

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
« ____ » _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

**на тему: «Удосконалення системи надання адміністративних послуг
в контексті європейської інтеграції України»**

Виконав:

студент IV курсу, групи АМ-301
Волинько Кирил Ігорович _____

Керівник:

старший викладач кафедри теорії та практики управління,
Іщенко Анна Миколаївна _____

Рецензент:

доцент кафедри соціології, к. соц. н., доцент,
Єнін Максим Наїмович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студенту
Волинько Кирила Ігоровича

- 1. Тема кваліфікаційної роботи** «Удосконалення системи надання адміністративних послуг в контексті європейської інтеграції України», керівник роботи Іщенко Анна Миколаївна, старша викладачка кафедри ТПУ, затверджені наказом по університету від «11» квітня 2024 р. №.
- 2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи** «__» _____ 20__ р.
- 3. Об'єкт дослідження:** система надання адміністративних послуг.
- 4. Предмет дослідження:** особливості роботи системи надання адміністративних послуг в контексті європейської інтеграції України.
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 1. дослідити зміст явища адміністративних послуг: визначити поняття, основні характеристики, надати їхню класифікацію;

2. сформулювати загальну характеристику діяльності Центрів надання адміністративних послуг, визначити їхню роль та функції;
3. охарактеризувати основні критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг;
4. проаналізувати особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні відносно сучасних вимог ЄС;
5. дослідити міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг;
6. визначити основні засади щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні;
7. сформувати рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду;

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 2 таблиці.

7. Дата видачі завдання «___» _____ 20___ р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення напрямку наукового дослідження	20.01.2024	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	25.02.2024	Виконано
3.	Складання розгорнутого плану кваліфікаційної роботи та обговорення його з науковим керівником	03.03.2024	Виконано
4.	Підготовка розділу 1 «Теоретичні засади дослідження системи надання адміністративних послуг»	19.03.2024	Виконано
5.	Підготовка розділу 2 «Особливості функціонування системи адміністративних послуг: кращі практики»	15.04.2024	Виконано
6.	Розробка пропозицій і рекомендацій для написання третього розділу кваліфікаційної роботи	20.04.2024	Виконано
7.	Підготовка розділу 3 «Удосконалення роботи механізму надання адміністративних послуг в Україні в контексті європейської інтеграції»	12.05.2024	Виконано
8.	Оформлення кваліфікаційної роботи	27.05.2024	Виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові для написання відгуку	29.05.2024	Виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	03.06.2024	Виконано
11.	Передача кваліфікаційної роботи рецензенту для рецензування і написання рецензії	05.06.2024	Виконано

Студент

Кирил Волинько

Керівник

Анна ІЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

Волинько К.І. Удосконалення системи надання адміністративних послуг в контексті європейської інтеграції України. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей роботи системи надання адміністративних послуг в контексті європейської інтеграції України. Досліджений зміст явища адміністративних послуг: визначені основні поняття, основні характеристики, визначена їхня класифікація. Сформульована загальна характеристика діяльності Центрів надання адміністративних послуг, визначені їхні роль та функції. У роботі представлені основні критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг. Проаналізовані особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні відносно сучасних вимог ЄС. Досліджений міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг. Визначені основні засади щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні; сформовані рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду.

Ключові слова: адміністративні послуги, центри надання адміністративних послуг, система надання адміністративних послуг, основні критерії оцінки якості надання адміністративних послуг, стандарти надання адміністративних послуг, європейська інтеграція.

SUMMARY

Volynko K.I. Improvement of the system of providing administrative services in the context of European integration of Ukraine. Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in a specialty 281 Public management and administration, Educational and professional program «Administrative management». - National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky», Department of Theory and Practice of Management. Kyiv, 2024.

The qualification work is dedicated to the study of the peculiarities of the system of providing administrative services in the context of the European integration of Ukraine. The researched content of the phenomenon of administrative services: defined basic concepts, main characteristics, defined their classification. The general characteristics of the activity of the Centers for the provision of administrative services are formulated, their role and functions are defined. The work presents the main criteria for assessing the quality and standards of providing administrative services. The peculiarities of the functioning of the system of providing administrative services in Ukraine in relation to modern EU requirements are analyzed. The international experience of the system of providing administrative services has been studied. The main principles for improving the quality and availability of administrative services in Ukraine are defined; recommendations and ways of solving the main problems of the functioning of the system of administrative services in Ukraine have been formed on the basis of international experience.

