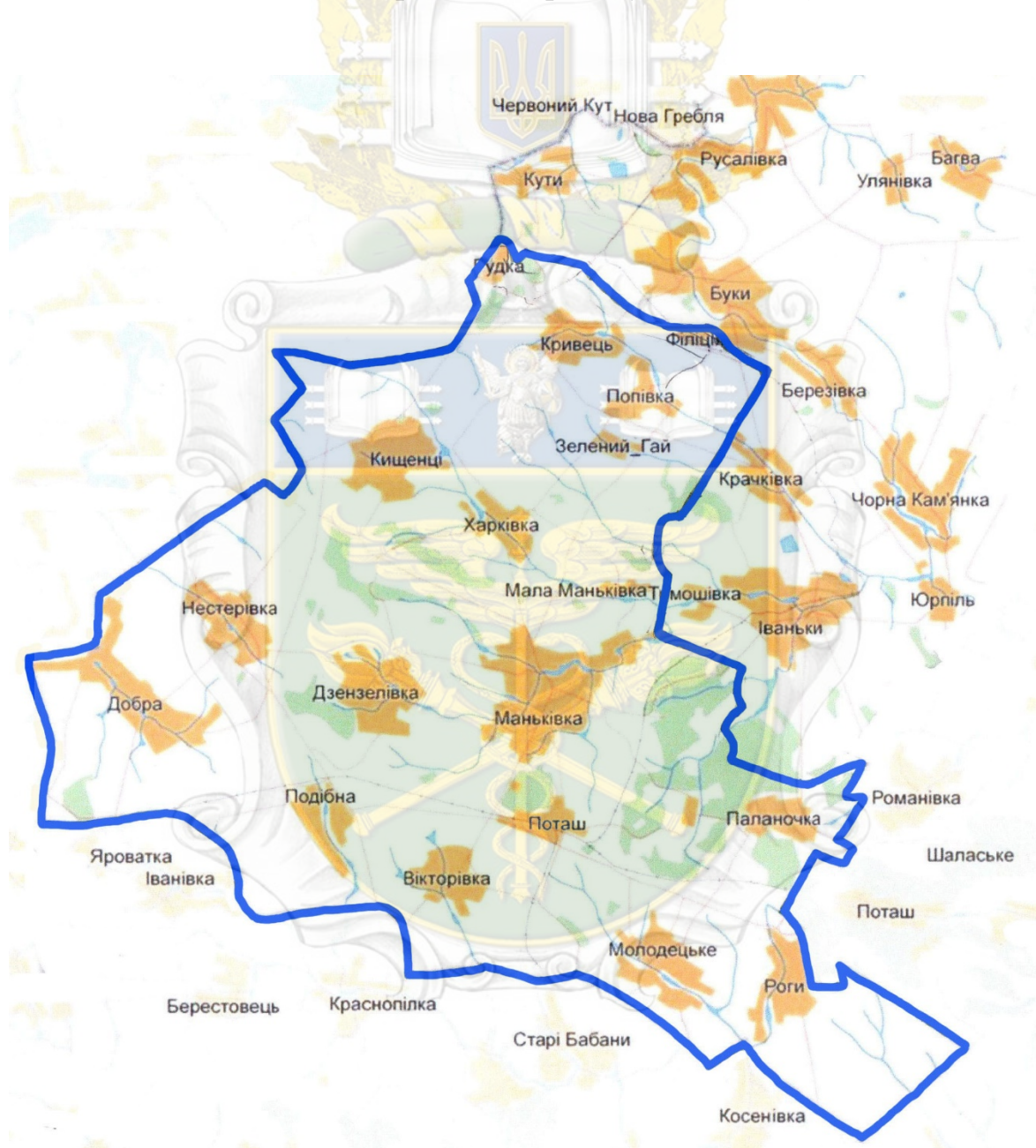


Рисунок 2.1 – Географічне розташування Маньківської селищної територіальної громади Черкаської області [26]

До складу Маньківської селищної територіальної громади входить 19 населених пунктів. Склад джерел доходів бюджету Маньківської селищної територіальної громади визначено статтями 64 та 691 Бюджетного кодексу України.

Обсяг доходів у бюджет Маньківської селищної територіальної громади на 2022 рік формувався у сумі 180 526,0 тис. грн. (рис. 2.2), з яких власні доходи загального фонду – 116 724,2 тис. грн., спеціального – 4 085,7 тис. грн., освітня субвенція – 59 716,1 тис. грн.

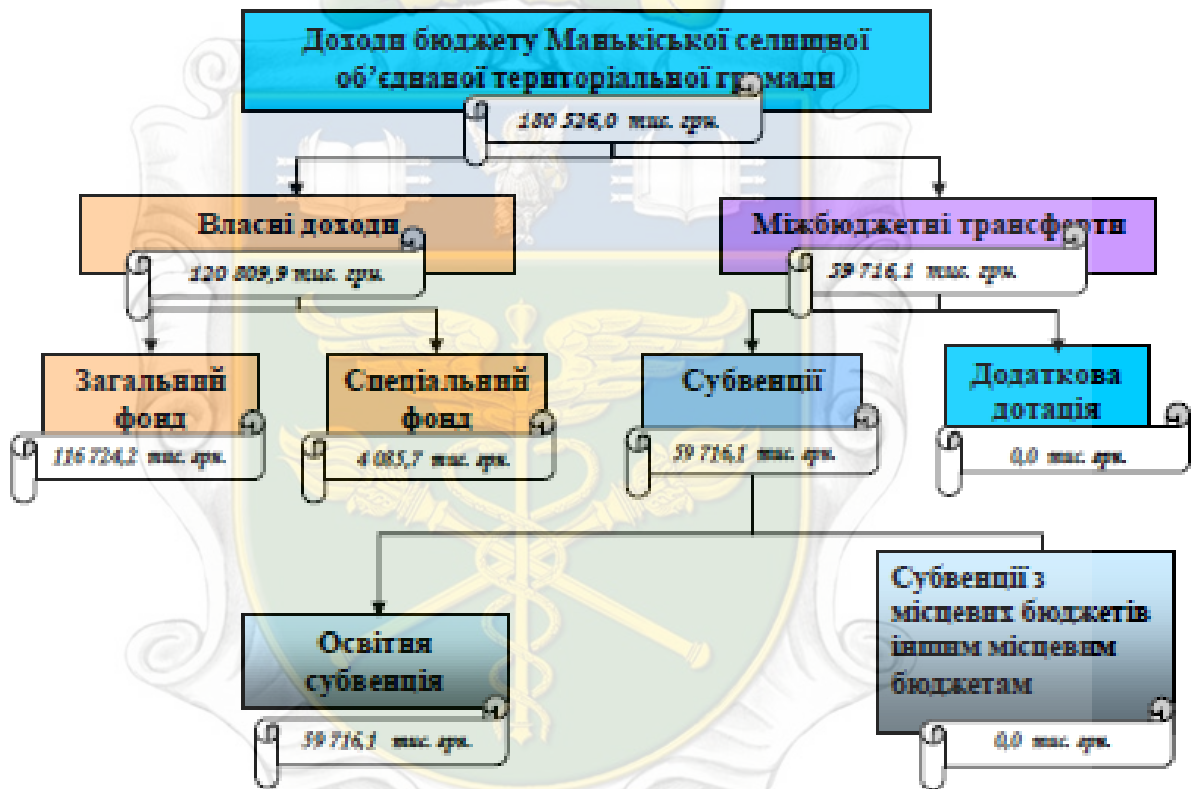


Рисунок 2.2 – Доходи бюджету Маньківської селищної об'єднаної територіальної громади за 2022 р. [26]

При формуванні бюджету Маньківської територіальної громади враховано, що основними платниками податків на доходи фізичних осіб є: ТОВ

«Кищенці», ТОВ «ТОВ Дукра Агро», ТОВ «Хлібороб», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Дзензелівське-Агро», ТОВ «Відродження Кривець», СФГ «Шевченка», СФГ «Пащенко».

