

**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 Центру надання адміністративних послуг Калинівської
міської ради, м. Калинівка, Вінницька область)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21д(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
денної форми навчання

Тетяни
Зубко

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Наталя
Махначова

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

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	6
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КАЛІНІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	14
2.1. Особливості організації діяльності Центру надання адміністративних послуг Калинівської міської ради, м. Калинівка	14
2.2. Оцінка якості та ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг у Калинівській громаді	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	27
3.1. Зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг та перспективи його впровадження в Україні	27
3.2. Інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у Калинівській громаді	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність надання якісних адміністративних є надзвичайно важливою для розвитку суспільства та задоволення потреб громадян. Якісні адміністративні послуги сприяють задоволенню потреб та очікуванню громадян. Це важливо для підтримки довіри до влади та зміцнення взаємодії між державою та громадянами. Якісні адміністративні послуги вимагають впровадження сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні. Це сприяє вдосконаленню процесів, зменшенню бюрократії та прискоренню обігу інформації, що, у свою чергу, покращує розвиток цифрового суспільства. Якісні адміністративні послуги допомагають забезпечити рівний доступ до ресурсів та послуг для всіх представників населення, що зменшує соціальну нерівність, тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Дослідженням даної тематики займаються провідні науковці та практики, такі як Кравченко Т., Клименко К. О., Костенко В. В., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л., Маматова Т., Микитенко Т., Міщенко Т., Олешко А. А., Бондаренко С. М., Діденко Є. О., Пашов Р. І., Кохан Д. О., Пенська І. О. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад функціонування механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні та напрацювання пропозицій щодо вдосконалення діяльності ЦНАП у Калинівській громаді.

Для досягнення встановленої мети *поставлено наступні завдання:*

- дослідити теоретико-методологічні засади функціонування механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні;
- проаналізувати функціонування механізму надання адміністративних послуг при Калинівській міській раді;
- дослідити особливості організації діяльності Відділу надання

адміністративних послуг Калинівської міської ради, м. Калинівка;

- дослідити напрямки підвищення якості надання адміністративних послуг у Калинівській громаді;
- розглянути зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг та перспективи його впровадження в Україні;
- запропонувати інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у Калинівській громаді.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг у Калинівській громаді.

Предметом дослідження є перспективні напрями вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в сучасних умовах.

Методи дослідження. Кваліфікаційну роботу виконано із використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження у галузі публічного управління та адміністрування: аналізу та синтезу, логічний та системний методи, графічний та метод візуалізації.

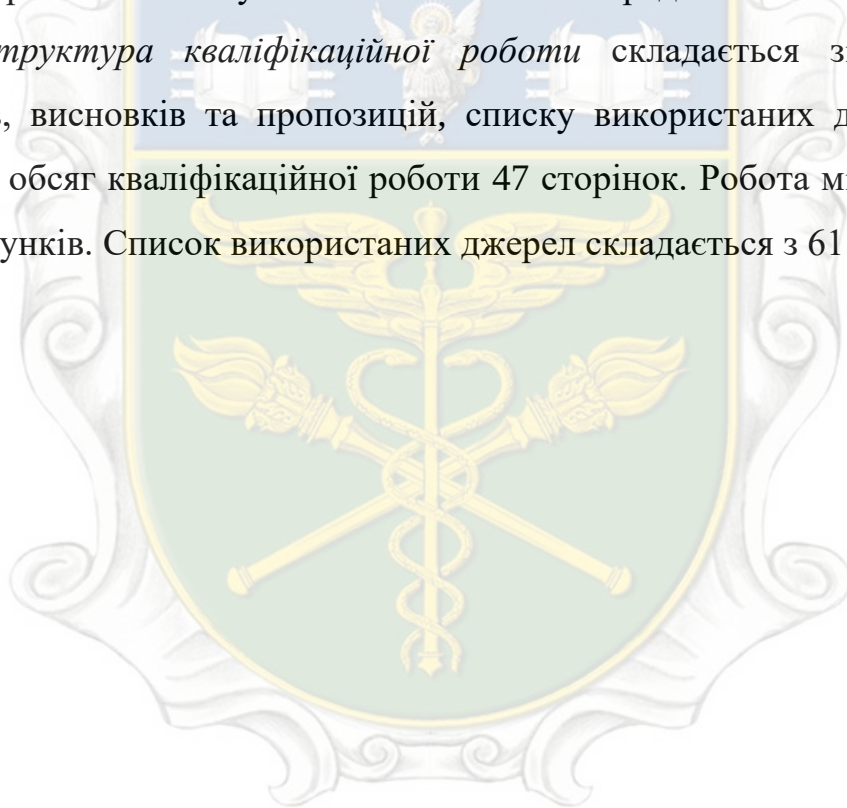
Інформаційну базу дослідження складають Конституція України, інші нормативно-правові акти, що стосуються питання адміністративних послуг, регулюють процес їх надання, наукові видання та публікації, Інтернет-сайти суб'єктів надання адміністративних послуг; в першу чергу аналітичні матеріали Калинівської міської ради та відділу адміністративних послуг тощо.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у наступному: запропоновано комплексний підхід до розвитку механізму надання адміністративних послуг в умовах війни та післявоєнної відбудови, з урахуванням вимог безбар'єрності та інклюзії усіх стейкхолдерів надання адміністративних послуг, запропоновано активізувати Інтернет-компоненту – для полегшення взаємодії органів влади з громадянами, прискорення процесів отримання послуг та створення сприятливих умов для задоволення потреб громадян та дослідження стану справ у сфері надання адміністративних послуг.

Практичне значення одержаних результатів обумовлюється можливістю їх застосування в діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг у Калинівській міській раді.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були представлені на XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 20 квітня 2023 року; тема статті «Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні»; на X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології», м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 10 жовтня 2023 року, тема статті «Особливості організації діяльності Відділу надання адміністративних послуг Калинівської міської ради».

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи 47 сторінок. Робота містить 1 таблицю та 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 61 найменування.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Категорія «адміністративна послуга» бере свій початок у дослідженнях представників наукових кіл розвинених демократичних країн. Метою вживання є перебудова державної політики із забюрократизованої розпорядчої на людиноцентристську сервісну. Нерідко використовують також низку схожих термінів: «послуги адміністрації», «урядові послуги» тощо. Для України особливо актуальним є завдання перетворення іміджу держави на більш позитивний, що заслуговує на повагу як з боку власних громадян, так інших країн. Це можна назвати однією з причин вживання слова «послуга» в даному контексті [32].

Для визначення категорії «адміністративна послуга» варто спочатку встановити, що розуміється під категорією «послуга». Частіш за все вона розглядається в економічній літературі та має багато тлумачень. Незважаючи на різність поглядів та формулювань, вони сходяться у тому, що під послугою слід розуміти діяльність задля задоволення потреб шляхом надання відповідних благ. Надання послуги може носити як матеріальний, так і нематеріальний характер. Якщо у першому випадку йдеться про посередницьку функцію, що направлена на вироблення якогось продукту, то у другому – це й є безпосереднім продуктом споживання. Дещо інші погляди на розуміння послуги в юридичній літературі. Основоположним тут є розгляд нематеріального характеру, а також адміністративної процедури. Формальний підхід, нажаль, не завжди розкриває сутність явища, тому розглядаючи категорію «послуга» дещо замало опиратися лише на юридичну науку. Наука публічного управління в силу своєї специфіки базується на досягненнях багатьох наук та синтезує власне тлумачення наукових категорій. В даному випадку категорія «послуга» розглядається як

багатоманітна діяльність із задоволення потреб. Центральним об'єктом вбачається споживач, відповідно до того, що першочерговим завданням влади є задоволення потреб громади [60].

Зараз науковцями формулюється новітній підхід до розуміння проблем сучасного публічного управління. На місце головних напрямків соціально-економічного розвитку, приходить вирішення проблем життєдіяльності громадян, громадських об'єднань та суспільства загалом. Інакше кажучи, провідним завданням системи публічного управління визнається покращення суспільного добробуту, що є головною складовою забезпечення якості суспільного життя. В умовах становлення розвиненого громадянського суспільства це виражається у економічному, організаційному, врешті-решт, законодавчому забезпеченні відповідних умов. Категорія «послуга» в обставинах становлення теорії служіння влади громадянам відноситься до кола наукових пошуків не лише економічного спрямування, а й управлінського, соціально-політичного тощо [32].

М. Воронов пропонує наступні характерні особливості, які відрізняють послуги від інших видів товару:

- 1) невідчутність – послуги нематеріальні, вони виступають лише як дія та кінцевий продукт споживання;
- 2) невідокремленість від джерела – передбачається безпосередній контакт між клієнтом та надавачом, якщо інший товар може бути безособовим, виробленим заздалегідь, то послуга підлаштовується під конкретного клієнта;
- 3) незбереження – впливає з попередньої характеристики та визначається неможливістю зберігання, а отже, впливає необхідність оперативного вироблення послуги, що з відсутністю стабільного попиту вимагає швидкого реагування на збільшення обсягу звернень;
- 4) мінливість якості – якість надання послуг не може бути завжди однаковою оскільки вона залежить від багатьох факторів, а оцінка якості може залежати як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів, на якість

можуть вплинути складнощі у роботі надавача послуги та особисте відношення клієнта до ситуації;

5) відсутність володіння – клієнт може бути власником якогось певного майна, послуга тут другорядна [16].

Адміністративні послуги можуть надаватися державними та недержавними суб'єктами. До недержавних суб'єктів надання адміністративних послуг слід віднести органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення та інші суб'єкти господарювання, що наділені повноваженнями надавати певні адміністративні послуги. Відповідно, адміністративні послуги слід розділяти на державні послуги та послуги, відмінні від державних. В загальному ж сенсі всі вони можуть бути віднесені до публічних. При цьому слід відмітити про існування серед пересічних громадян помилкової думки, що будь-яка послуга, яка надається органами влади, є адміністративною [32].

Якщо звернутись до структурування послуг, що надаються населенню, то систематизуючи сучасні дослідження можна запропонувати наступну схему (рисунок 1.1).