Keywords: administrative services, administrative service provision centers, administrative service provision system, main criteria for assessing the quality of administrative service provision, administrative service provision standards, European integration.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Адміністративні послуги: визначення поняття, основні характеристики, класифікація	9
1.2. Загальна характеристика діяльності Центрів надання адміністративних послуг, їх роль та функції.....	17
1.3. Критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: КРАЩІ ПРАКТИКИ.....	31
2.1. Функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні: адаптація до вимог ЄС	31
2.2. Міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг ..	36
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	47
3.1. Засади підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні	47
3.2. Рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду .	51
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Питання надання адміністративних послуг є дуже важливим для будь-якої сервісної держави. Сьогодні, розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні в контексті її майбутньої євроінтеграції є дуже актуальним. Підтверджується ця теза ще й наявністю низки важливих причин.

По-перше, покращення загальної ефективності та транспарентності існуючих суб'єктів надання адміністративних послуг. Розвиток системи надання адміністративних послуг дозволить покращити швидкість обслуговування громадян, знизить рівень корупції в країні та підвищить довіру до представників державної влади. По-друге, підвищення зручності і комфорту громадян за рахунок зниження кількості бюрократичних операцій щодо отримання адміністративних послуг та підвищення кількості сервісів, котрі надають подібні послуги. По-третє, всередині країни відбудуватиметься економія ресурсів за рахунок більш швидкого процесу отримання послуг та скорочення витрат на адміністративні процедури. Також, доцільно згадати про фактор стимулювання конкурентоспроможності бізнесу всередині країни за рахунок зменшення кількості адміністративних бар'єрів, які утворюються внаслідок повільної роботи суб'єктів надання адміністративних послуг. По-четверте, варто звернути увагу на фактор іміджу. Чим кращим буде рівень роботи системи надання адміністративних послуг в країні, тим більшою вона буде за фактором відкритості та прогресивності для своїх і іноземних громадян. По-п'яте, розвиток адміністративних послуг як важливого державного механізму позитивно вплине на стимулювання і залученість інновацій та інвестицій в Україну. Завдяки новим підходам до організації роботи механізму надання адміністративних послуг, Україна зможе активніше розвивати цифрову економіку і стане більш привабливою для

іноземних інвесторів. Адже, надання адміністративних послуг в Україні стосується із іноземних громадян в тому числі.

Увесь вищезгаданий комплекс причин в загальному результаті дозволить у разі вирішення поставленої проблеми, підвищити рівень задоволеності громадян забезпечуючи стабільність позитивних настроїв у суспільстві.

Також, потреба в розвитку і удосконаленні системи надання адміністративних послуг виникає внаслідок того, що Україна все ще перебуває в стадії реформування та пошуку балансу у питанні децентралізації влади. В цьому аспекті важливо звернути увагу на потребу у покращенні роботи ЦНАПів, які є центральними структурами, котрі відповідають за надання адміністративних послуг в Україні. Одним із дієвих варіантів їхнього розвитку може стати дослідження та правильний підхід до адаптації міжнародного досвіду надання адміністративних послуг. Адже, в світі є достатньо велика кількість успішних прикладів щодо реалізації подібного механізму на практиці. Наприклад, в таких країнах як Канада, Швеція, Німеччина, Естонія, Норвегія. Всі ці країни мають чудовий досвід розвитку власних систем надання адміністративних послуг та майже усі підходять під фактор євроінтеграції України.

Останнім аспектом, котрий визначає актуальність проведення даного дослідження є фактор вирішення існуючих проблем у механізмі надання адміністративних послуг. Зараз, в Україні присутня відповідна проблематика в питанні наданні адміністративних послуг, котру доцільно було б вирішити. До сучасного переліку проблем роботи механізму надання адміністративних можна віднести: неоптимізована система законодавчого регулювання цього механізму, яка повністю не відповідає усім стандартам Європейського Союзу; відсутність стабільності у генерації та проведенні випробувань щодо появи нових ефективних механізмів надання послуг громадянам; відсутність законодавчого закріплення усього комплексу адміністративних послуг, котрі можуть надаватися громадянам; повний перехід до електронної системи надання адміністративних

послуг, який так і не був реалізований за майже 10 років реформ; вирішення недоліків у взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг із іншими органами державної та місцевої влади.

Такий комплекс проблем необхідно вирішувати задля того, щоб відповідати усім нинішнім євроінтеграційним вимогам.