Другим бюджетоутворюючим податком громади є єдиний податок (18,9 %). Основними платниками є: ФГ «Шевченко», ТОВ «Кищенці», ПП «Перлина Тікича», СФГ «Петровіт», ТОВ «Дзензелівський котлобудівельний завод», ПП «Ханест», Маньківське РайСТ, ПП «Укркотлобуд», ТОВ «Еліс Україна», фізичні особи – Мальований М.В., Ремінний А.В., Онуфрієнко Ю.В.

У структурі доходів загального фонду бюджету громади 16,2 % становить плата за землю. При цьому враховано проведення інвентаризації земельних ділянок, наданих у користування і оренду та можливий перегляд угод на оренду землі і розміру орендної плати. Найбільшими платниками є: ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дукра Агро», ТОВ «Дзензелівське», АТ «Укрзалізниця», ДП «Уманське лісове господарство», ФГ «Червона калина-С», СФГ «Петровіт».

Відмінно від земельної ділянки стає податок на нерухоме майно. При цьому враховано підвищення з 1 січня 2022 року розміру соціальних стандартів, зокрема підвищення мінімальної заробітної плати. Найбільшими платниками є: ПП «Северин», ТОВ «Кононівський елеватор», ТОВ «Дукра агро», ТОВ «Лєкутр», ТОВ «Еко-Фудз».

Інші доходи до бюджету: акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів; надходження рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів; інші неподаткові надходження, а саме:

- адміністративні штрафи та інші санкції;
- плата за надання адміністративних послуг;
- оплата орендної плати за користування державним майном чи цілісним майновим комплексом, тощо;

- сплата державного мита;
- орендна плата за водні об'єкти (їх частини).

Джерелом доходів спеціального фонду є:

- надходження коштів бюджетних установ (заплановані на базі даних головних розпорядників коштів);
- екологічний податок;
- цільові фонди, утворені органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади.

За результатами державного фінансового аудиту Маньківської об'єднаної територіальної громади здійснено аналіз організаційно-фінансового забезпечення бюджету за 2017-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Виконання бюджету Маньківської об'єднаної територіальної громади за 2017-2021 роки, тис. грн.

	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Загальний фонд					
План на рік, тис.грн	11342,62	15308,87	17499,08	21242,46	23116,5
Виконання, тис.грн	13116,53	16200,07	19059,97	20312,74	19087,5
Виконання, %	115,64	105,82	108,92	95,62	82,57
Спеціальний фонд					
План на рік, тис.грн	674,91	686,28	803,57	753,56	456,8
Виконання, тис.грн	2991,96	818,35	1322,08	610,57	408,6
Виконання, %	443,31	119,25	201,86	81,03	89,44

Основну питому вагу у загальний обсяг доходів бюджету Маньківської селищної територіальної громади за 2017-2021 роки становили податкові надходження (рис. 2.3). Єдиний податок та податок на доходи фізичних осіб складають максимальний обсяг у загальній сумі податкових надходжень. Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності у загальній структурі надходжень до загального фонду бюджету громади становить мінімальний обсяг.

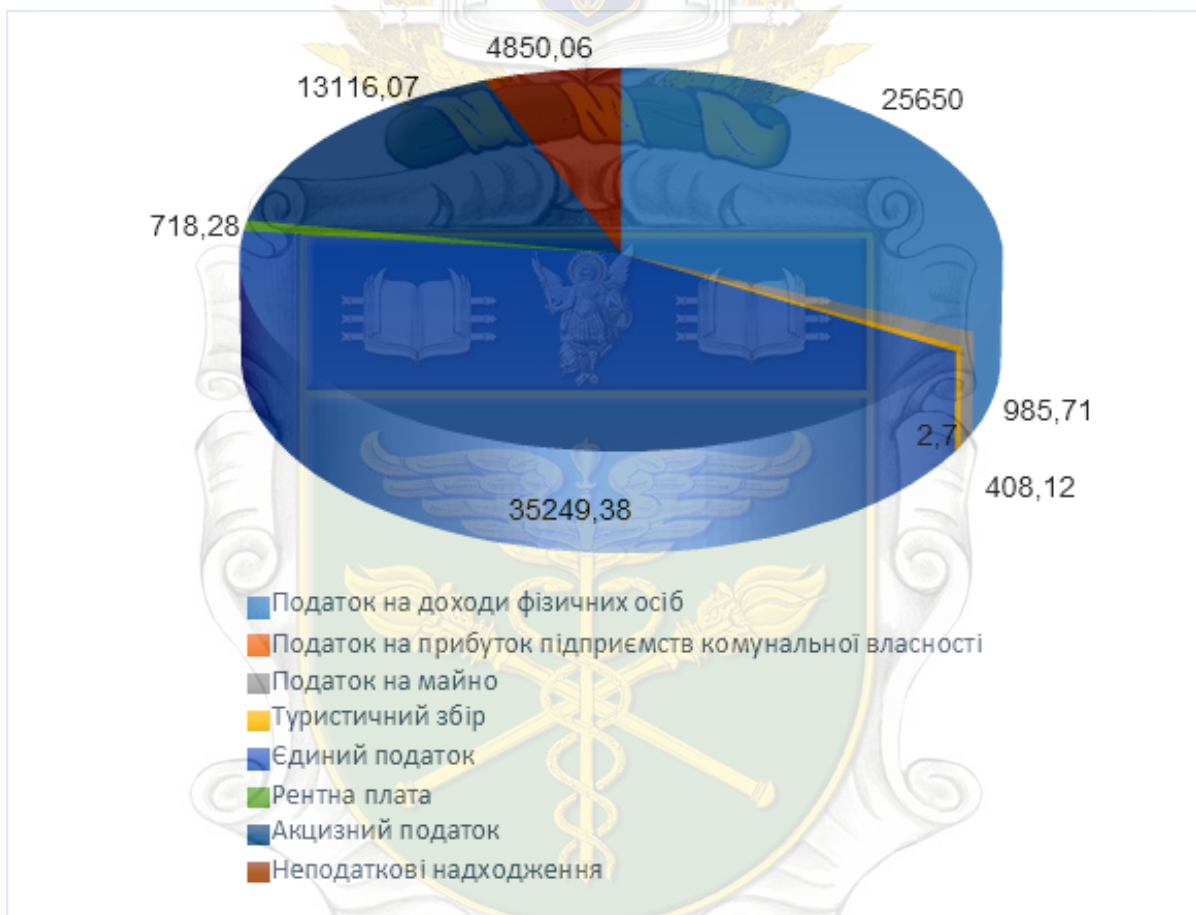


Рисунок 2.3 – Структура надходжень до загального фонду Маньківського селищного бюджету, їх питома вага за 2021 р.

Отже, надходження до загального фонду Маньківського селищного бюджету відбуваються за рахунок єдиного податку, податку на майно та

туристичного збору. Податок на майно формується за рахунок надходжень податку на нерухоме майно, земельного податку з юридичних осіб, орендної плати з юридичних осіб, земельного податку та орендної плати з фізичних осіб, транспортного податку з юридичних осіб. Джерелами формування неподаткових надходжень є адміністративні штрафи, плата за адміністративні послуги та інші надходження.

Крім цього, у структурі надходжень до місцевого бюджету біля 30% складають офіційні трансфери. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 28.12.2014 №79 запроваджено нові види трансферів (базова, реверсна та стабілізаційна дотація, освітня та медична субвенція тощо).

Упродовж досліджуваного періоду до Маньківського селищного бюджету поступило дотацій на суму 1274,3 тис.грн., субвенцій на загальну суму 34093,01 тис.грн. на здійснення заходів соціально-економічного розвитку, розвитку освітньої сфери, для підтримки осіб з особливими освітніми потребами, на проведення виборів депутатів.