Характерною особливістю публічних послуг є те, що вони мають певне обмеження у вигляді нормативного регулювання та чіткій визначеності процедур, оскільки це один з видів діяльності органу публічної влади. Натомість, приватні послуги не мають подібних обмежень, а отже вони можуть варіюватись та змінюватись у довільній формі достатньо швидко відповідно до існуючих суспільних потреб. І якщо приватна послуга є добровільною діяльністю, метою якої є отримання прибутку, то публічна послуга являє собою повноваження органу публічної влади та є обов'язковою до виконання у повному обсязі відповідно до усталених норм [16]. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 р. № 5203-VI «суб'єкт звернення – фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг» [2].



Рисунок 1.1 – Схема надання публічних послуг

Як зазначає В. Авер'янов, виокремлення категорії «адміністративні послуги» спрямоване на переосмислення характеру взаємин між органами публічного управління та споживачами послуг. Що ж стосується базової складової – категорії «послуги» – вона концентрується на реалізації обов'язків влади перед своїми громадянами, а також створенням умов, що забезпечують належне виконання ними власних прав та інтересів. Це визнається закономірним, тому що влада покликана не тільки вимагати виконання зобов'язань від громадян, а й сама має забезпечувати виконання зобов'язань перед громадянами, адже вона несе певну відповідальність. В перспективі перелік зобов'язань повинен збільшуватись, оскільки цього вимагає процес демократизації в Україні [32].

Зміст та специфіка функціонування механізму надання адміністративних послуг визначає існування великої кількості класифікацій.

За критерієм платності адміністративні послуги поділяють на: платні та безплатні. При цьому платність та ціна, якщо вона передбачена,

визначається законом.

За порядком надання адміністративні послуги поділяються на:

- 1) ті, які надаються безпосередньо суб'єктами надання послуг;
- 2) ті, які надаються центрами надання адміністративних послуг;
- 3) ті, які надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг.

За суб'єктами надання адміністративні послуги виділяють послуги державні та послуги органів місцевого самоврядування. Цю класифікацію варто використовувати обережно, оскільки приналежність послуги до сфери впливу державних чи самоврядних органів не є беззаперечною ознакою адміністративної послуги.

За адміністративно-територіальним поділом, адміністративні послуги поділяють на:

- 1) послуги центральних органів влади та їх територіальних підрозділів;
- 2) послуги обласних та районних державних адміністрацій;
- 3) послуги органів місцевого самоврядування [2].

За змістом адміністративної діяльності послуги можуть бути такими:

- 1) видача дозволів;
- 2) реєстрація з веденням реєстрів;
- 3) легалізація актів, нострифікація (процедура визнання іноземних документів про освіту) та верифікація (доказ того, що вірогідний факт або твердження є істинним);
- 4) соціальна допомога [2].

За суб'єктом їх отримання адміністративні послуги можуть бути спрямовані на:

- 1) задоволення потреб фізичних осіб;
- 2) задоволення потреб юридичних осіб та індивідуальних підприємців;
- 3) задоволення потреб фізичних та юридичних осіб;

4) задоволення потреб іноземних громадян.

За обов'язковістю одержання суб'єктом адміністративні послуги поділяються на обов'язкові та добровільні.

Критерієм ефективності органів місцевого самоврядування виступає саме їх здатність створювати зручні умови для функціонування підприємців та задоволення громадян. І перші, і другі є споживачами адміністративних послуг та мають оцінювати роботу чиновників, а в зворотному порядку співпрацювати із представниками влади задля забезпечення спільного блага. Якщо ж органами місцевого самоврядування не буде створено таких умов, то по-перше, підприємницька діяльність буде в занепаді, по-друге, пересічні громадяни будуть незадоволені. Разом все це може негативно вплинути на соціально-економічну ситуацію. Тобто можна констатувати, що суб'єкти надання адміністративних послуг самі знаходяться в зоні впливу власних рішень, чого може не бути у разі надання послуг державним органом, особливо якщо безпосередні виконавці знаходяться поза межами територіальної громади [12].

В цілому, взаємозв'язки органів публічного управління та споживачів послуг мають будуватись на наступних принципах:

- верховенства права, що є пріоритетом для забезпечення законних прав та інтересів людей, гуманістичності та справедливого ставлення з боку органів влади та їх представників;
- відкритості управлінської інформації, що стосується суб'єкта звернення;
- справедливості та неупередженого вживання права, що є гарантією, поваги до особистості;
- всебічного контролю за діяльністю органів публічного управління, як з боку перевіряючих або вищестоящих органів, так і з боку громадськості;
- відповідальності органів влади та їх представників перед споживачами послуг за свою діяльність та рішення, що приймаються у результаті надання адміністративних послуг [32].

Надання адміністративних послуг населенню є однією з першорядних функцій органів публічного управління на місцевому рівні. Показовим є те, що споживачі дають 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.

Отже основні нормативно-правові документи, що забезпечують функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні можна зобразити таким чином (рисунок 1.2.).

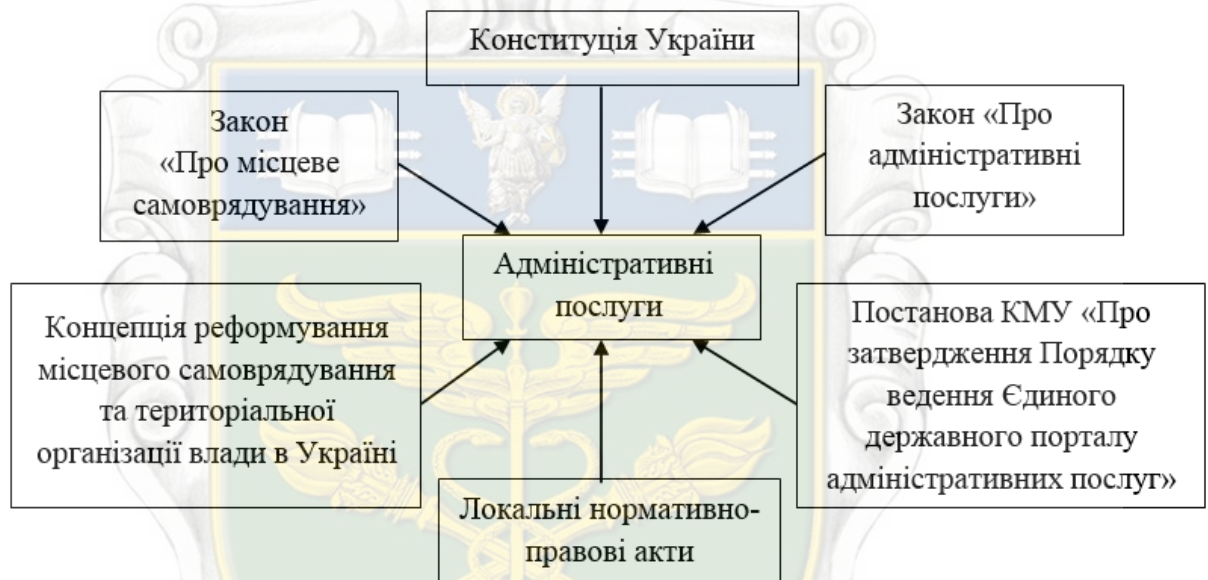


Рисунок 1.2 – Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні

Адміністративні послуги виступають одним з основних елементів у діяльності органів місцевого самоврядування й створюють базу для соціально-економічних взаємин у середині територіальної громади. Через те, що альтернативи надання іншими суб'єктами відсутні, поміж даних послуг виняткове місце належить адміністративним послугам. Характерним є те, що члени територіальних громад оцінюючи якість надання таких послуг,

підводять підсумки стосовно рівня ефективності функціонування самоврядних органів, а також компетентності чиновників, які мають безпосередні контакти із споживачами [32].

Підводячи підсумок розгляду різних наукових поглядів на проблематику надання адміністративних послуг на місцевому рівні, виходячи з аналізу даної проблематики, можна запропонувати наступне визначення. Механізм надання адміністративних послуг – це нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов’язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності.



РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КАЛИНІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Особливості організації діяльності Відділу надання адміністративних послуг Калинівської міської ради, м. Калинівка

Центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради функціонує відповідно до Положення про Центр надання адміністративних послуг, Затвердженого рішенням 23 сесії Калинівської міської ради 8 скликання від 26 серпня 2022 року № 3602 (Додаток А).

Центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради (далі – центр), утворюється з метою забезпечення надання адміністративних послуг при відділі надання адміністративних послуг Калинівської міської ради (далі-відділ) та є постійно діючим робочим органом відділу.

Рішення про утворення, ліквідацію або реорганізацію центру як постійно діючого робочого органу приймається Калинівською міською радою. Віддалені робочі місця центру розташовані в межах території Калинівської міської територіальної громади, з урахуванням територіальної доступності. Центр у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також Положенням. Основними завданнями центру є:

- 1) організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;
- 2) спрощення процедури отримання адміністративних послуг;
- 3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг у центр;
- 4) проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг, визначення та вжиття заходів до підвищення рівня якості їх надання,

оприлюднення інформації про результати моніторингу та вжиті заходи;

5) забезпечення процесу автоматизації прийому документів та надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних систем та систем електронного документообігу.

Центром забезпечується надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг. Центр, утворений як постійно діючий робочий орган, забезпечує надання адміністративних послуг із залученням до його роботи посадових осіб окремих виконавчих органів Калинівської міської ради. Перелік таких посадових осіб визначається головою Калинівської міської ради.

Тобто, як стає зрозуміло, Центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради є важливим об'єктом інфраструктури громади, який щоденно забезпечує обслуговування великої кількості громадян та надає найнеобхідніші адміністративні послуги у комфортних умовах.

З моменту утворення ЦНАПу надзвичайно збільшився спектр адміністративних послуг. На сьогодні центром надаються послуги у сфері державної реєстрації прав на нерухоме майно та бізнесу, реєстрації у сфері земельних питань, виготовлення паспортних документів (закордонні паспорта, паспорта громадянина України, ID-картки), адміністративні послуги соціального характеру (прийом заяв щодо призначення субсидій, нарахування різноманітних державних допомог, тощо), реєстрація місця проживання і зняття, видача різноманітних витягів та довідок, обстеження матеріально-побутових умов (з виїздом).