Таким чином, актуальність дослідження тематики удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні є дуже високою. Вирішення цього питання допоможе Україні покращити своє становище на міжнародній арені, зробивши її більш якіснішим прикладом сучасної сервісної держави. Це дасть відповідні внутрішні дивіденди задовольнивши власних громадян. А також, відповідним чином створить передумови для рекламування України як однієї із центральних проєвропейських держави із високим рівнем обслуговування іноземних громадян.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Удосконалення системи надання адміністративних послуг в контексті європейської інтеграції України» (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої автором досліджено особливості роботи системи надання адміністративних послуг в Україні в контексті європейської інтеграції.

Стан наукової розробки проблеми. Проблема функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні в контексті європейської інтеграції досліджувалася багатьма вченими та науковцями, зокрема:

- Мариняк Н.М., який вивчав теоретико-методологічні аспекти поняття «адміністративна послуга», її основні характеристики;
- Загайний В.А., який досліджував основні принципи роботи сучасних ЦНАПів в Україні;

- Бригілевич І., який вивчав особливості оцінювання та визначення якості роботи ЦНАПів;
- Циганов О.Г., який досліджував особливості надання адміністративних послуг в Україні у відповідності до існуючих вимог ЄС;
- Сидоренко Н.О., який вивчав міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг;
- Паутова Т.О., яка досліджувала порядок, основні аспекти щодо активного удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні та інші.

Мета дипломної роботи. Формування рекомендацій та шляхів вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду.

Завдання дослідження:

- дослідити зміст явища адміністративних послуг: визначити поняття, основні характеристики, надати їхню класифікацію;
- сформулювати загальну характеристику діяльності Центрів надання адміністративних послуг, визначити їхню роль та функції;
- охарактеризувати основні критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг;
- проаналізувати особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні відносно сучасних вимог ЄС;
- дослідити міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг;
- визначити основні засади щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні;
- сформулювати рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження - особливості роботи системи надання адміністративних послуг в контексті європейської інтеграції України.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи була використана низка теоретичних і практичних методів дослідження, а саме:

- загально-філософський метод: дозволив розкрити зміст явища адміністративних послуг: визначити поняття, основні характеристики, надати їхню класифікацію, а також, допоміг сформулювати загальну характеристику діяльності центрів надання адміністративних послуг, визначити їхню роль та функції;

- метод аналізу та синтезу: дозволив проаналізувати і визначити основні аспекти та критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг; а також розкрити особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні відносно сучасних вимог ЄС та зібрати інформацію про міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг;

- метод індукції та дедукції: дозволив визначити основні засади щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні;

- метод моделювання та аналогії: дозволив сформулювати рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду.

Новизна одержаних результатів. Під час підготовки даної кваліфікаційної роботи були сформовані рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що всі матеріали, висновки, рекомендації та результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані експертами з питань організації роботи системи надання

адміністративних послуг. Здобутки даної кваліфікаційної роботи можуть сприяти вирішенню низки проблем в сфері публічного управління, а ще можуть створити нові передумови для розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні в контексті її євроінтеграції. Також, доцільно розглянути практичне значення одержаних результатів через призму їхнього використання у різних наукових джерелах та як інструмент для навчання студентів.

Загальний обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, з двох-трьох підрозділів кожен, кількість сторінок – 67, використаних джерел – 50.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Адміністративні послуги: визначення поняття, основні характеристики, класифікація

У сучасному світі адміністративні послуги як суспільне явище, займають дуже важливе місце у розвитку держави. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що вони допомагають віднайти необхідний взаємозв'язок держави із власними громадянами та забезпечити останніх необхідними послугами. Також, не слід забувати про те, що адміністративні послуги як явище, що з'явилося із розвитком суспільства та держави має глибоку соціальну цінність. А саме – задоволення конкретних потреб громадян.

Якщо звертатися до визначення, котрі пропонують різноманітні дослідники та науковці, то поняття «адміністративні послуги» можна трактувати з декількох точок зору. Наприклад, на думку дослідника Демського Є., адміністративна послуга може вважатися – «видом діяльності, котрий здійснюється на законодавчому рівні органами влади або посадовими особами задля створення певних умов, що дозволяють захищати права, інтереси фізичних і юридичних осіб на їх прохання» [21; 25]. В цьому випадку адміністративні послуги постають перед нами як інструмент для отримання корисного ефекту, який направлений на задоволення відповідних потреб фізичних і юридичних осіб.