В цілому основною метою діяльності Маньківської територіальної громади у сфері бюджетно-фінансової політики є формування достатніх ресурсів для фінансування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку громади та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Динаміку та рівень забезпечення виконання видаткової частини загального фонду Манківського селищного бюджету за 2011-2021 роки представлено на рис. 2.4.

В цілому аналіз виконання загального фонду бюджету за функціями засвідчив, що у загальній структурі видатків загального фонду видатків на освіту – 65,3%; державне управління – 13,08%; житлово-комунальне господарство (благоустрій) – 5,84%; заходи у сфері соціального захисту і

соціального забезпечення – 3,51%; культуру і мистецтво – 3,01%; фізичну культуру та спорт – 0,07%; трансфери – 3,41%; утримання та розвиток доріг – 3,46%; заходи землеустрою – 0,01%; охорону здоров'я – 2,26 %; інші заходи – 0,04%.

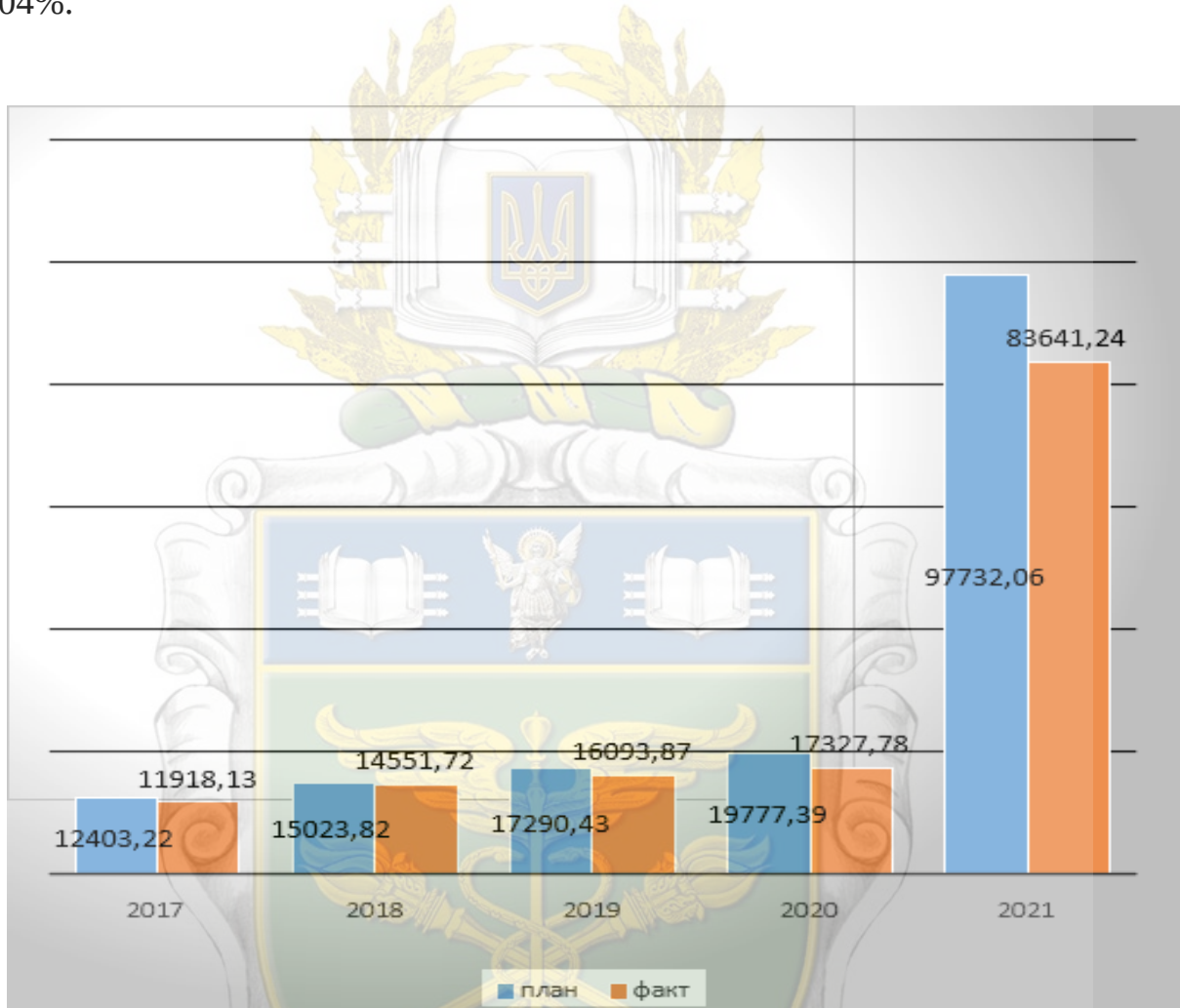


Рисунок 2.4 – Динаміка та рівень виконання видаткової частини загального фонду бюджету Манківської селищної ради за 2017-2021роки

В ході дослідження встановлено, що у бюджеті Манківської громади Черкаської області присутня значна частина офіційних трансфертів (28,73%) у загальному обсязі доходів та існує потреба в офіційних трансфертах з державного бюджету, що в цілому не дозволяє позитивно охарактеризувати

економічний стан регіону та не сприяють його соціально-економічному розвитку.

Дефіцит власної доходної бази місцевого бюджету ставить соціально-економічний розвиток громади у залежність від державного бюджету і унеможливорює направлення достатніх ресурсів на вирішення нагальних потреб мешканців громади.

Таким чином, основною метою діяльності Маньківської територіальної громади у сфері бюджетно-фінансової політики є формування достатніх ресурсів для фінансування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку громади та підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Аналіз виконання загального фонду бюджету за функціями засвідчив, що у загальній структурі видатків загального фонду видатків на освіту – 65,3%; державне управління – 13,08%; житлово-комунальне господарство (благоустрій) – 5,84%; заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення – 3,51%; культуру і мистецтво – 3,01%; фізичну культуру та спорт – 0,07%; трансфери – 3,41%; утримання та розвиток доріг – 3,46%; заходи землеустрою – 0,01%; охорону здоров'я – 2,26 %; інші заходи – 0,04%.

2.2 Аналіз якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Маньківська об'єднана територіальна громада відповідно ст.6 ЗУ «Про місцеві державні адміністрації», ст.12 ЗУ «Про Адміністративні послуги», постанови Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118 «Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг» з 30.05.2014 року створила Центр надання адміністративних послуг (рис. 2.5).