Від початку 2023 року через ЦНАП заявниками було отримано 8840 адміністративних послуг, зокрема, оформлено та видано 1228 паспортних документів, проведено 1605 державних реєстрацій прав на нерухоме майно та їх обтяжень, надано 1739 послуг з реєстрації (зняття) місця проживання та 1308 послуг у сфері земельних питань. Неабиякий попит набувають адміністративні послуги соціального характеру «Соціальна громада». Вже

700 громадян змогли скористатися можливістю подання заяви про призначення субсидій, нарахування різноманітних державних допомог, тощо. Одночасно, видано 1886 довідок про реєстрацію (зняття) місця проживання та складено 374 акти обстеження матеріально-побутових умов сім'ї для призначення (відновлення) державної соціальної допомоги та соціальних виплат

Працівники Центру ведуть щоденний прийом громадян (крім вихідних та святкових днів), надають кваліфіковані консультації, допомагають у оформленні заяв.

Центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради та його відділені робочі місця створені з метою наближення послуг до місця проживання заявників, забезпечення зручних та доступних умов отримання та надання якісних адміністративних послуг мешканцям Калинівської міської територіальної громади. Варто відмітити, що на сайті Калинівської міської ради у вкладці «Про Центр надання адміністративних послуг» розміщені усі контакти та телефони для довідок, графіки прийому звернень, такі як, наприклад, графік прийому та видачі паспортних документів, надання витягів з реєстру територіальної громади, реєстрації (зняття) з місця проживання, видачі посвідчення водія та реєстрації транспортних засобів; графік прийому та видачі документів у сфері державної реєстрації прав на нерухоме майно, державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, дозвільної системи, земельних питань, соціальних послуг, тощо.

Також для зручності громадян у Калинівській міській громаді створені віддалені робочі місця Центру надання адміністративних послуг Калинівської міської ради (надання соціальних послуг), що зображено на таблиці 2.1. Віддалене робоче місце адміністратора, це стаціонарне робоче місце (кабінет) на території громади (адміністративного центру чи іншого населеного пункту громади), де адміністратор працює постійно (якщо декілька адміністраторів – це вже територіальний підрозділ ЦНАП) або працюють, змінюючись, різні адміністратори за графіком, визначеним

органом, що створив ЦНАП. Важливо зауважити, що для ефективної організації віддаленого робочого місця (місць) може застосовуватися і ротація адміністраторів, і режим неповного робочого тижня (прийом у певні визначені дні), і неповного робочого дня (прийом лише протягом кількох робочих годин на день).

Таблиця 2.1 - Віддалені робочі місця Центру надання адміністративних послуг Калинівської міської ради

№	Назва населеного пункту	Місцезнаходження відділеного робочого місця	Телефон для довідок
1	с. Бережани	22426, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Бережани, вул. Миру, буд. 25-а	(067) 582-10-52
2	с. Корделівка	22445, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Корделівка, вул. Київська, буд. 56	(067) 582-10-52
3	с. Нападівка	22423, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Нападівка, вул. Першотравнева, буд. 2	(067) 582-10-52
4	с. Нова Гребля	22452, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Нова Гребля, вул. Євгена Гуцала, буд. 1	(067) 582-10-52
5	с. Павлівка	22436, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Павлівка, вул. Миру, буд. 84	(067) 582-10-52
6	с. Черепашинці	22443, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Черепашинці, вул. Центральна, буд. 5-а	(067) 582-10-52
7	с. Уладівське	22422, Вінницька обл., Калинівський р-н, с. Уладівське, вул. Шкільна, буд. 7-а	(067) 582-10-52

Варто звертати увагу у щоденній роботі, що робоче місце працівника ЦНАП – це також простір і для відвідувача. Він має бути вільним від особистих речей працівника, від нагромадження документів, вазонів тощо. Відвідувачу має бути комфортно покласти документи, підготовлені для отримання послуги. Загалом, фронт-офіс ЦНАП (зокрема і робочі місця працівників) не має бути архівом накопичених документів, що також варто вирішувати завдяки злагодженій та системній щоденній роботі працівників з

документами. ЦНАП завжди має бути візуально відкритим і легким. Це дуже важливо і для психологічно комфортної роботи самих працівників.

Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються Калинівською міською радою у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради складає 240 пунктів, що затверджено рішенням 27 сесії Калинівської міської ради 8 скликання від 21 грудня 2022 року № 3693 (Додаток Б).

З метою належної організації надання адміністративних послуг через центри адміністратори, староста та інші особи, на яких покладається виконання завдань адміністратора, беруть участь в навчанні, яке може проводитися за участю суб'єкта надання адміністративних послуг у випадках, визначених законодавством.

Час прийому суб'єктів звернень є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через центр, час прийому суб'єктів звернень становить не менш як шість днів на тиждень та сім годин на день. У віддалених робочих місцях адміністраторів центру час прийому суб'єктів звернень визначається Калинівською міською радою. При цьому прийом суб'єктів звернень у центрі здійснюється без перерви на обід та не менш як один день на тиждень до 20-ї години.

Фінансування та матеріально-технічне забезпечення діяльності центру здійснюється за рахунок місцевого бюджету.

Центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради працює згідно з регламентом, затвердженим рішенням 23 сесії Калинівської міської ради 8 скликання від 26 серпня 2022 року № 3604. Регламент визначає порядок організації роботи Центру надання адміністративних послуг Калинівської міської ради, віддалених робочих місць адміністраторів, порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг.

Надання адміністративних послуг у центрі здійснюється з дотриманням

таких принципів:

- верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
- стабільності;
- рівності перед законом;
- відкритості та прозорості;
- оперативності та своєчасності;
- доступності інформації про надання адміністративних послуг;
- захищеності персональних даних;
- раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
- неупередженості та справедливості;
- доступності та зручності для суб'єктів звернення.

Важливо відмітити в аспекті безбар'єрності, що вхід до приміщення центру має сходи та облаштований кнопкою виклику, пандусом та поручнями з для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, а також місцями для тимчасового розміщення дитячих колясок. На прилеглій до центру території передбачене місце для безоплатної стоянки автомобільного транспорту суб'єктів звернення.

Отже, можна зробити висновки, що у Калинівській громаді зроблені гарні умови для діяльності ЦНАП та надання якісних послуг населенню. Для ефективної роботи ЦНАП на місцевому рівні враховано чинне законодавство, сайт забезпечений актуальною інформацією. Забезпечена інфраструктура та обладнання, а саме належне приміщення, комп'ютери, інтернет-з'єднання, друкарське обладнання та інші технічні засоби. Забезпечено також зручне та комфортне середовище для відвідувачів та людей з інвалідністю.

2.2. Оцінка якості та ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг у Калинівській громаді

Громадяни України з певною періодичністю звертаються до державних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з метою отримання тієї чи іншої адміністративної послуги. У сучасному світі підвищення якості життя неможливе без забезпечення та постійного підвищення якості адміністративних послуг, що надаються населенню, та найбільш повного забезпечення потреб громадян. Система управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 є найбільш дієвим інструментом для підвищення якості адміністративних послуг та вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Вона призводить до підвищення чіткості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення задоволеності замовників адміністративних послуг, забезпечення результативності та узгодженості робіт, раціонального використання ресурсів. Тому актуальним та важливим питанням на сьогоднішній день є удосконалення підходів до розробки та впровадження системи управління якістю в органах місцевого самоврядування [52].

В міжнародному стандарті ISO 9000:2015 наведено наступне визначення системи управління якістю «Система управління якістю – це частина системи управління стосовно якості» [52].

Отже, система управління якістю (СУЯ) – це сукупність процесів, організаційної структури, документації, ресурсів, необхідних для управління якістю. Система управління якістю, охоплює усі процеси, що протікають в органі місцевого самоврядування, від яких залежить якість послуг, що надаються. Метою впровадження системи для органу місцевого самоврядування є покращення діяльності, тобто підвищення результативності і ефективності її шляхом удосконалення функціонування

структурних підрозділів і їх посадових осіб та підвищення якості послуг, що надаються громадянам [52]. Як сказано у міжнародному стандарті ISO 9001:2015, запровадити систему управління якістю – стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку [52].

Вигоди для органу місцевого самоврядування, який запровадив систему управління якістю відповідно до вимог ISO 9001: 2015 такі:

- здатність надавати адміністративні послуги, які задовольняють вимоги замовників;
- створення можливостей для підвищення задоволеності замовників;
- урахування ризиків і можливостей, пов'язаних з середовищем і цілями органу місцевого самоврядування та ін.

Принцип орієнтації на громадянина, який є замовником адміністративних послуг, повинен бути основним в діяльності органів місцевого самоврядування і чітко усвідомленим їх керівниками. Вимоги і очікування громади мають бути пріоритетними в діяльності органів місцевого самоврядування. Для цього в ISO 9001: 2015 до систем управління якістю застосовано процесний підхід та ризик орієнтоване мислення [52].

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

- визначення базових параметрів доступності, ступені організації та рівня комфортності процесу отримання адміністративних послуг для споживача;
- питання, котрі постають перед споживачем під час одержання послуг;
- оцінка ступеня задоволеності споживачів усіма отриманими результатами.

Не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг має громадський моніторинг. На сьогодні, є зрозумілим той факт, що без активної участі громадян вдосконалення

системи надання адміністративних послуг неможливе.

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

Провідною метою громадського оцінювання можна визнати покращення механізму надання адміністративних послуг, а згодом підвищення рівня життя. Відповідно громадський моніторинг повинен проводитись з метою: мінімізації зловживань з боку представників влади; проведення аналізу громадської думки відносно існуючих проблем в організації надання адміністративних послуг; проведення об'єктивного дослідження діяльності органів публічного управління, що в подальшому мінімізує загрозу суб'єктивного підходу; наближення суб'єктів надання послуг до визнання громадських потреб (рисунки 2.1-2.3).

Підсумки громадського моніторингу є підґрунтям для коригування діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, у стратегічному плануванні, а також подальшому визначенні перспективних напрямів.