Інший приклад трактування поняття «адміністративна послуга» надає Котюк І., котрий більш широко розкриває соціальні можливості цього явища. Він вважає, що адміністративна послуга – це загальна характеристика, котра використовується для визначення діяльності органів державної влади при організації їхньої спільної взаємодії із громадянами, приватними структурами, підприємствами тощо [5, с. 28]. Також, Котюк зазначає, що адміністративні послуги як явище надає цим представникам суспільства та держави низку життєвих переваг. Це, в свою чергу,

дає можливість визначати адміністративні послуги як ті послуги, що мають масовий характер, цивільно-правову структуру та формують певну відповідальність за їхнє надання державними органами. На нашу думку, такий широкий підхід до трактування поняття «адміністративна послуга» говорить нам про багатоцільове застосування цього явища всередині держави.

Однак, даний автор ще пропонує звернути увагу і на інший приклад тлумачення адміністративної послуги. Другий варіант визначення поняття «адміністративна послуга», на його думку має звучати так: «це окрема категорія адміністративного права, котра формує низку адміністративних правовідносин, що виникають у фізичних і юридичних осіб внаслідок процедурної взаємодії із публічною владою, та при цьому мають певний позитивний або негативний результат» [2]. З даної точки зору підкреслюються такі важливі ознаки адміністративної послуги як представлення у вигляді процедури, цивільно-правова відповідальність та потреба у взаємодії із представниками влади задля її отримання.

Одним із останніх прикладів визначення поняття «адміністративна послуга», можна взяти думку дослідника Писаренко Г., котрий аналізував етимологічні властивості даного явища з правової точки зору. Він вважав, що адміністративна послуга є системою правовідносин, що виникають в суб'єктивних обставинах при взаємодії фізичних або юридичних осіб із представниками влади [33]. В цьому випадку можна побачити схожість думок Писаренка та Котюка, котрі визначали адміністративні послуги як соціально-правове явище.

Останній приклад щодо тлумачення представлений Ніколаєнко К., котрий посилається на те, що адміністративні послуги – це специфічний рід послуг, котрі надаються органами виконавчої та місцевої влади за рахунок державних або місцевих бюджетів при цьому маючи ряд специфічних, унікальних характеристик [19].

Аналізуючи подібні твердження дослідників варто спиратись на те, що адміністративна послуга, по-перше, як явище не може існувати без взаємодії населення із владою. По-друге, адміністративна послуга має низку специфічних характеристик, котрі можуть змінюватися у випадку кожної окремої взаємодії представників населення із державною владою.

Щодо ознак адміністративних послуг, то в науковій спільноті пропонуються різний перелік характеристик цього поняття. Якщо говорити про найбільш загальний їх перелік, то він виглядає таким чином:

- надається виключно на прохання від фізичної, юридичної особи;
- може бути надана виключно органами державної влади, котрі мають відповідні адміністративні повноваження;
- представляється як явище, що має певний суспільний інтерес;
- отримання права на адміністративну послугу є у кожного громадянина та прямо закріплено в чинному законодавстві;
- надання таких послуг завжди фінансується державою із бюджету;
- представляється як державна гарантія, котру отримує громадянин від представників державної влади;
- адміністративна послуга надається уповноваженим суб'єктом, котрий представляється як певний адміністративний орган, наприклад, ЦНАП;
- за надання такої послуги завжди несеється відповідальність, яка має службовий та адміністративний характер;
- адміністративна послуга надається за заявкою фізичної чи юридичної особи;
- наявність специфічного правового регулювання такого виду послуг, що прямо відображено в відповідних законодавчих актах [24; 41].

Подібний перелік ознак поняття «адміністративні послуги» є типовим для більшості наукових джерел та відображає загальну картину сприйняття цього явища у суспільстві. Однак, якщо аналізувати думки деяких окремих дослідників, то ми можемо побачити певну різницю у цьому аспекті.

Наприклад, вищезгаданий Ніколаєнко К, визначає в якості головних ознак адміністративної послуги такі її компоненти як:

1. Наявність мети. Задовольнити право особи на отримання послуги від держави.
2. Наявність фактору платності або безоплатності такої послуги.
3. Зміст адміністративної послуги має обов'язково включати в себе такі поняття як «дозвіл», «реєстрація», «ліцензія», «свідоцтво», «паспорт» [24].

Аналізуючи думку Ніколаєнка, можна побачити, що адміністративна послуга має високу соціально-побутову цінність та має бути отримана за дотримання деяких обов'язкових умов. Тобто, факт отримання адміністративної послуги буде залежати не лише від ефективності роботи суб'єкта, який здійснює таке надання, а й від дій особи, що хоче її отримати.