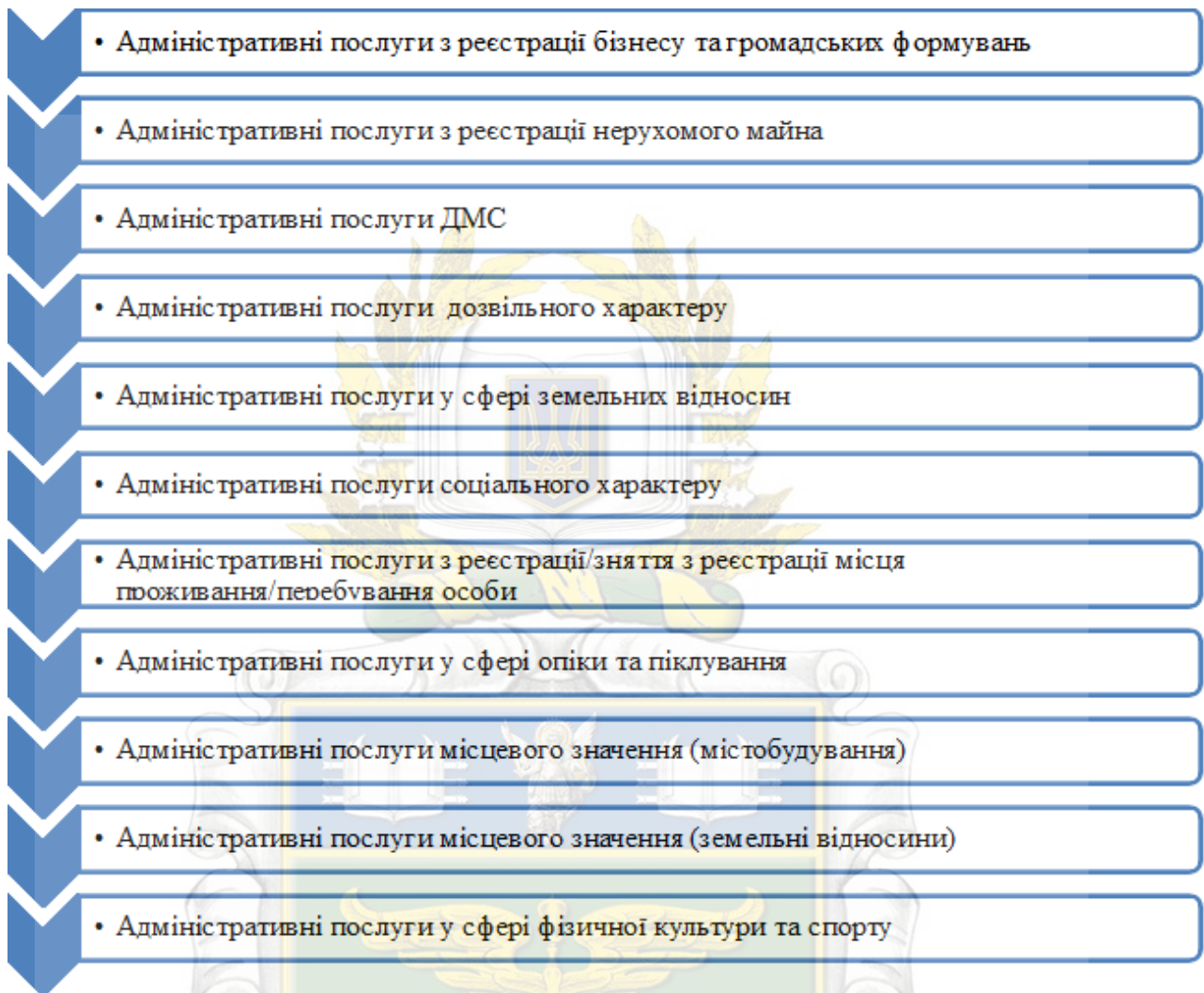


Рисунок 2.5 – Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг Маньківською селищною радою

Розпочав свою роботу Центр надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади з січня 2021 року. Штатна структура працівників включає 5 осіб, а саме:

- начальник відділу-державний реєстратор;
- державний реєстратор;
- три адміністратори.

Центром на кожну адміністративну послугу розроблено та оформлено технологічні та інформаційні картки, які застосовуються при наданні адміністративних послуг.

Відділом Центру надання адміністративних послуг Маньківської селищної ради проводиться робота з суб'єктами надання адміністративних послуг відповідно укладених договорів про співробітництво:

- від 01.04.2021 року Угода про співпрацю між Виконавчим комітетом Маньківської селищної ради та Тальнівським відділенням управління виконавчої дирекції Фонду соціального страхування України у Черкаській області;

- від 08.04.2021 року Узгоджено рішення з Центральним міжрегіональним управлінням Міністерства юстиції (м. Київ) про державну реєстрацію народження;

- від 25.05.2021 року Угода про співробітництво з надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців з виконавчим комітетом Буцької селищної ради;

- від 10.06.2021 року Угода про співробітництво у сфері надання адміністративних послуг з Управлінням Державної міграційної служби України в Черкаській області (при досягненні громадянином 25-ти та 45-ти річного віку вклеювання фотокартки до паспорта громадянина України).

Головними засадами у роботі Центру надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади є: забезпечення мешканців доступом до усіх адміністративних послуг в межах єдиного приміщення; встановлений алгоритм щодо оформлення документів; а також реалізація сприятливих умов задля надання послуг людям із інвалідністю та дітьми.

До принципів надання адміністративних послуг відносяться: верховенство права, куди входять законність та юридична визначеність; стабільність; рівність перед законом; відкритість та прозорість; оперативність та своєчасність;

доступність інформації щодо надання адміністративних послуг; захищеність персональних даних; раціональність мінімізації числа процедурних дій та документів, які є обов'язковими задля отримання адмінпослуг; неупередженість та справедливість; доступність та зручність для користувачів послугами.

Оформлення центру позначкою: «Центр Дії», піктограмами, навігаційними табличками (які застосовуються для орієнтування у центрі), відбувається за зразками визначеними постановою КМУ.

Облаштування центру відбувається з дотриманням вимог до інклюзивних будівель і споруд, які передбачені Державними будівельними нормами ДБН В.2.2-40:2018 “Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення” відповідно їх доступності для маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю.

Прилегла до Центру територія облаштована місцями для безоплатної стоянки власного транспорту суб'єктів звернення, біля Центру позначені місця для автотранспортного транспорту, яким керують (або у яких перевозяться) особи з інвалідністю, відповідно Закону України “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні”. Стоянки, будівлі та приміщення центру облаштовуються відповідно потреб маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю згідно вимога відповідних національних будівельних норм, стандартів і правил. Біля Центру на прилеглих вулицях розташовують інформаційні таблички, на яких вказується місце розташування центру.

У приміщенні Центру здійснюється прийом, інформування консультування та обслуговування суб'єктів звернення відповідальними працівниками центру у відкритій частині. Суб'єкти звернення мають можливість безперешкодного доступ до цієї частини центру.

Відкрита частина Центру звернення включає:

- 1) сектор інформування;
- 2) сектор прийому;

3) сектор обслуговування;

4) сектор очікування.

Відкрита частина розташована на першому поверсі будівлі, тут створені належні умови для безперешкодного доступу до адміністраторів та довідкової інформації для мало мобільних груп населення та осіб з інвалідністю, а також до інших приміщень будівлі.

Центром надання адмінпослуг виконавчого комітету Маньківської селищної ради за 2021 рік надано близько 12 тис. адміністративних послуг (рис. 2.6):

- послуги з реєстрації фізичних та юридичних осіб, соціального характеру, надання довідкової інформації з ДРРП (інформаційна довідка), – 1177 послуга;
- послуги з видачі довідок (витягів) про зареєстрованих у житловому приміщенні/будинку осіб, довідок з реєстрації місця проживання особи - 4262 послуг;
- послуги ДМС – 345 послуг;
- послуги з реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування особи - 499 послуг;
- послуги Держземагенства – 5436 послуг;
- послуги відділу архітектури, житлово-комунального господарства та містобудування – 25 послуг;
- інші адміністративні послуги (запити нотаріусів, запити судів та ін.) – 533 послуг.

Відповідно Указу Президента України від 29.07.2019 р. № 558/2019 «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» та з урахуванням рекомендацій Міністерства цифрової трансформації України з травня 2021 року ЦНАП Маньківської громади підключено до програмного комплексу автоматизації ЦНАПів України «Вулик» (ІС ПК ЦНАП «Вулик»). Працівниками пройдено навчання стосовно роботи в

інформаційній системі «Вулик», на сьогодні діяльність спрямована щодо наповнення інформаційної бази системи переліком адміністративних послуг, які здійснюються через ЦНАП.



Рисунок 2.6 – Продуктивність роботи Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Маньківської селищної ради за 2021 р.

У вересні 2021 року адміністраторами ЦНАП Маньківської громади пройдено навчання щодо технології державної реєстрації народження та відкрито доступ до комплексної послуги «єМалятко» у Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Портал Дія».

Після того, як 23 серпня 2021 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України „Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус“, громадяни України отримали можливість надавати електронні копії власних документів або інформацію (дані, відомості), що містяться у цих документах, із застосуванням мобільного застосунку Порталу Дія, що є складовим Єдиного державного веб-порталу надання електронних послуг «Портал Дія». Задля реалізації якісної взаємодії суб'єкту надання адмінпослуги із заявником під час подання електронних документів створено QR коди для певних адміністративних послуг, вони створені на допомогу громадянам при отриманні послуги.