Відповідно, отримані результати повинні завжди виставляються на розгляд перед широким загалом або перед зацікавленими споживачами [31].

Залучення громадськості до виконання оцінювання організації надання адміністративних послуг повинне призвести до певних позитивних результатів:

- посилення захисту прав та свобод людини населення;
- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- збільшення ефективності у діях суб'єктів надання адмінпослуг;
- мінімізація рівня корупції;
- посилення довіри до органів публічного управління;

- покращення взаємин органів влади та громади;
- формування позитивної громадської думки щодо діяльності органів влади .

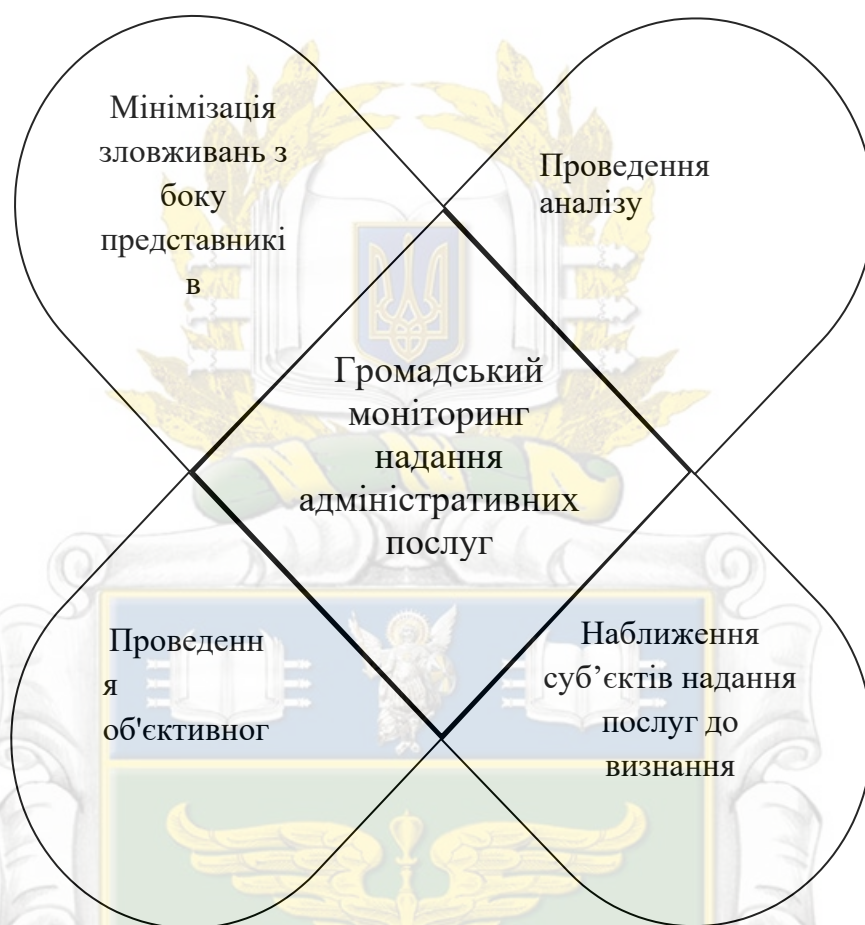


Рисунок 2.1 – Мета проведення громадського моніторингу надання адміністративних послуг

Можна підсумувати, що заходи зі створення системи управління якістю у Калинівській міській раді можуть бути розділені на дві частини:

- розробка документації системи управління якістю;
- план заходів по приведенню діяльності органу у відповідність з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Характер документів і міра документування системи управління якістю повинні відповідати контрактним і законодавчим вимогам, очікуванням споживачів, а також влаштовувати орган місцевого самоврядування.

Стандарт ISO 9001:2015 забезпечує гнучкість в підході до розробки документації системи управління якістю за рахунок мінімізації обсягу документації, необхідної для демонстрації результативності планування, функціонування і управління процесами, а також впровадження і постійного поліпшення результативності СУЯ [52].

Основними цілями документування системи управління якістю є: Комунікація, як інструмент передачі і поширення інформації. Тип і обсяг поширення документації залежить від процесів органу місцевого самоврядування, міри формалізації систем комунікації, рівня досвіду співробітників та ін. Забезпечення доказів відповідності системи управління якістю за рахунок наявності свідчень здійсненої діяльності. Обмін знаннями за рахунок поширення і збереження досвіду, що мається у організації [52].

Відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративні послуги», розглянувши листи Вінницького науково-дослідного експертно-криміналістичного центру від 17.04.2023 року №19/102/12-8723-2023 та Відділу надання адміністративних послуг Калинівської міської ради від 24.05.2023 року №01-12/504, з метою створення доступних і зручних умов для реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб щодо отримання адміністративних послуг, Калинівська міська рада вирішила затвердити Програму покращення якості надання адміністративних послуг у Калинівській міській територіальній громаді у 2023-2025 роках. (Додаток В)

Покращення якості надання адміністративних послуг у Калинівській міській територіальній громаді – основне завдання вдосконалення діяльності Центру надання адміністративних послуг Калинівської міської ради та встановлює організаційно-правові завдання його розвитку і функціонування.

Станом на сьогодні надаються адміністративні послуги у сфері державної реєстрації прав на нерухоме майно та бізнесу, реєстрації у сфері земельних питань, виготовлення паспортних документів (закордонні паспорта, паспорта громадянина України - ID-картки), послуги соціального

характеру (прийом заяв щодо призначення субсидій, нарахування різноманітних державних допомог, тощо), реєстрація транспортних засобів, видача та обмін посвідчень водія, реєстрація (зняття з реєстрації) місця проживання, архітектурні послуги, видача різноманітних витягів та довідок, обстеження матеріально-побутових умов громадян (з виїздом).

За 4 місяці 2023 року, попри наслідки військового стану та складнощі у роботі реєстрів, через Центр заявниками було отримано 9247 адміністративних послуг.

Неабиякий попит набувають адміністративні послуги з реєстрації транспортних засобів та посвідчень водія на право керування транспортними засобами (без складання іспитів). З початку цього року зареєстровано 339 транспортних засоби та здійснено обмін 781 посвідчень водія.

За результатами надання адміністративних послуг, що надаються через Центр, перераховано близько 3508262 грн до державного бюджету та 845226 грн до місцевого бюджету.

Певна категорія адміністративних послуг буде мати більш широкий спектр можливостей за умови залучення до роботи фахівців спеціалізованих напрямків, зокрема, спеціаліста експертної служби МВС.

Експертна служба знаходяться в м.Вінниця та м.Хмільник, що викликає певні незручності для громадян в частині отримання акту експерта за межами Центру. Наявність пункту експертного дослідження транспортних засобів у Калинівській міській територіальній громаді обмежить реєстрацію (перереєстрацію) транспортних засобів в межах приміщення Центру та збільшить відповідні надходження до бюджету громади.

Загалом основними завданнями Програми є:

1. Реалізація державної політики з надання адміністративних послуг.
2. Модернізація Центру, зменшення затрат часу при обслуговуванні громадян, спрощення процедур надання адміністративних послуг, використання принципів клієнтоорієнтованості.
3. Надання можливості розширення переліку адміністративних послуг.

Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що оцінювання ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні та на місцевому рівні має бути двовекторним: з одного боку, проводиться з боку системи органів публічного управління, з іншого – питання якості надання адміністративних послуг має входити до сфери громадських інтересів.

Досягнення мети та виконання завдань Програми покращення якості надання адміністративних послуг у Калинівській міській територіальній громаді у 2023-2025 роках (Додаток В) сприятимуть поліпшенню якості надання послуг у громаді. Для цього будуть реалізовані наступні дії або заходи:

- модернізація Центру;
- забезпечення безбар'єрного доступу до приміщення Центру осіб з інвалідністю, батьків з дитячими візочками та маломобільних груп населення;
- організація надання через Центр максимальної кількості адміністративних послуг, які належать до власних та делегованих повноважень міської ради;
- впровадження інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг, в тому числі, інтеграція з інформаційними системами органів влади;
- вжиття заходів для організації надання через Центр адміністративних послуг відповідно до Переліку, визначеному рішенням сесії міської ради;
- забезпечення населення Калинівської міської територіальної громади послугами експертного дослідження транспортних засобів;
- вдосконалення якості надання адміністративних послуг у співпраці із Міграційною службою шляхом підвищення комфортних умов для відвідувачів та можливістю жителям громади користуватися сучасними сервісами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг та перспективи його впровадження в Україні

Обравши курс на зближення з ЄС Україна поклала на себе обов'язки розвитку сучасної демократичної держави з усталеним громадянським суспільством та відповідальністю влади перед суспільством. В країнах Європейського Союзу прозорість, відкритість та підзвітність визнані як обов'язкові елементи функціонування органів публічного управління. Саме у розвинених країнах Європи було закладено базу концепції «сервісної держави», одним з елементів якої є відношення представників влади до споживачів адміністративних послуг не як до звичайного заявника, а як клієнта, котрий має вплив на імідж та ділову репутацію службовця, а відповідно й на просування по службі та матеріальному становищі. Оцінка ефективності роботи органів публічного управління відбувається за принципом: якщо задоволений клієнт, то управління відбувається ефективно, а службовці виконують свої обов'язки в повному обсязі.

Характерною особливістю спільної політики урядів країн ЄС відносно якості адміністративних послуг є спрямування на підвищення ефективності публічного управління загалом, а також налагодження взаємозв'язків з населенням, захисту споживачів послуг, їх поінформованості. Як свідчить практика розвинених країн, систематичний моніторинг якості надання адміністративних послуг дає можливість сформулювати потреби споживачів та згодом покращити доступ до послуг. Більш за все проблема рівня задоволеності споживачів адміністративних послуг прослідковується на місцевому рівні [61].

Потрібно відзначити, що у країнах ЄС категорія «адміністративна

послуга» не використовується окремо, як в Україні. Тут у широкому вжитку категорія «публічні послуги», тобто всі послуги, за надання котрих несуть відповідальність органи публічного управління та які надаються публічним сектором. До них можуть бути віднесені такі послуги, як освітні, соціальні, побутові, комунальні. При цьому категорія «послуги» наголошує увагу на реалізації владними структурами своїх обов'язків перед громадянами. Вони мають створювати умови для юридичного забезпечення відповідної реалізації громадянами власних прав та законних інтересів [14].