Ще можемо звернути увагу на думку Демського Е.Ф., який перелічує такі ознаки адміністративної послуги як: надання органами влади із специфічними владними повноваженнями; надання такої послуги виключно за правильних умов; наявність високих критеріїв та стандартів щодо видачі подібних послуг [10].

Спираючись на подібні трактовки ознак адміністративних послуг, можна визначити їхню специфічність та відмежування від інших видів діяльності держави. Багато дослідників підкреслюють той факт, що адміністративні послуги значно відрізняються від інших «продуктів» діяльності державної влади. Це підтверджується й низкою критеріїв, а саме:

- за предметом реалізації;
- за видом витрат бюджету;
- за змістом: видача дозволу, сертифікату тощо;
- за функцією держави: створення безпечних умов отримання такої послуги;
- за правовою регламентацією такої послуги [3, с. 44; 7, с. 7-10].

Також, досліджуючи питання сутності адміністративних послуг, необхідно звернути увагу на їхню класифікацію. В науковій спільноті та безпосередньо на

практиці існує деяка відмінність у трактуванні класифікації адміністративних послуг.

Наприклад, Ілюшик О.М. пропонує класифікувати адміністративні послуги за чотирма критеріями. Першим йде критерій їхнього змісту. За змістом адміністративні послуги можна поділити на:

- послуги, що направлені на здійснення реєстраційних дій: наприклад, реєстрація транспортного засобу, громадської структури чи шлюбу;
- послуги, які видають дозвіл на здійснення певних дій в рамках суспільства: до цього можна віднести дозвіл на проведення мітингів чи роботу за окремими видами підприємницької діяльності;
- послуги, що мають виключно соціальний характер дії: вони дають можливість державі виконувати свою функцію соціального захисту окремих верств населення, наприклад, призначення пілг чи пенсій або соціальної допомоги;
- послуги, що направлені на легалізацію актів: наприклад, акт про верифікацію сертифікату або здійснення дій щодо нотифікації [2, с. 496; 17, с. 178-188].

Другим є критерій щодо правового регулювання та рівня повноважень суб'єкта, який надає адміністративні послуги. Згідно даного критерію класифікувати адміністративні послуги можна таким чином:

- за ознакою централізації влади, обґрунтування таких послуг зазвичай відбувається за відповідним законодавчим актом, який видається Президентом України, Кабінетом Міністрів України або іншими органами ЦОВВ;
- за актами органів місцевої влади;
- за спільними діями влади, котрі мають як ознаку централізації, так і ознаку децентралізації [17, с. 178-188].

Третій критерій класифікації адміністративних послуг виділяє важливий аспект, а саме, форми таких послуг. За цим критерієм адміністративні послуги

мають всього два розгалуження. Перше – це адміністративні послуги, що реалізують конституційні права та свободи громадянина. Друге – це адміністративні послуги, які мають необхідність здійснення юридичного оформлення [17, с. 178-188]. Прикладом першої форми адміністративних послуг може бути отримання соціальної, медичної, освітньої послуги від держави. Щодо другого прикладу, то тут можна виокремити дії із видачою свідоцтва або ліцензій.

Останній, четвертий критерій класифікації адміністративних послуг від Ілюшика О.М. виділяє ознаку галузевості таких послуг. За цим критерієм вони поділяються на земельні, медичні чи культурні. Наприклад, медичні пов'язані виключно із галуззю охорони здоров'я, а земельними займаються відповідні органи місцевого самоврядування, які можуть видати дозвіл на право користуватися певною земельною ділянкою [17, с. 178-188].

Також, досліджуючи питання класифікації адміністративних послуг потрібно привести точку зору Ославського М.І., котрий розподілив їх на п'ять категорій. Детальніше із цим можна ознайомитись поглянувши на Таблицю 1.1., яка розташована нижче.

Табл. 1.1. Класифікація адмін. послуг за дослідником Ославським М.І.

[42]

Ознака послуги	Перелік послуг
За видом оплати	Платна адміністративна послуга, безоплатна адміністративна послуга
За змістом управлінської діяльності суб'єкта надання послуг	Послуги з легалізації, сертифікації, атестації, надання юридичного статусу, дозвільна діяльність тощо
За суб'єктом надання	Адміністративні послуги, що надаються ЦОВВ (Державна авіаційна служба України, Державна служба України з надзвичайних

	ситуацій, Державна податкова служба України тощо), а також, адміністративні послуги, які надаються державними адміністраціями (обласні державні адміністрації, міські державні адміністрації, міські ради тощо)
За типом формування суспільних відносин	Господарські, житлові, соціальні, земельні тощо
За специфікою призначення	Державні – це ті послуги, котрі надаються органами державної влади, державними структурами. Муніципальні – це ті послуги, що надаються місцевими структурами або комунальними організаціями.