Крім цього задля надання якісних адміністративних послуг у галузі соціального забезпечення населення та ефективної взаємодії з представниками органів соціального захисту робочі місця адміністраторів ЦНАП Маньківської територіальної громади з січня 2021 року підключені до «ІС «Соціальна громада». Мешканці Маньківської територіальної громади від цього такі переваги:

- компенсація коштів за надання таких послуг до місцевого бюджету ОТГ;
- оперативна передача пакету документів від ОТГ до управлінь соціального захисту, що прискорює процес призначення соціальної допомоги та компенсаційних виплат;
- можливість оформити та отримати адміністративну послугу соціального характеру ближче до місця проживання.

ЦНАП щомісячно подає звіти до відділу ведення та контролю реєстру виборців Державного апарату Уманської РДА та Головного управління статистики у Черкаській області, а також щомісячно та щоквартально – департаменту регіонального розвитку Черкаської ОДА.

З метою покращення якості надання адміністративних послуг мешканцям Маньківської громади створено віддаленні робочі місця у с. Добра, с. Попівка та с. Роги, а в майбутньому планується і у всіх населених пунктах громади.

Організація роботи Центру Маньківської територіальної громади супроводжується постійною працею задля вдосконалення його діяльності, наприклад, інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг ЦНАП постійно актуалізуються відповідно до вимог законодавства, розроблено технологічні картки для кожного виду послуг.

Зразки документів та бланки заяв, необхідні громадянам для замовлення адміністративних послуг, розташовані на стендах-накопичувачах із вільним доступом до них суб'єктів звернення та на веб-сайті центру.

Процедура прийняття заяв для одержання адміністративних послуг від громадян-фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб - підприємців, відбувається незалежно від реєстрації їх місця проживання, окрім таких випадків, що передбачені законодавством України.

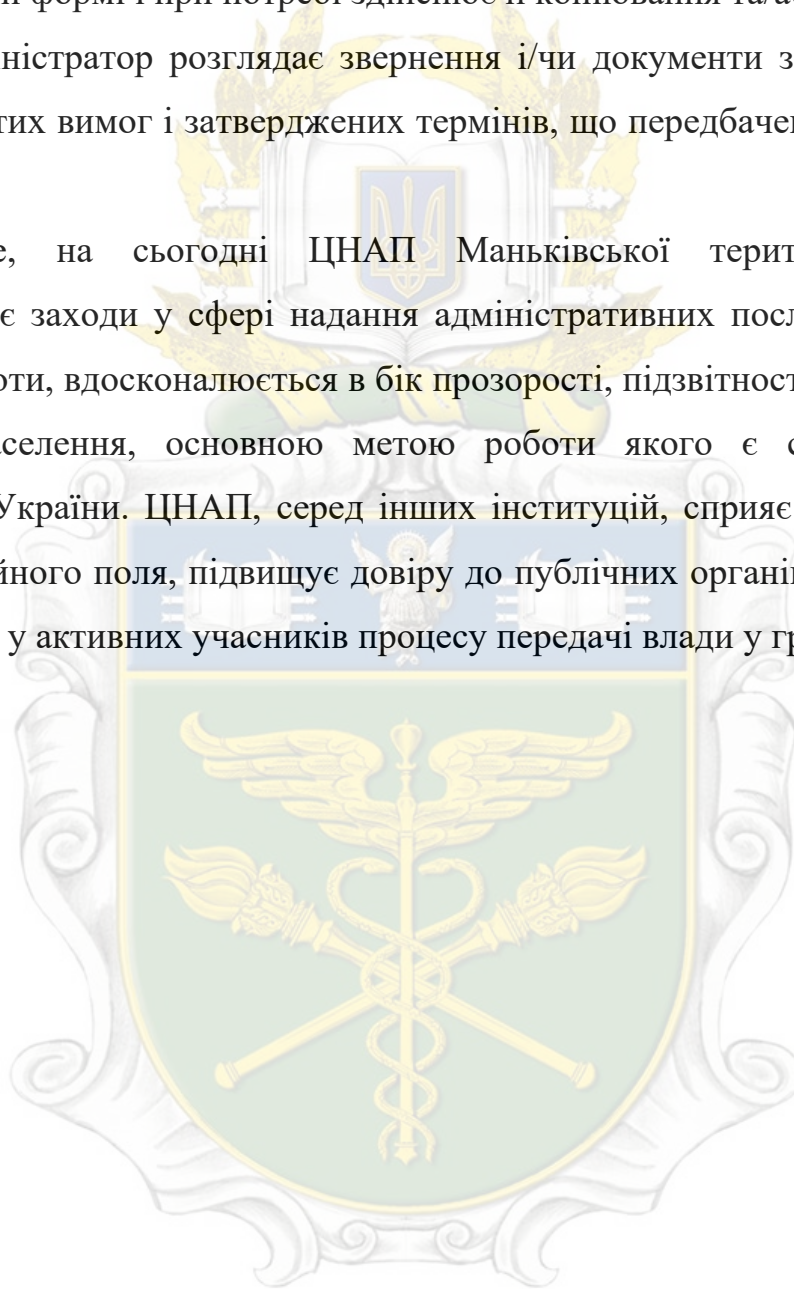
Заява для одержання адміністративної послуги подається або особисто до адміністратора Центру, або надсилається поштою (рекомендованим листом) або у вигляді електронної форми подається через Єдиний державний веб-портал електронних послуг, також через інтегровані інформаційні системи органів місцевого самоврядування.

Відповідальний адміністратор Центру контролює відповідність вхідного пакета електронних документів інформаційній картці відповідної адміністративної послуги, у разі необхідності надає допомогу суб'єктові звернення та консультує по заповненню бланка заяви. При цьому, у випадку, якщо суб'єкт звернення припустився помилки під час заповнення бланку заяви, адміністратор вказує суб'єктові звернення про виявлені недоліки та надає необхідну допомогу для їх усунення. Адміністратор Центру реєструє та складає опис вхідного пакету документів, зазначає інформацію про наявність заяви та

перелік документів, що подані суб'єктом звернення до неї, всі документи оформлюються у двох примірниках. Вхідний пакет документів реєструється адміністратором Центру, після чого формується справа у паперовій та/або електронній формі і при потребі здійснює її копіювання та/або сканування.

Адміністратор розглядає звернення і/чи документи заявників відповідно до прийнятих вимог і затверджених термінів, що передбачені на законодавчому рівні.

Отже, на сьогодні ЦНАП Маньківської територіальної громади впроваджує заходи у сфері надання адміністративних послуг для покращення якості роботи, вдосконалюється в бік прозорості, підзвітності й чутливості щодо потреб населення, основною метою роботи якого є служіння інтересам громадян України. ЦНАП, серед інших інституцій, сприяє побудові спільного інформаційного поля, підвищує довіру до публічних органів влади, перетворює мешканців у активних учасників процесу передачі влади у громаді.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНПОСЛУГ МАНЬКІВСЬКОЮ СЕЛИЩНОЮ РАДОЮ

3.1 Вдосконалення системи надання адміністративних послуг органом місцевого самоврядування

Головним завданням вдосконалення системи надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади є децентралізація адміністративних послуг та підвищення їх якості. Задля цього відділом Центру надання адміністративних послуг при Маньківській районній адміністрації розроблені інформаційні картки з кожного напрямку адміністративних послуг; розроблені спрощені процедури із основних адміністративних послуг, що необхідні громадянам та суб'єктам господарювання.