Для аналізу зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг вважаємо за потрібне розглянути держави, що мають схоже з Україною минуле та вирішували подібні проблеми з реформування територіальної організації влади. Так, Естонія й Латвія мали однаковий з Україною адміністративно-територіальний устрій. Ці країни за відносно невеликий термін від часу отримання незалежності спромоглися досягти досить вагомих результатів і вже у 2004 році були прийняті до Європейського Союзу. Згодом вони приєдналися до Єврозони, що можна назвати ще одним індикатором розвиненості їх економіки та стабільності соціально-економічних процесів. Доречно зазначити, що саме досвід цих країн у розбудові електронного врядування є широко визнаним та вартим ретельної уваги.

Також пропонується розглянути Грузію, котра до революції у 2004 році перебувала у стадії занепаду. Це супроводжувалося кризовими явищами фактично у всіх сферах суспільно-політичного життя. Цікавим є саме те, що маючи складну історію Грузія всього за декілька років спромоглася перетворитися з корумпованої держави із слабкою економікою на доволі стабільну й демократичну. Там було розбудовано доволі потужні механізми державного управління, в тому числі це стосується й сервісного спрямування держави. Грузинському уряду вдалося оптимізувати роботу органів влади усіх рівнів та підвищити якість послуг населенню.

У Польщі так звана «шокова терапія» хоча й мала багато негативних

відгуків, однак призвела в кінцевому результаті до формування сучасної європейської держави з цілком сформованим громадянським суспільством. Повсюдне поширення малого бізнесу у Польщі на сьогоднішній день можна назвати одним з результатів саме ефективного функціонування механізму надання адміністративних послуг. Адже рівень корумпованості органів влади там мінімальний, а самі процедури обслуговування максимально спрощені й сприяють самозайнятості населення, що у свою чергу дозволяє говорити про стабільність економіки. Доречно також зазначити, що у Польщі, на відміну від України, спромоглися вдало провести реформування територіальної організації влади й зміцнити позиції місцевого самоврядування.

Прикладом розбудови сучасного механізму надання адміністративних послуг з використанням новітніх технологій можна вважати Естонію. Тут одним з першочергових завдань після отримання незалежності стало подолання бюрократизму й надмірної кількості документів, що передбачали спілкування споживачів адміністративних послуг з великою кількістю органів публічного управління. Результатом стало впровадження у державі так званого проекту «Електронна Естонія». Для цього слід було переглянути й оптимізувати чисельний перелік послуг, а також створення централізованої бази даних на цій основі. На рівні з цим відбулося введення в дію центрів надання послуг за принципом «єдиного вікна», що дало можливість автоматизувати процес обслуговування фізичних та юридичних осіб. В наслідок цього органами публічного управління було отримано дієвий інструмент обслуговування громадян в електронному вигляді й процедури стали займати значно менше часу. Зараз для громадян Естонії стало звичною справою отримання адміністративних послуг в електронному вигляді, що регламентується відповідною виваженою нормативно-правовою базою. Показовим визначають те, що електронні процедури прирівнюються до стандартних процедур, котрі проходять через особисті контакти й паперовий документообіг [61].

Беззаперечним досягненням естонської системи публічного управління можна вважати, що в державі забезпечується максимальна підтримка ділових започаткувань активної частини населення. Тим самим забезпечується доволі успішний розвиток економіки та високий рівень задоволеності населення. Будь-яка особа, котра бажає зайнятися підприємницькою діяльністю, може обійтись без довготривалої паперової тяганини та зареєструватися дистанційно через комп'ютер. Громадянин Естонії може провести реєстрацію фірми всього за 18 хвилин. Саме такий час потрібен, щоб нова фірма з'явилася у реєстрі податкової служби, а також інших інституцій. Єдине, що потрібне для проведення реєстрації, це наявність у підприємця ID-картки. До того ж запроваджується практика реєстрації бізнесу через мережу Інтернет громадянами інших країн Європейського союзу.

Використання новітніх технологій естонських підприємців сягає стовідсоткової відмітки, більше шістдесят відсотків мають власні сторінки у мережі Інтернет, сорок відсотків завдяки мережі отримують та сплачують рахунки. Цифровий підпис дає можливість дистанційно оформити усі потрібні документи під час реєстрації підприємницької діяльності. Також, за допомогою електронних документів декларуються майже усі податки й перевіряється задекларована інформація, за потреби робляться необхідні зміни чи доповнення. Разом з тим, використовуючи мережу Інтернет можна проводити пошук необхідної нерухомості та багато чого іншого [61].

Поряд з використанням новацій для бізнесу, в Естонії приділяється значна увага послугам для пересічних громадян. Серед них дослідниками виділяють наступні:

- Е-поліція – отримання через електронну пошту квитанцій на оплату штрафів за порушення правил дорожнього руху;
- Е-школа – електронний щоденник, який дозволяє налагодити зв'язок шкільної адміністрації з батьками учнів, включає розклад занять, отримані учнями оцінки, а також домашні завдання;
- Е-депозитарій – централізований реєстр усіх акціонерних

товариству країні та цінних паперів;

- Е-пенсія – електронна система обслуговування фізичних осіб з питань отримання пенсій, вибору пенсійних фондів, обмін звітністю тощо;
- ID-білет – сервіс продажу квитків на муніципальний транспорт, відвідування закладів культури тощо [61].

Загалом, аналіз естонського досвіду дозволяє говорити про низку корисних результатів надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Сюди можна віднести, перш за все, вільний доступ споживачів до послуг у будь-який час з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Особливо це є корисним для осіб, котрі за об'єктивних причин не мають можливості особисто відвідати відповідний орган публічного управління за отриманням послуги. Не останнє місце у позитивних результатах електронного врядування займає значна економія фінансів та часу. Збирання усієї необхідної інформації в одній базі створює умови для зручності сервісної діяльності. Як бачимо, значна частина названих послуг вже ефективно функціонує в Україні.

Особливо актуальним для України, в тому числі в умовах воєнного стану можна назвати безпеку електронного документообігу, зведення до мінімуму технічних помилок. У свою чергу це дозволяє створити позитивний імідж органів публічного управління та налагодити їх взаємодію із широкою громадськістю.

Організація надання адміністративних послуг у Латвії є схожою на естонську модель. Тут теж владою зроблено ставку на широке залучення новітніх технологій під час обслуговування громадян. Тут розроблено технологію електронного підпису (eParaksts), що є доволі простою та не вимагає якогось особливого обладнання чи програмного забезпечення. eParaksts забезпечує підписання цифрових документів, ідентифікацію особи у взаєминах з органами влади, фінансовими організаціями, а також різними приватними організаціями. Процес підписання займає всього декілька хвилин, передбачає дистанційне спілкування та створює широке коло можливостей

для надання адміністративних послуг або ведення бізнесу. Електронний підпис може мати будь яка особа, що є громадянином Латвійської Республіки та досягла 14-ти річного віку. Для фізичних осіб передбачаються такі використання електронного підпису, які обираються зарівнем зручності:

- на ID-карті, що дозволяє проводити ідентифікацію особи та підписувати документи;
- eParaksts mobile – мобільний додаток, що є аналогом ID-карти, дає можливість проводити ідентифікацію особи у мережі Інтернет та підписувати електронні документи;
- eParakstsLV – мобільний додаток, який дозволяє за допомогою свого мобільного телефону підписувати документи та проводити перевірку вже підписаних документів.

Для юридичних осіб доступні також карти з електронним підписом, а також електронна печатка, що дозволяє завіряти різні документи від імені підприємства.

Цікавим є те, що використання eParaksts стало не тільки кроком до спрощення процесу взаємодії між суспільством та владою, а й певним джерелом прибутку для бюджету, оскільки використання електронних підпису чи печатки є платним.

Варто погодитись із вказаною на самому порталі eParaksts тезою, що використання електронного підпису має достатню користь, як то:

- час та гроші – документи з електронним підписом дають можливість зменшити канцелярські витрати та зробити доставку найбільш дешевою, до того ж вивільняє час як звичайних громадян чи представників бізнесу, так і чиновників;
- безпека – завжди можна прослідкувати хто поставив підпис та за допомогою якого носія це було зроблено, відповідно, зменшується ризик підробки документів;
- мобільність – скористатись eParaksts можна будь-де, єдиною умовою є наявність доступу до мережі Інтернет;

- зручне зберігання – архів електронних документів займає набагато менше площі, аніж паперових та потребує менше ресурсів;
- збереження природи та сталий розвиток – не потрібно використовувати багато дерев на вироблення паперу, а також менше приводів користуватись автотранспортом, що зменшує кількість викидів шкідливих речовин у повітря.

Доволі цікавим є грузинський досвід у розбудові сучасного механізму надання адміністративних послуг. Грузія, як і Україна, мала достатньо багату кількість складнощів у функціонуванні органів влади, взаєминах із суспільством, а головне – досить високий рівень корупції. Усе це було результатом радянської спадщини та заважало нормальному розвитку держави й захисту законних прав і свобод громадян. Неоднозначність нормативно закріплених функцій та повноважень чиновників призвела до утворення численних корупційних схем та посилення тіньового сектору економіки. За таких умов підприємці завдяки хабарам спромоглися досягти лояльності з боку владних структур, перш за все, податкових органів. Натомість, підприємці, що відмовлялися від сплати хабарів, піддавалися переслідуванням та утискам, що стало на заваді вільної конкурентної боротьби та становленню малого й середнього бізнесу. Не менш складною ситуація була і у пересічних громадян, котрі систематично страждали від поборів з боку представників органів влади.

Завдяки проведеним реформам Грузія спромоглася подолати низку проблем та досягти вагомих результатів у подоланні корупції та розбудові сучасної розвиненої демократичної держави. Визначним можна назвати саме те, що у своїх перетвореннях влада Грузії використовувала досвід таких країн з розвиненим механізмом надання адміністративних послуг, як Естонія, Сінгапур тощо.