Аналізуючи представлені приклади класифікацій адміністративних послуг, варто зазначити, що дане явище має широке застосування в рамках організації суспільних відносин. А також, може побудувати різні взаємозв'язки між представниками держави та громадськості в незалежності від їхнього рівня ієрархії у суспільстві. Це свідчить про ознаку системи адміністративних послуг.

Останнім аспектом, на який потрібно звернути увагу аналізуючи питання змісту поняття «адміністративні послуги» є визначення їхніх принципів. На даний момент, у науковій літературі та законодавчих актах виділяють десять найбільш уживаних принципів роботи системи надання адміністративних послуг. Цими принципами є:

1. Принцип стабільності. Надання адміністративних послуг має відбуватися для населення безперебійно.
2. Принцип відкритості і прозорості. Надання адміністративних послуг населенню має бути відкритим та прозорим процесом без значних перешкод.

3. Принцип дії верховенства права. Усі дії здійснені в рамках отримання адміністративної послуги як зі сторони громадянина, так і зі сторони суб'єкта надання послуг мають бути в рамках чинного законодавства та відповідати нормам права.

4. Принцип рівності перед законом. Несення відповідальності за неякісно надану адміністративну послугу є однаковою процедурою для усіх суб'єктів надання таких послуг.

5. Принцип доступу до інформації про адміністративні послуги. Будь-який громадянин, який хоче отримати адміністративну послугу повинен мати до неї повний інформаційний доступ в цифровому або іншому вигляді.

6. Принцип захисту персональних даних. Дані отримувачів адміністративних послуг мають бути завжди захищеними.

7. Принцип доступності і зручності в отриманні адміністративних послуг. Процес отримання адміністративної послуги має бути доступним та зручним для усіх категорій громадян.

8. Принцип неупередженості дій і справедливості. Відношення до отримувачів адміністративних послуг з боку надавачів має бути однаково шанобливим та ввічливим.

9. Принцип оперативності та своєчасності у наданні адміністративних послуг. Будь-яка адміністративна послуга має бути надана в певні встановлені правилами, законодавством часові рамки.

10. Принцип мінімізації бюрократичних дій. Процедура отримання адміністративної послуги має супроводжуватися мінімальною кількістю бюрократичних дій [29; 38, с. 25-33].

Такий перелік принципів дозволяє визначати цілісність та структурність системи надання адміністративних послуг роблячи їх зручним інструментом для взаємодії держави та громадськості.

Таким чином розкривається сутнісний зміст, основні характеристики та інші значимі ознаки поняття «адміністративна послуга».

1.2. Загальна характеристика діяльності

Центрів надання адміністративних послуг, їх роль та функції

Функціонування сучасної системи адміністративних послуг неможливо уявити без існування відповідних суб'єктів надання подібних послуг. Одним із таких суб'єктів є центр надання адміністративних послуг. Зараз, в більшості країн світу центри надання адміністративних послуг відіграють важливу роль, позиціонуючи себе як важливий соціальний інструмент для взаємодії держави та громадськості. Підтвердити вищезгадані тези можна проаналізувавши основні характеристики і функції подібних центрів.

Наприклад, якщо розглядати українські реалії, то в них центри надання адміністративних послуг або скорочено ЦНАПи тісно пов'язані із розвитком концепції електронного урядування. Адже, без неї як фундаментальної основи не було б самих ЦНАПів. Загалом, мета функціонування ЦНАПів розкривається через низку соціальних, організаційних завдань, які вони виконують в рамках суспільства та держави. Цими завданнями є:

- актуалізація роботи механізму надання послуг населенню у відповідності до загальносвітових стандартів якості;
- поширення кількості наданих адміністративних послуг, не втрачаючи при цьому у факторі якості цих послуг;
- зниження рівня корупції за рахунок підвищення рівня контролю за наданням адміністративних послуг та зменшенню кількості бюрократичних операцій;
- підвищення рівня ефективності в роботі із іншими органами державної влади, котрі не надають адміністративні послуги;
- використання можливостей потенціалу територіальних громад;

- забезпечення інформаційної підтримки населення у питаннях, які стосуються надання послуг;
- розвиток людських ресурсів, котрий відбувається за рахунок використання нових підходів та методів щодо їхнього навчання, підвищення кваліфікації тощо;
- підтримка належного рівня іміджу державної влади за рахунок високого рівня якості взаємодії із представниками громадянського суспільства [9, с. 110; 43, с. 432].