Крім цього, з метою вдосконалення системи надання адміністративних послуг Маньківської селищної ради Уманського району Черкаської області розроблено Положення про відділ з питань надання адміністративних послуг районної державної адміністрації, визначено основні завдання відділу:

1) організація виконання Конституції та законодавства України, актів і розпоряджень Президента України, Кабінету Міністрів та міністерств України, інших центральних органів та структур виконавчої влади у галузі надання адміністративних послуг, розпоряджень обласної та районної державних адміністрацій і здійснення контролю за їх реалізацією;

2) забезпечення, у межах своїх повноважень, захисту прав і законних інтересів громадян та юридичних осіб;

3) забезпечення захисту персональних даних суб'єктів отримання адміністративних послуг;

4) розробка проектів розпорядчих документів голови Маньківської районної державної адміністрації;

5) формування організаційного та матеріально-технічного забезпечення діяльності відділу ЦНАПу, як постійно діючої структури районної державної адміністрації Маньківської територіальної громади;

6) в межах повноважень забезпечення удосконалення системи надання адміністративних послуг у форматі впорядкування та спрощення процесів та процедур;

7) здійснення аналізу кількості звернень, отриманих відповідей, виданих документів, забезпечення контролю за дотриманням процедур та процесів надання адміністративних послуг згідно законодавства України, узагальнення статистичних даних діяльності ЦНАПу, запровадження заходів щодо усунення недоліків та дотримання термінів прийняття рішень відповідно кожної конкретної адміністративної послуги;

8) забезпечення організації надання адміністративних послуг у галузі державної реєстрації фізичних осіб – підприємців, юридичних осіб та державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та його обтяження;

9) забезпечення співпраці із відповідними уповноваженими органами з питань дозвільної системи;

10) забезпечення виконання заходів щодо запобігання та протидії корупції визначених законодавством;

11) організація роботи з зберігання, використання, обліку та комплектування архівних документів;

12) забезпечення виконання розпоряджень та завдань керівництва Маньківської районної державної адміністрації у аспектах забезпечення організації та офіційної реєстрації надання якісних адміністративних послуг через відділ ЦНАП;

13) надання актуальної інформації через веб-сайт про процедуру отримання відповідних адміністративних послуг, режим доступу до приміщення відділення прийому суб'єктів звернень;

14) здійснення інші передбачених законодавством повноважень відділу ЦНАП.

Відділ Центру надання адміністративних послуг Маньківської селищної ради Уманського району Черкаської області запровадив безкоштовну онлайн-функцію спрощеної реєстрації земельної ділянки (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Запропонований сервіс реєстрації земельної ділянки

Відтепер, при поданні документів для реєстрації земельної ділянки, файл буде автоматично перевірений програмою і суб'єкт подання отримає зворотний

зв'язок із переліком помилок, яких він припустився. Також, при подачі електронної заяви на державну реєстрацію земельної ділянки передбачена можливість зробити посилання на протокол перевірки обмінного файлу. та за QR-кодом перевірити валідність файлу. Для людей це економія часу і ресурсів.

Перевірити обмінний файл можна на порталі електронних послуг Держгеокадастру, за посиланням <https://e.land.gov.ua/services>.

Основними групами послуг є: державна реєстрація речових прав на нерухоме майно; державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; державна реєстрація земельних ділянок та видачі відомостей з Держгеокадастру; паспортні послуги; реєстрація місця проживання; документи дозвільного формату в галузі господарської діяльності; адміністративні послуги соціального характеру; державна реєстрація актів цивільного стану; видача посвідчень водія та державна реєстрація транспортних засобів.

Організація діяльності Центру супроводжується відповідальною працею задля удосконалення якості його діяльності, наприклад, розробляються інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг та постійно актуалізуються відповідно до сучасних вимог законодавства, розроблені технологічні картки до кожного виду адміністративних послуг (додаток Б).

Організація діяльності Центру надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади забезпечується наступними принципами взаємодії із споживачами послуг:

- принцип «неупередженості» - споживачі мають право на неупереджений та об'єктивний розгляд заяв фахівцями Центру, а також розбір пропозицій і скарг відповідно до окреслених законодавством термінів;

- принцип «зворотного контакту» - користувачі послуг забезпечуються ефективним та актуальним інформуванням результатів надання послуг, їм видаються відповіді на звернення до ЦНАПу;

- принцип «досяжності» - споживачі мають право на доступ щодо отримання необхідних послуг, і це право не має ігноруватися фахівцями Центру, проте і клієнти мають виконувати встановлені законодавством вимоги задля отримання певних послуг (наприклад, надати перелік необхідних документів);

- принцип «своєчасності» - всі користувачі ЦНАПу отримують гарантію на мінімальний термін очікування результатів запиту;

- принцип «зрозумілості діяльності» - деталізованість та зрозумілість бізнес-процесів, що застосовуються під час надання адміністративних послуг споживачам;

- принцип «професійного обслуговування» - адміністратори ЦНАПу мають бути компетентними та професіональними, та належно забезпечувати надання адміністративних послуг.

Адміністратор розглядає звернення і/чи документи заявників відповідно до прийнятих вимог і затверджених законодавством термінів. Спрямування інтерактивного інтернет-обслуговування ЦНАП Маньківської територіальної громади: надання адміністративних послуг в електронному форматі; забезпечення розгляду заяв, скарг, пропозицій (електронних звернень) відвідувачів ЦНАПу; надання довідкової інформації споживачам послуг.

В межах Законодавства України Центром надання адміністративних послуг надаються платні супутні послуги, серед яких: фотографування, створення копій документів, ламінування, реалізація канцелярських товарів; надання банківських послуг та інші.

Основні функції ЦНАП, що впроваджуються з метою покращення роботи:

- пропонування адміністративних послуг суб'єктам господарювання, до яких входить видача дозвільних документів за допомогою створеного Центру надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади;

- впровадження заходів для полегшення процесу отримання адміністративних послуг і покращення якості їх надання;
- контроль факту дотримання відповідальними особами центру надання адміністративних послуг законодавчо закріплених строків розгляду й видачею заявникам результату надання зазначених послуг;
- координація взаємодії і документообігу між суб'єктами надання адміністративних послуг, відповідними посадовими особами, що приймають участь у функціонуванні ЦНАП Маньківської територіальної громади.

Таким чином, відділ ЦНАП Маньківської селищної ради активно впроваджує перехід до сервісної держави в Україні, управління якого вдосконалюється у бік прозорості, підзвітності й чутливості щодо потреб населення, основною метою роботи якого є служіння інтересам громадян України. ЦНАП, серед інших інституцій, сприяє побудові спільного інформаційного поля, підвищує довіру до публічних органів влади, перетворює мешканців у активних учасників процесу передачі влади у громади.

3.2 Основні напрями підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні

Останнім часом все більше уваги на містах приділяють впровадженню чинників покращення якості послуг, які надають ЦНАП.

Задля ефективного забезпечення прозорості роботи ЦНАП Маньківської селищної ради та звітування перед керівництвом об'єднаної територіальної громади щодо поточної діяльності ЦНАПу рекомендується впровадити наступні заходи:

1) щомісячна, щоквартальна та щорічна звітність щодо діяльності ЦНАПу. Даний змістовний звіт можна розміщувати на офіційній сторінці ЦНАПу в мережі Інтернет;

2) звітування з приводу проведеного аналізу взаємодії адміністраторів ЦНАП й споживачів адміністративних послуг, що включає складання відповідних інформативних діаграм.

До того ж в динаміці контролюється рівень задоволеності споживачів якістю отриманих послуг. Дані дослідження проводяться для усіх видів послуг й категорій клієнтів протягом певних інтервалів часу. Ступінь задоволеності можна визначають декількома шляхами:

- пряме анкетування чи опитування відвідувачів (силами власного персоналу чи при залученні сторонніх організацій);
- розміщення анкет на web-сайті об'єднаної територіальної громади та у ЗМІ;
- консультування громадськості.

Не дивлячись на присутні суттєві зрушення у напрямку підвищення якості надання адміністративних послуг відділу ЦНАП Маньківської селищної ради, ми вважаємо доцільним запропонувати такі рекомендації:

1. Постійне відстеження актуальності й повноти інформації, що важлива замовникам послуг (наприклад, на сайті відділу ЦНАП, інформаційних та технологічних картках).