Дослідниками серед іншого відзначається значна роль так званих Будинків юстиції у розбудові механізму надання адміністративних послуг. Вони стали аналогом українських ЦНАП, зібрали у собі достатньо велику

кількість функцій по обслуговування громадян та стали функціонувати за принципом єдиного вікна. У цих органах зосередились представництва владних інституцій з нотаріальної та реєстраційної діяльності, служби з виконань судових рішень, архівів тощо. Організації роботи Будинків юстиції швидко доказала свою ефективність, котра була підкріплена підвищенням рівня задоволеності споживачів послуг та зростанням їх довіри до органів влади.

Загалом можна констатувати, що зарубіжний досвід розбудови механізму надання адміністративних послуг заслуговує на увагу, оскільки подібний варіант організації роботи дозволяє уникнути великих черг та допомагає упорядкувати пересування споживачів. Завдяки цьому зростає кількість наданих послуг та зменшуються витрати часу, що у свою чергу позитивно впливає на рівень задоволеності громадян.

3.2. Інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у Калинівській громаді

Систематичне спілкування із громадянами з одного боку вимагає постійного особистого підвищення професійного рівня працівників ЦНАП, з іншого – дозволяє напрацювати певну практику, котра з часом вдосконалюється та може бути передана іншим спеціалістам.

Поряд з цим варто запропонувати проведення схожих короткотермінових семінарів та подібних інформаційних заходів для представників громадських організацій, представників органів самоорганізації населення, волонтерів тощо. Така практика мала б позитивно вплинути на підвищення якості адміністративних послуг та отримання зворотної інформації, вимог та пропозицій від споживачів. Вплив кадрового компонента на надання адміністративних послуг можна зобразити у такому вигляді (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Кадровий компонент вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, за матеріалами [32]

Крім того, оптимізація діючого механізму надання адміністративних послуг та його подальше вдосконалення може відбуватися лише за умови ретельного аналізу законодавства у сфері адміністративних послуг, а також сучасних тенденцій у реформуванні. ЦНАПи можуть стикатися з проблемами комунікації та взаємодії з іншими державними органами, що ускладнює обмін даними та відомостями. Це може привести до затримок у вирішенні питань клієнтів та неефективного використання ресурсів.

Також доречно наголосити, що проблеми з безпекою даних є серйозними питаннями, з якими можуть стикатися ЦНАПи та будь-які організації, які збирають та обробляють особисті дані. Наприклад, незаконний доступ до даних. Відсутність належних заходів безпеки може зробити системи ЦНАП вразливими до несанкціонованого доступу до особистої інформації. Це може призвести до крадіжки даних або порушити конфіденційність клієнтів. Крім того, неправильно налаштований або

неефективний контроль доступу може дозволити несанкціонованим особам отримувати доступ до конфіденційної інформації. Недостатній рівень автентифікації, слабкі паролі або втрата даних з активних облікових записів можуть бути сліdkами недостатнього контролю доступу. Все це слід враховувати, особливо під час війни, коли на офіційні сайти органів публічної влади досить часто здійснюються хакерські атаки представників країни-агресора.

Серед перспективних напрямів розвитку механізму надання адміністративних послуг варто виділити мобільний доступ до їх отримання. Можна говорити про наявність значного потенціалу так званої технології «мобільного уряду» за умов реформування та посилення ефективності надання адміністративних послуг, оскільки створюються умови для оперативного та спрощеного процесу забезпечення законних прав та свобод громадян.

Мобільний уряд можна назвати наступним кроком формування електронного уряду, що дав можливість наблизити владу до народу. Це дає можливість надавати послуги фізичним та юридичним особам шляхом використання мобільного зв'язку. Вагомим аргументом на користь такого розвитку електронного врядування можна вважати те, що доступ до мережі Інтернет є не в усіх громадян і не завжди, натомість мобільними телефонами володіє більшість населення. Це дає змогу налагодити контакт з максимальною кількістю споживачів адміністративних послуг.

Як зазначається в аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень, використання мобільного зв'язку у процесі надання адміністративних послуг обумовлене значною кількістю переваг, серед яких виділяють наступні:

- 1) зменшення витрат на забезпечення процесу надання адміністративних послуг;
- 2) охоплення великої кількості суб'єктів отримання послуг;
- 3) перспектива проведення процедур незалежно від дійсного

місцезнаходження отримувача адміністративної послуги та в будь-який час;

4) зручність, простота й зрозумілість для широкого кола споживачів різних категорій;

5) залучення громадськості до користування можливостями електронного уряду, а також перспектива покращення сервісу через вживання новітніх технологій та звернення уваги до актуальних тенденцій суспільного розвитку [18].

Так званий «мобільний уряд» може бути широко впровадженим практично у всі сфери суспільного життя. Громадяни завдяки цьому мають можливість ідентифікувати свою особистість у дистанційному спілкуванні з представниками органів влади, проводити оплату за надання різноманітних послуг (у тому числі адміністративних), приймати участь у соціологічних опитуваннях, що проводяться з метою підвищення якості надання адміністративних послуг, приймати участь у виборах та спостерігати за ходом їх проведення, отримувати довідкову інформацію, здійснювати податкові виплати тощо.

Загалом «мобільний уряд» має перспективу широкого використання у налаштуванні двосторонніх зв'язків між владою та суспільством. Для поліпшення спілкування із громадою та збільшення ефективності адміністративних послуг може бути запроваджено СМС-сервіс по типу такого, що мають мобільні оператори для налагодження більш якісного обслуговування своїх абонентів.

За тим самим принципом працюють й мобільні додатки, що користувачі можуть встановлювати на власні мобільні пристрої та за допомогою них спілкуватися зі своїми провайдерами мобільних послуг. Функціонування подібного сервісу у перспективі може забезпечити двосторонній потік інформації. З одного боку органами публічного управління надаватиметься громадянам корисна інформація, в тому числі у межах адміністративних послуг, з іншого боку – громадяни відправлятимуть запити до центрів надання адміністративних послуг на дистанційне

отримання довідкової інформації або послуг, для котрих немає потреби в особистому контакті споживача із представниками влади. У разі ж необхідності особистого відвідання органу влади споживач зможе принаймні зареєструватись в електронній черзі.

Зараз у багатьох органах публічного управління, у тому числі й центрах надання адміністративних послуг налагоджено роботу спеціальних терміналів, за допомогою яких кожен може стати в електронну чергу та отримати особистий номер для прийому адміністратором. Однак, нажаль, така практика не набагато зменшила черги в адміністративній будівлі й все одно потрібно чекати доволі довгий час. Проблему такого довгого очікування якраз можна вирішити за допомогою реєстрації через смс-сервіс або мобільний додаток. У такому разі громадянину не потрібно витрачати свій час на те, щоб скористатись терміналом і очікувати доки його обслуговують, а отримати той самий номер у черзі та підійти чітко у призначений час. Це, по-перше, підвищить рівень задоволеності громадян наданими послугами, по-друге, зменшить напруженість у приміщеннях центрів та надасть можливість адміністраторам спокійно працювати. Так само через мобільний телефон можна налаштувати автоматичне повідомлення щодо необхідності прийняти участь у тій чи іншій процедурі.

Якщо говорити про надання електронних послуг, то саме мобільні технології у перспективі можуть використовуватися для здійснення електронної ідентифікації. Наразі проводиться тестування сервісу Mobile ID, що дає можливість скористатися своїм мобільним телефоном під час дистанційного спілкування як паспортом у разі особистого спілкування [52]. Окрім засвідчення своєї особистості для отримання доступу до конфіденційної інформації Mobile ID може використовуватись у якості електронного підпису. Подібний сервіс з мобільними технологіями створює умови для спрощення процедури засвідчення особистості, більш зручного використання споживачами адміністративних послуг, а також спонукання використовувати більш широко електронні сервіси як фізичними, так і

юридичними особами.

Фактично у перспективі можна отримати подвійну вигоду:

- з одного боку споживачам легше отримувати послуги у такий спосіб, оскільки мобільні телефони мають більшість громадян, до того ж, на відміну від паспорту, вони майже завжди маються при собі;
- з іншого боку – органам влади легше контролювати процес надання послуг, рівень їх якості, двосторонні потоки інформації та в деякій мірі заощаджувати бюджетні кошти.

Таким чином, маємо можливість говорити про перспективність запровадження «мобільного уряду» для вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Саме це дозволить підвищити якість послуг, а процес їх отримання зробити зручнішим для представників усіх груп населення. В умовах реформування територіальної організації влади подібна технологія створює перспективи для вирішення великої кількості проблемних питань у сфері надання адміністративних послуг, оскільки разом з отриманими повноваженнями на місцевому рівні прослідковується й отримання чималого об'єму роботи, з яким не завжди можуть якісно впоратись. Внаслідок цього споживачі можуть отримувати послуги не в повному об'ємі.

Найбільшим позитивом від використання мережі Інтернет під час надання послуг можна назвати забезпечення доступності, відкритості та прозорості. Саме дотримання цих демократичних принципів створює умови для ефективного виконання органами влади своїх повноважень та дозволяє співпрацювати із громадськістю.

Беззаперечним фактором, що впливає на попит на електронні послуги, можна назвати соціальну активність споживачів послуг, а також їх практику в цьому плані. Оскільки соціально активні споживачі використовують різноманітні соціальні мережі, вони звикли отримувати та опрацьовувати великі об'єми інформації та вбачають в цьому користь для себе. Подібні громадяни звикли широко використовувати мережу Інтернет для отримання

послуг від підприємців, відчують певне задоволення від цього, відповідно, у залученні органів влади до подібної форми обслуговування вони частіш за все бачать необмежені можливості, із певним зацікавленням ставляться до тестування подібних можливостей та приймають участь у популяризації цього.

Зважаючи на широке коло спілкування, яке забезпечує неформальні комунікації, можна говорити про перспективу посилення довіри до електронного надання послуг та запровадження електронного урядування. Складно переоцінити роль Інтернету в обслуговуванні споживачів. Так, його використання дає можливість проводити консультації та інформування населення, забезпечувати налагодження зворотних зв'язків, а також організовувати всебічну допомогу для отримання якісних послуг.