Подібний комплекс завдань дозволяє нам визначити основну мету діяльності ЦНАПів як – надання високоякісних адміністративних послуг населенню за рахунок використання новітніх підходів із використанням електронних, цифрових технологій. Завдяки чіткому використанню наявних можливостей таких центрів, а саме, комунікативних, організаційних, технічних тощо, відбувається максимізація ефективності в їх роботі.

Щодо основних функцій, які виконують ЦНАПи, то спираючись на звітність різних територіальних громад можна визначити, що до них відносяться:

1. Функція реєстрації.
2. Функція зняття з обліку.
3. Соціальні функції.
4. Нотаріальні функції.
5. Функція надання паспортних послуг.
6. Функція надання послуг місцевого характеру або окремих вузько направлених послуг, наприклад, пенсійні послуги [16; 26].

Кожна із представлених категорій функцій ЦНАПів має свої характерні особливості та реалізується завдяки правильному розташуванню таких суб'єктів по місту, а також, за рахунок їхньої загальної кількості.

Ще одним значимим аспектом, який розкриває сутнісні характеристики і соціальне значення ЦНАПів є перелік принципів їхньої роботи. Більшість

науковців та дослідників виділяють саме такий перелік принципів роботи ЦНАПів як:

- принцип загальної орієнтованості ЦНАПів на задоволення потреб громадян;
- принцип надання якісних послуг за рахунок швидкого обслуговування;
- принцип урахування особливих потреб та бажання отримувачів послуг;
- принцип досягнення максимальної ефективності в роботі ЦНАПу;
- принцип використання найменшої дії: максимально спрощений підхід до надання послуг за рахунок мінімальних втрат матеріальних, трудових чи часових ресурсів;
- принцип забезпечення стабільної роботи ЦНАПів;
- принцип постійного інформування населення щодо організаційних аспектів надання адміністративних послуг;
- принцип підтримки і отримання зворотного зв'язку від одержувачів адміністративних послуг [13; 18, с. 77].

Представлений перелік принципів роботи ЦНАПів є базовим для більшості країн світу. В європейських країнах вважають, що дотримання саме такого переліку принципів роботи ЦНАПів дозволяє максимізувати їхню ефективність та реалізувати наявну соціальну цінність. Адже, ці принципи фактично стають своєрідними вимогами для роботи подібних структур.

Також, описуючи вище загальні характеристики роботи ЦНАПів, потрібно згадати про внутрішні організаційні аспекти. В першу чергу, описуючи роботу ЦНАПів необхідно відзначити перелік обов'язкових критеріїв для організації їхньої роботи. До даного списку відносяться такі компоненти як:

- наявність загального технологічного забезпечення ЦНАПу;
- присутність сучасного комп'ютерного забезпечення і обладнання;
- наявність швидкого Інтернету;
- наявність офіційної веб-сторінки ЦНАПу;

- функціонування власної системи електронного документообігу;
- присутність відеоспостереження в приміщеннях, де надаються послуги, щоб підтримувати високий рівень безпеки громадян;
- наявність можливостей щодо використання електронно-цифрового підпису у роботі [15; 28, с. 119].

У доповнення до даного списку критеріїв необхідно перерахувати структурні компоненти щодо внутрішньої організації роботи ЦНАПів. Кожен ЦНАП повинен: правильно планувати власну діяльність, мати свого керівника з чітким переліком функцій та обов'язків, включати в себе наявність спеціальної робочої групи для обслуговування організаційних потреб, надавати громадянам повний перелік послуг та інформацію щодо алгоритму їхнього отримання.

Розглядаючи внутрішньо-організаційні аспекти роботи ЦНАПів потрібно уточнити визначення деяких важливих термінів. Перелік цих термінів та їхнє визначення представлені у Таблиці 1.2., яка розташована нижче.

Таблиця 1.2. Основні терміни, які стосуються внутрішньо-організаційної роботи сучасних ЦНАПів

[37]

Термін	Визначення поняття
Вхідний пакет документів	Комплекс документів, який сформований у відповідності до чинного законодавства. За поданням цих документів громадянин може отримати адміністративну послугу від ЦНАПу.
Електронна база даних ЦНАПу	Електронна система для ведення обліку та контролю за робочими процесами, що відбуваються всередині ЦНАПу. Об'єднує у собі усі дії з документами, формує відповідну мережу для підвищення зручності та комфорту працівників ЦНАПів.