2. У зв'язку із збільшення обсягу наданих повноважень (реєстрація бізнесу та нерухомості, місця проживання, а також актів цивільного стану) й велике число звернень на кожного адміністратора відділу ЦНАП за робочий день (більше 30) перш за все варто провести аналіз питання психологічної стійкості персоналу та його достатності. Як професійна, так і психологічна підготовка робітників, їх компетентність під час створення масштабних інтегрованих офісів є вагомими чинниками щодо покращення якості послуг.

3. Оптимізація численних процедур надання послуг, що прописані в інформаційних картках та інших блок-схемах, інструкціях тощо;

4. Формування програмно-технічної бази задля передачі інформації (електронні реєстри, програмні модулі, швидкісні лінії зв'язку, електронні бази даних) між усіма органами влади в електронному форматі;

5. Здійснювати постійний аналіз діяльності під час надання адміністративних послуг з основних елементів системи менеджменту.

Стосовно критеріїв оцінки якості адміністративних послуг вважаємо доцільним віднести такі:

1) результативність – задоволення потреби громадянина або юридичної особи у адміністративній послугі;

2) своєчасність – надання адміністративної послуги в установлений законом термін;

3) доступність – фактична можливість фізичних і юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою;

4) зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг;

5) відкритість – безперешкодне надання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їхніх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях і буклетах;

6) повагу до особи – ввічливе ставлення до отримувача адміністративної послуги;

7) професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу.

Для ефективного функціонування відділу ЦНАП Маньківської селищної ради вкрай важливим чинником є підвищення кваліфікації працівників. Персонал має бути орієнтованим на підвищення власної трудової

продуктивності, постійно професійно самовдосконалюватися (закріплювати та збагачувати знання, розвивати здібності та здобувати додаткові навички). Завдяки цьому працівник матиме змогу бути в постійній готовності щодо розширення функцій Центру.

Шляхи реалізації підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП Маньківської селищної ради:

- самоосвіта та розвиток персоналу;
- організація практикумів та занять для персоналу (тренінги, семінари, круглі столи, виїзні збори, зустрічі працівників, інші заходи, що мають на меті вивчення, обмін або поширення досвідом).

Професійне обслуговування споживачів послуг ЦНАПу можливе лише за умови «універсальності» адміністраторів, досягти якої можливо завдяки проходженню стажування персоналу Центру у кращих колег, що є більш досвідченими та компетентними в певних питаннях. Персонал може бути кваліфікованим тільки за умов постійного підвищення кваліфікації (фахові зустрічі, регулярні тренінги, наради). Отже, одним з важливих напрямів вдосконалення механізму надання адміністративних послуг є формування якісного кадрового потенціалу системи надання адміністративних послуг.

З метою забезпечення кращої якості обслуговування, в ЦНАПі Маньківської селищної ради пропонуємо запроваджувати такі заходи: різноманітні заохочуючі конкурси професіоналів серед адміністраторів ЦНАПу (рекомендовані теми: юридична підкованість, робота з клієнтами тощо); а також захід перевірки компетенції фахівців – «Таємний клієнт».

Рівень задоволеності обслуговуванням можна визначати такими шляхами: пряме опитування чи анкетування відвідувачів (силами персоналу ЦНАП чи при залученні сторонніх організацій); розміщення анкет для опитування на веб-сайті Маньківської об'єднаної територіальної громади та у ЗМІ; консультування громадян.

Скарги щодо отриманих за допомогою ЦНАПу рішень, а також у випадку певних дій чи бездіяльності, поведінки окремих співробітників Центру чітко розмежовують й здійснюють окремий розгляд.

Усі скарги надаються та розглядаються у адміністративному чи судовому порядку, відповідно до вимог законодавства. Кожний відвідувач ЦНАПу має окремий вільний доступ до інформації щодо дій фахівців у випадку оскарження рішень адміністративних органів, дій або бездіяльності їх фахівців.

Для розгляду скарг на деякі рішення адміністративних органів, що прийняті за допомогою ЦНАП Маньківської селищної ради, було б доцільно включити більш комплексну процедуру, яка б гарантувала максимальну неупередженість оцінки та розгляду поданої скарги. Отже, доцільність функціонування окремого підрозділу задля розгляду скарг, мав би гарантував об'єктивність під час розгляду скарг з головних проблем адміністративного порядку.

Таким чином, за результатами дослідження ЦНАП Маньківської селищної ради, вжиття концепції «сервісної держави» дозволить не тільки надавати зручні для населення, якісні послуги, а й можливість ЦНАПу стати місцем діалогу й партнерства місцевої влади із споживачами. За допомогою відділу ЦНАП з'явиться можливість сприяти переходу місцевої влади від інформування й консультацій до партнерства, діалогу, підсилення співпраці громадян із владою. Задля цього потрібно обрати визначений комплекс інструментів, що дозволять місцевій владі ефективно приєднувати мешканців, а це також буде сприяти покращенню якості надання послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність функціонування суспільства, прискорення його реформаторського поступу багато в чому залежить від дійового функціонування системи державної служби, яка виступає одним із основних елементів державного управління. Реформа децентралізації у державі, що характеризується передачею владних повноважень й фінансів від органів центральної влади до повноважень місцевого самоврядування триває в Україні з початку 2015 року. Це створює нові можливості на муніципальному рівні навіть для селищ та невеликих громад, сіл та малих міст, задля їх подальшого розвитку.

Пріоритетним напрямом реформування галузі надання адміністративних послуг сьогодні є забезпечення децентралізації системи їх надання. Збільшення делегування повноважень з груп найбільш затребуваних адміністративних послуг у громадах, що дозволить спростити і покращити доступ громадян до цих послуг, створити умови отримання таких послуг для споживачів більш зручним, а також покращити якість їх обслуговування, при цьому вважається необхідною умовою створення технологічної сервісної держави.

Головне призначення публічної адміністрації – надання послуг населенню, і саме за якість наданих послуг кожен громадянин оцінює ефективність та компетентність влади. Реформування системи суб'єктів надання адміністративних послуг є вкрай важливим завданням державної політики. Забезпечення високого рівня якості адміністративних послуг вимагає здійснення групи системних заходів.

В цілому основною метою діяльності Маньківської територіальної громади у сфері бюджетно-фінансової політики є формування достатніх ресурсів для фінансування пріоритетних напрямів соціально-економічного

розвитку громади та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

За результатами державного фінансового аудиту Маньківської об'єднаної територіальної громади здійснено аналіз організаційно-фінансового забезпечення бюджету за 2017-2021 роки. Основну питому вагу у загальний обсяг доходів бюджету Маньківської селищної територіальної громади за 2017-2021 роки становили податкові надходження. Єдиний податок та податок на доходи фізичних осіб складають максимальний обсяг у загальній сумі податкових надходжень. Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності у загальній структурі надходжень до загального фонду бюджету громади становить мінімальний обсяг.

В ході дослідження встановлено, що у бюджеті Маньківської громади Черкаської області присутня значна частина офіційних трансфертів (28,73%) у загальному обсязі доходів та існує потреба в офіційних трансфертах з державного бюджету, що в цілому не дозволяє позитивно охарактеризувати економічний стан регіону та не сприяють його соціально-економічному розвитку. Дефіцит власної доходної бази місцевого бюджету ставить соціально-економічний розвиток громади у залежність від державного бюджету і унеможливорює направлення достатніх ресурсів на вирішення нагальних потреб мешканців громади.

Центр надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади працює з січня 2021 року. Центром на кожну адміністративну послугу розроблено та оформлено технологічні та інформаційні картки, які застосовуються при наданні адміністративних послуг. Відділом Центру надання адміністративних послуг Маньківської селищної ради проводиться робота з суб'єктами надання адміністративних послуг відповідно укладених договорів про співробітництво.

Організація роботи Центру Маньківської територіальної громади супроводжується постійною працею задля вдосконалення його діяльності, наприклад, інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг ЦНАП постійно актуалізуються відповідно до вимог законодавства, розроблено технологічні картки для кожного виду послуг.