На даний час процес надання послуг в електронному вигляді на місцевому рівні ще має потенціал до розширення. Про наявність невикористаного інформаційного ресурсу можна говорити на основі аналізу офіційних Інтернет-сторінок органів публічного управління.

Якщо серед сайтів державних органів влади можна побачити певну відпрацьованість типових методів взаємодії з громадськістю, то сторінки органів місцевого самоврядування різняться своєю інформаційною наповненістю та інтерактивністю для громадян. Частіш за все вони кардинально відрізняються один від одного, не завжди забезпечують отримання споживачами достатньої інформації, невчасно висвітлюють важливі новини. Все це говорить про необхідність систематичного та більш детального дослідження Інтернет-компоненту вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Можна констатувати необхідність вироблення комплексної концепції просування Інтернет-технологій в діяльності органів влади, вироблення загальновизнаних стандартних процедур та технічної уніфікації.

Аналіз офіційних Інтернет-сайтів свідчить про недооцінку потенціалу соціальних мереж. Якщо сайти Верховної Ради України, Президента України

та Кабінету міністрів України представлені у Facebook, Twitter та Youtube, то Калинівська міська рада має представництво у Facebook, однак реагування мешканців та їх залучення потрібно активно просувати. З позитивного можна відзначити те, що на офіційному сайті є посилання на чатботи у Телеграм та Вайбер (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Чатботи у Телеграм та Вайбер Калинівської міської ради

При звертаннях до чатботів надається основна інформація досить швидко, присутні посилання на офіційний сайт, що є досить зручним (рисунок 3.3).

Загалом органам місцевого самоврядування, у тому числі Калинівській міській раді, можна рекомендувати збільшення активності у соціальних

мережах, оскільки це один з найшвидших засобів розповсюдження інформації та спілкування із громадянами. У тому числі за допомогою цих комунікаційних каналів можна надавати певну частку адміністративних послуг або, принаймні, розповсюджувати довідкову інформацію, забезпечувати доступ до публічної інформації тощо. Для розвитку системи надання послуг в електронній формі слід звернути увагу на підвищення поінформованості громадян із питань використання мережі Інтернет під час спілкування з органами публічного управління.

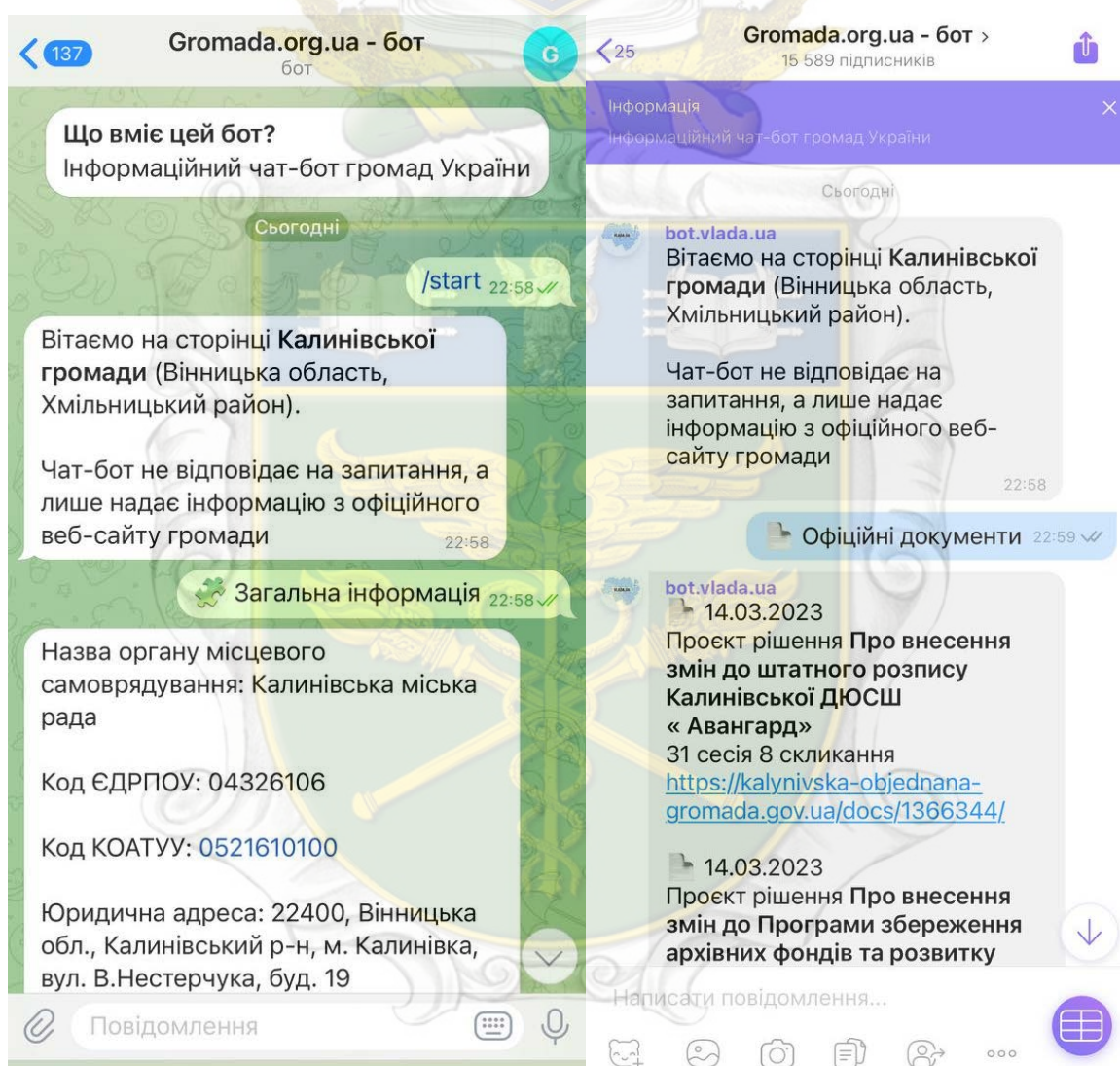


Рисунок 3.3 – Інтерфейс чатботів у Телеграм та Вайбер

Сторінка у Інстаграм також створена, але на ній поки що немає жодної

публікації (станом на 12.07.2023), тому роботу з цією сторінкою також слід активізувати (рисунок 3.4) Наразі позитивні сторони запровадження електронних послуг повинні бути доведені до максимально можливої кількості громадян незважаючи на їх приналежність до різних майнових, соціальних, вікових або інших груп. З метою реалізації цього потрібно збільшити зусилля із популяризації Інтернет-грамотності серед населення. Насамперед це має відбуватись у такий спосіб:

- популяризація освітніх ресурсів, котрі присвячені використанню новітніх інформаційних технологій у взаємодії влади з громадою, при цьому бажано виробити певну градацію масивів інформації в залежності від приналежності цільової аудиторії до певної соціально-вікової групи.



Рисунок 3.4 – Інтерфейс сторінки Інстаграм Калинівської міської ради

До Інтернет-компоненту вдосконалення механізму надання адміністративних послуг можна віднести створення форумів на офіційних сайтах органів публічної влади. Це ще один спосіб налагодити комунікації з

громадянами, котрий дасть їм змогу залишити запитання щодо власної проблеми. При цьому відповідь спеціаліста залишиться загальнодоступною та у подальшому будь-хто інший зможе дізнатися про це. Таким чином, можна зменшити кількість однотипних питань, котрі задають споживачі адміністративних послуг.

То ж, на нашу думку, до процесу вдосконалення механізму надання адміністративних послуг Калинівській міській раді потрібно залучити маркетинговий компонент, котрий вже добре себе зарекомендував у розвитку приватного сектору. Серед принципів такої діяльності можна виділити наступне:

- врахування потреб населення, бізнес-структур, місцевої влади та загальнодержавних інтересів під час прийняття владно-управлінських рішень;
- налагодженні постійних контактів зі споживачами задля виявлення сильних та слабких сторін діючого механізму;
- створення максимально можливих умов для пристосування суб'єктів надання адміністративних послуг до змін у суспільстві та новацій у нормативно-правовій базі.

Для забезпечення продуктивності маркетингових досліджень у сфері надання адміністративних послуг слід розробити опитувальники для споживачів послуг та окремо для представників суб'єктів надання послуг. Кількість питань не має бути обтяжливою щоб весь процес зайняв кілька хвилин, не затримував людину й не викликав негативної реакції. Серед питань, що слід задавати, основна увага має приділятися тому, наскільки очікування споживача співпали з результатом, наскільки повною була інформація про послугу, процедуру її отримання, наскільки оцінюють кваліфікацію виконавців тощо. Опитування може проводитись як персонально представником ЦНАП, так і громадянином особисто, наприклад, за наявності анкет у холі. Також це може проводитись дистанційно через мережу Інтернет у разі отримання електронної послуги.

Кінцевим результатом має стати співставлення результатів цих опитувань та визначення шляхів подолання проблем за їх наявності.

Отже, використання сучасних інформаційних технологій та комунікативних заходів у перспективі мають сприяти вдосконаленню механізму надання адміністративних послуг у Калинівській міській громаді. До цього можна віднести вироблення системи широкої взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами через мобільні телефони, мережу Інтернет та проведення маркетингових досліджень з метою виявлення сильних та слабких сторін діючого механізму. Із впровадженням пропонованих новацій очікується наступне впровадження мають призвести до наступних результатів:

- підвищення якості адміністративних послуг;
- прискорення обробки інформації;
- зміцнення контактів влади із громадою;
- створення позитивного іміджу влади;
- створення сприятливих умов для споживачів та виконавців;
- економія часу та бюджетних коштів;
- спрощення системи надання адміністративних послуг, забезпечення її самозбереження, саморегуляції та саморозвитку;
- підвищення рівня поінформованості населення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що мета дослідження, що зазначена у кваліфікаційній роботі, досягнута, поставлені завдання – виконані. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади функціонування механізму надання адміністративних послуг, запропоновано практичні рекомендації, котрі мають сприяти вдосконаленню вищезазначеного механізму. Результатом кваліфікаційної роботи стали такі висновки:

1. Охарактеризовано теоретичні засади та розкрито методологічні аспекти дослідження механізму надання адміністративних послуг в громадах. Зазначено, що у визначенні категорії «адміністративна послуга» повинна міститись парадигма сучасної сервісно-орієнтованої держави та демократичного врядування.