ЦНАП Маньківської територіальної громади впроваджує заходи у сфері надання адміністративних послуг для покращення якості роботи, вдосконалюється в бік прозорості, підзвітності й чутливості щодо потреб населення, основною метою роботи якого є служіння інтересам громадян України. ЦНАП, серед інших інституцій, сприяє побудові спільного інформаційного поля, підвищує довіру до публічних органів влади, перетворює мешканців у активних учасників процесу передачі влади у громаді.

Головним завданням вдосконалення системи надання адміністративних послуг Маньківської територіальної громади є децентралізація адміністративних послуг та підвищення їх якості. Задля цього відділом Центру надання адміністративних послуг при Маньківській районній адміністрації розроблені інформаційні картки з кожного напрямку адміністративних послуг; розроблені спрощені процедури із основних адміністративних послуг, що необхідні громадянам та суб'єктам господарювання.

Відділ Центру надання адміністративних послуг Маньківської селищної ради Уманського району Черкаської області запровадив безкоштовну онлайн-функцію спрощеної реєстрації земельної ділянки. Відділ ЦНАП Маньківської селищної ради активно впроваджує перехід до сервісної держави в Україні, управління якого вдосконалюється у бік прозорості, підзвітності й чутливості щодо потреб населення, основною метою роботи якого є служіння інтересам громадян України. ЦНАП, серед інших інституцій, сприяє побудові спільного інформаційного поля, підвищує довіру до публічних органів влади, перетворює мешканців у активних учасників процесу передачі влади у громаді.

Задля ефективного забезпечення прозорості роботи ЦНАП Маньківської селищної ради та звітування перед керівництвом об'єднаної територіальної громади щодо поточної діяльності ЦНАПу нами рекомендується впровадити ряд заходів покращення роботи відділу ЦНАП. Крім цього, вважаємо, що для ефективного функціонування відділу ЦНАП Маньківської селищної ради вкрай важливим чинником є підвищення кваліфікації працівників.

Отже, одним з важливих напрямів вдосконалення механізму надання адміністративних послуг є формування якісного кадрового потенціалу системи надання адміністративних послуг.

За результатами дослідження ЦНАП Маньківської селищної ради, вжиття концепції «сервісної держави» дозволить не тільки надавати зручні для населення, якісні послуги, а й можливість ЦНАПу стати місцем діалогу й партнерства місцевої влади із споживачами. За допомогою відділу ЦНАП з'явиться можливість сприяти переходу місцевої влади від інформування й консультацій до партнерства, діалогу, підсилення співпраці громадян із владою. Задля цього потрібно обрати визначений комплекс інструментів, що дозволять місцевій владі ефективно приєднувати мешканців, а це також буде сприяти покращенню якості надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Про комунікації в органах державного управління. *Економіка & держава*. 2018. №5. С.25-27.
2. Артим І. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг в державних установах. *Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: Матеріали щоріч. наук.-практ. конф.* (22 січня 2020 р.). Л: ЛРІДУ УАДУ, 2020. С. 24-27.
3. Бондар В.Д. Комунікації в публічному управлінні. *Світовий та вітчизняний досвід. Університетські наукові записки*, 2020. № 3-4. С. 428-433.
4. Буханевич О.М. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 33(2). С. 7-10.
5. Буханевич О.М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2014. №12, том 1. С. 120-122.
6. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*, 2015. № 5. С. 126-131.
7. Величко В. О. Надання адміністративних послуг як функція органів місцевого самоврядування. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/675975.pdf>
8. Гутченко К.А. Адміністративна процедура: дієвість основних положень нового закону. *Правова позиція*, 2019. № 2 (23). С. 50–59.
9. Дембіцька С. Л. Адміністративні послуги та їх впровадження в умовах адміністративної реформи. *Вісник державного університету внутрішніх справ*, 2007. № 2. С. 115-120.
10. Жовнірчик Я.Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Державне управління: удосконалення та розвиток, 2017. № 3, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>

11. Записний Д.Ю. Щодо вибору оптимальної моделі надання адміністративних послуг в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління: науково-виробничий журнал*, 2016. № 2. С. 130–138.

12. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами. К.: АМУ, 2021. 408 с.

13. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. *Аспекти публічного управління*, 2021. Том 9 № 1. С. 121-132.

14. Легеза Є.О. Зміст публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2016. №2. С. 72-76.

15. Жарая С.Б. Адміністративні послуги як показник моральності службовців місцевого самоврядування. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2020. №1. С.8-11.

16. Желюк Т.Л. Державна служба: навч. посіб. К : Професіонал, 2018. 576 с.

17. Коліушко І. Корупційні ризики надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності в Україні. Київ: СПД Москаленко О.М., 2020. 196 с.

18. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

19. Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: автореф. дис.... канд. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Івано-Франківський Національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.

20. Маматова Т.В., Гладка О.М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020. Вип. 1(44). С. 86–91.
21. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*, 2020. Том 8 № 6. С.164-177.
22. Мамонтова В.В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*, 2015. №2. С. 83-92.
23. Маньківська районна державна адміністрація. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25659958/
24. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*. 2010. Вип. 47. С. 269–274.
25. Опанасюк Ю.А. Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 224-226.
26. Офіційний сайт Маньківської громади. URL: <https://mankivska-gromada.gov.ua/>
27. Сокурєнка В.В. Правове регулювання адміністративних послуг (у схемах): навч. посіб.. Харків: ХНУВС, 2021. 120 с.
28. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 № 5203-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
29. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Методика оцінки якості надання адміністративних послуг центральними органами виконавчої влади України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021. №24. С. 30-33.
30. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Надання адміністративних послуг, як складова публічних послуг: теоретичний аспект. *Державне будівництво*, 2021. № 1. С.68-71.

31. Сисюк М.Р. Особливості надання адміністративних послуг на місцевому рівні. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 165. С. 365-371.

32. Сисюк М.Р. Особливості управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. URL: <http://www.vtei.com.ua>

33. Сущенко Д.В. Адміністративні процедури в Україні та країнах Європи: порівняльно-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2018. 210 с.

34. Хлебников А.А. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 24. С. 125-129.

35. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (57). С. 102–108.

36. Шаповал С.П. Правове регулювання плати за надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*, 2021. № 3. С.94-98.

37. Шаров Ю.П. Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ : НАДУ, 2020. С. 22.

38. Юрійчук І. Правове регулювання адміністративних процедур в Україні. *Підприємництво, господарство і право*, 2020. № 6. С.162-167.

39. Ющенко М. Проблемні питання правового регулювання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*, 2019. Том 3. №79. С. 92-97.

40. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг: Накази Мінекономіки від 12.07.2007 р. № 219 та від 31.07.2009 р. № 799. URL: <http://meold.kmu.gov.ua/>

41. Олуйко В.М. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади. Київ: Ваіте, 2017. 432 с.

42. Положення про Реєстр адміністративних послуг: Постанова Кабінету міністрів України від 27.05.2009 р. № 532. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

43. Тимошук В.П. Адміністративні послуги: посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». Київ: «ТОВ «Софія-А», 2020. 104 с.

44. Топча А. О. Організація надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах: досвід для України. *Економіка & держава*. 2020. №1. С.151-153.

45. Шаров Ю.П. Комунікації в публічному адмініструванні. *Вісник державної служби*. 2018. №2. С. 90-94.

46. Василевська Т.Е. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи: Монографія. К.: Нора-прінт, 2016. 322с.

47. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. К : Професіонал, 2017. 256с.

48. Ганоцька С.О. Стандарти управління органах виконавчої влади. *Економіка & держава*. 2017. №5. С.147-150.

49. Соколова Т.А. Сучасні тенденції розвитку інституту державної служби. *Економіка & держава*. 2018. №1. С.137-140.

50. Тимошук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ: Факт, 2017. 496 с.