2. Встановлено, що у сфері надання адміністративних послуг наявна тенденція наближення до споживачів, спрощення організації цього процесу, підвищення кваліфікації виконавців.

3. З'ясовано роль і місце оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг та встановлено умови підвищення їх якості. Доведено, що оцінювання ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні має бути двовекторним: проводитись як органами публічного управління, так і представниками громадськості. Виявлено, що з метою створення доступних і зручних умов для реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб щодо отримання адміністративних послуг, Калинівська міська рада затвердила Програму покращення якості надання адміністративних послуг у Калинівській міській територіальній громаді у 2023-2025 роках, що дало чітке розуміння для працівників про мету, завдання програми, а також джерела фінансування зазначеної програми. Визначено

чіткі заходи на виконання програми та її виконавці.

На основі опрацьованого матеріалу було запропоновано ряд пропозицій. Визначено пріоритетні напрями, які спрямовані на формування умов, що дозволяють забезпечити належний рівень якості адміністративних послуг, а саме:

- забезпечення співпраці суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами у проведенні оцінювання якості як умови для забезпечення максимальної об'єктивності та вироблення оптимальних шляхів вирішення виявлених проблем;
- проведення комплексу заходів із підвищення кваліфікації виконавців послуг;
- створення умов для проведення громадського контролю за якістю надання адміністративних послуг;
- підключення форумів та мобільних додатків для оптимізації діючого механізму надання адміністративних послуг, запровадження системи ідентифікації особи за допомогою мобільного телефона, з урахуванням безпекових викликів;
- активізація використання інстаграм та фейсбук сторінки для інформування населення з нагальних питань та новин у Калинівській громаді;
- впровадження системи управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2015, яка є інструментом, що дозволяє органам місцевого самоврядування найбільш повно задовольняти вимоги замовників та вдосконалювати власну діяльність. Система управління якістю потрібна як засіб підвищення результативності й ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 (зі змінами та доповненнями)
2. Про адміністративні послуги: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32. ст.409 (зі змінами та доповненнями)
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг. Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/888-19>.
4. Про затвердження Порядку взаємодії територіальних сервісних центрів МВС із державним підприємством, що належить до сфери управління Державної міграційної служби України, та центрами надання адміністративних послуг. Наказ Міністерства внутрішніх справ України 06.05.2022. № 278.
5. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/32.pdf.
6. Бахарева Я. В. Тенденції розвитку інформаційних технологій в сфері надання державних публічних послуг в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/206.pdf.
7. Бахтіаров С. В. Інструменти публічного управління в умовах формування цифрової економіки. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 35. С. 19–22. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/3.pdf>.
8. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 196–199.

9. Бовкун О. Теоретико-концептуальні засади класифікації публічних послуг в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1218/1173>.
10. Буковський Р. В. Сутність взаємодії з громадськістю у системі публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 107–110. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021/18.pdf.
11. Буркинський Б. В., Мартієнко А. І., Хумарова Н. І. Інституційні аспекти адміністрування сфери природокористування в Україні. Економіка України. 2016. № 1. С. 72–83.
12. Булковський Т. О. Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. С. 166-169.
13. Буханевич О. М. Класифікація адміністративних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2015. Вип. 33(2). С. 7-10.
14. Буханевич О.М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Юриспруденція». 2014. № 12. Т. 1. С. 120-122.
15. Васильєва Н. В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5.
16. Воронов М. Адміністративно-правові аспекти досліджень публічних послуг та їх класифікації. Юридичний журнал : аналітичні матеріали. Коментарі. Судова практика. 2012. № 10. С. 62-70.
17. Ватаманюк-Зелінська У. З., Сушко В. С. Перспективи використання електронного цифрового підпису в державних структурах. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/12.pdf.

18. Ганущин С. Н. Імплементация досвіду Європейського Союзу в українську реальність формування взаємодії між громадянським суспільством та публічним управлінням. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 31. С. 97–101. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/17.pdf>.

19. Гомоляко О. В. Організаційно-правові механізми впровадження публічної політики в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/104.pdf.

20. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 6. С. 46–54.

21. Даньшина Ю. В. Мережева взаємодія суб'єктів в управлінні системою надання адміністративних послуг. Економіка України. 2018. № 7. С. 35–45.

22. Дацаківська О. Особливості моніторингу органів місцевого самоврядування як методу вивчення політичного процесу. Вісник Львівського університету : Сер.: філософсько-політологічні студії. 2012. Вип.2. № 07. С. 181-191.

23. Динник І. П. Вплив війни на сферу адміністративних послуг. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф. 06-07 жовт. 2022 р. / ред. Н. Л. Замкова, Л. Б. Мартинова. Вінниця, 2022. Ч. 1. С. 131–136. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2022/Sotsialno-politychni%20X%201%202022.pdf.

24. Дніпров О. Адміністративно-правові відносини в умовах трансформації предмета адміністративного права. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 3. С. 175–179.

25. Зварич І. Т., Зварич О. І. Публічне адміністрування та досягнення його результативності й ефективності. Інфраструктура ринку.

2021. Вип. 52. С. 20–25. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/5.pdf.

26. Зверяков М., Грималюк А. Теоретичні основи політико-економічного аналізу публічного управління та адміністрування. Економічна теорія. 2022. № 2. С. 5–28.

27. Зубко Т.В. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 166. 366 С.

28. Зубко Т.В. Особливості організації діяльності Відділу надання адміністративних послуг Калинівської міської ради. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023.

29. Іванов Є. В. Концептуальні засади публічного управління в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 34. С. 69–73. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/34-2023/13.pdf>.

30. Івановська А. М., Галус О. О., Рижук І. В. Організація надання адміністративних послуг соціального характеру в територіальній громаді в умовах децентралізації як гарантія конституційного права на соціальний захист. Економіка, фінанси, право. 2021. № 9. С. 17–20.

31. Ігнатченко І. Г. Актуальні питання публічного адміністрування у культурно-інформаційній сфері у період дії воєнного стану в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 8. С. 286–289. URL: http://lsej.org.ua/8_2022/62.pdf.

32. Ільчанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Ільчанінова Наталія Іванівна ; Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 20 с.

33. Клименко К. О., Костенко В. В. Проблеми правового

забезпечення функціонування інфраструктури електронних адміністративних послуг. Актуальні проблеми держави і права. 2020. Вип. 87. С. 65–71. URL: <http://www.apdp.in.ua/v87/8.pdf>.

34. Коваленко С. В. Механізми застосування цифрових технологій задля реалізації повноважень органами публічного управління в умовах воєнного стану. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 35. С. 35–38. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/6.pdf>.

35. Кохан В. П., Єгорова-Луценко Т. П. Стан розвитку електронних адміністративних послуг: огляд впровадження на державному рівні. Право та інноваційне суспільство. 2018. № 2(11). С. 37–48. URL: http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/Kokhan_Egorova-Lutcenko11.pdf.

36. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. Аспекти публічного управління. 2021. № 1. С. 121–132.

37. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2021. 268 с.

38. Лирик М. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності міжкультурної комунікації в публічному управлінні. Демократичне врядування. 2021. Вип. 1(27). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-127-2021/teoretychni-pidhody-do-rozuminnya-sutnosti-mizhkulturnoyi>.

39. Литовченко В. В. Сучасні засади формування механізмів надання адміністративних послуг в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 116–120. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021/20.pdf.

40. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Особливості запровадження онлайн послуг в сучасних умовах децентралізації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Т. 1. № 82. С. 175–179. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229131>.

41. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf.
42. Маматова Т. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. Аспекти публічного управління. 2020. № 6. С. 164–177.
43. Маслова А. Б. Ефективність діяльності суб'єктів публічного адміністрування: адміністративно-правовий вимір. Публічне право. 2020. № 2. С. 45–54. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/38/pdf/5.pdf>.
44. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 39–44. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/7.pdf>.
45. Микитенко Т., Міщенко Т. Внутрішній аудит якості надання адміністративних послуг. Бухгалтерський облік і аудит. 2017. № 7-8. С. 47–54.
46. Миколіук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 45–48. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>.
47. Михайлишин В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг виконавчими органами місцевих рад. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10mvdmr.pdf.
48. Мохова Ю. Л. Реалізація державної регіональної політики в умовах цифровізації державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 85–89. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/16.pdf.
49. Мунько А. Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я). Державне управління: удосконалення та розвиток : Наукове фахове видання / Головний редактор: Кобець А. С. 2020. № 8. URL:

http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/52.pdf.

50. Невмержицький О. Основні напрями вдосконалення здійснення контролю за наданням адміністративних послуг у сфері земельних відносин. Аспекти публічного управління. 2019. № 6-7. С. 50–60.

51. Ніколюк О., Мироненко Б., Кирилова В. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14 № 2. С. 77–83. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2327/2502>.

52. Олешко А. А., Бондаренко С. М., Діденко Є. О. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf.

53. Опар О. Н. Теоретичні основи надання електронних послуг в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/35.pdf.

54. Організація роботи "мобільної валізи": методичні рекомендації. Вісник Пенсійного фонду України. 2022. № 9. С. 29–33.

55. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/37.pdf.

56. Пенська І. О. Сучасний стан надання адміністративних послуг населенню суб'єктами публічної адміністрації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 242–246. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/41.pdf.

57. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/6.pdf.

58. Розмаріцина Н. А. Контроль за наданням адміністративних

послуг в умовах реформування органів публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/102.pdf.

59. Семенюк І. Ю., Махначова Н. М., Іванченко Г. В. Моніторинг інформаційного забезпечення ЦНАП Вінницької області в умовах нестабільності епідемічної ситуації. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 167–171. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/28.pdf.

60. Столар В.М. Поняття «послуга» в теорії державного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. Випуск 1(5). 2016. С. 65-69.

61. Туркова О. К. Надання електронних послуг в Естонії: адміністративно-правовий аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. 2016. Вип. 20. С. 60-62.