Реєстр адміністративних послуг	Перелік адміністративних послуг, котрі надаються конкретним ЦНАПом.
Інформаційна картка	Документ, в якому представлено повне інформаційне наповнення щодо надання адміністративної послуги громадянину.
Технологічна картка	Документ, в якому закріплено алгоритм дій працівників ЦНАПу щодо надання адміністративної послуги громадянину.
Результат послуги	Комплект документів, який має відповідне оформлення та сформований відповідно до вимог чинного законодавства. Видається громадянину після отримання послуги від ЦНАПу.

Використання саме такого переліку термінів є фактичним підтвердженням актуальної роботи ЦНАПів. Кожен з них розкриває певні організаційні, функціональні, технічні аспекти роботи ЦНАПу.

Ще одним важливим компонентом, який розкриває загальну характеристику роботи ЦНАПів – це часи їхнього прийому. ЦНАПи як будь-яке адміністративне і державне утворення працюють за відповідних часових рамок. Сучасні ЦНАПи працюють в режимі шести днів на тиждень та мають працювати по сім годин на день без обідньої перерви. Здійснення прийому громадян у ЦНАПах відбувається до 18-20 години вечора, в залежності від ухваленого рішення міської ради.

Останнім аспектом, який дасть можливість сформулювати повну загальну характеристику ЦНАПу як функціонального явища в рамках суспільства та держави є визначення змісту роботи адміністратора та керівника ЦНАПу. Адміністратор та керівник ЦНАПу є головними «дійовими особами» в забезпеченні роботи подібних структур і кожен з них має свою роль та завдання всередині такої системи.

Адміністратор ЦНАПу виконує службову функцію та має широке цільове призначення. Він виконує низку оперативних, тактичних завдань, які зазвичай мають організаційних, технічний, документаційний характер дії. До основних завдань адміністратора входять:

- зниження кількості корупційних ризиків на робочому місці;
- робота із громадянами у форматі прийняття відповідних звернень і документів від них стосовно отримання ними необхідної їм послуги;
- надання консультацій громадянам щодо отримання ними послуги, допомога у наданні відповідей на незрозумілі для них питання;
- підтримка стабільної та безперебійної роботи ЦНАПу;
- видача звернень громадянам щодо отримання ними необхідної їм адміністративної послуги;
- підтримка роботи ЦНАПу у відповідності до чинних норм та існуючих законів [47, с. 34-38; 50].

Щодо керівника ЦНАПу або начальника відділу, то він відповідає за тактичний і стратегічний рівень роботи ЦНАПу. Його основними функціями і завданнями є:

- підтримка роботи ЦНАПу у відповідності до покладених на нього мети і завдань;
- виконання низки дій організаційного характеру;
- здійснення контролю за роботою адміністраторів, координація їхньої поведінки у відповідності до існуючих професійних та морально-етичних норм;
- забезпечення підтримки інформаційного наповнення ЦНАПу;
- створення належних умов для ефективної роботи персоналу;
- розробка нових методів, підходів, формування рекомендацій щодо покращення роботи ЦНАПу;
- виконання функцій адміністратора в разі його відсутності;

- виконання інших повноважень передбачених чинним законодавством [34].

Аналізуючи роботу цих двох іпостасей, можна побачити чіткий організаційний розподіл в роботі ЦНАПу, що дозволяє досягати стабільності у його роботі.

Таким чином, заявлені вище характеристики, ознаки, функції ЦНАПів визначають їх як дуже цінний соціальний механізм, який виконує важливу роль у рамках суспільства та держави. Без сучасних ЦНАПів складно уявити належний процес надання послуг від держави населенню.

1.3. Критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг

Надання адміністративних послуг, як будь-який процес, котрий функціонує у сучасному суспільстві потребує відповідного алгоритму щодо перевірки його ефективності. Реалізувати це завдання можливо за наявності правильних критеріїв оцінки якості і стандартів надання подібних послуг. В науковій літературі та на практиці розрізняють різні підходи до визначення критеріїв оцінки якості і стандартів надання адміністративних послуг. Нижче розглянемо зміст найактуальніших подібних підходів.

Першим, і найбільш уживаним є підхід щодо оцінювання якості та ефективності роботи механізму надання адміністративних послуг за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015. Цей стандарт базується на використанні процесного підходу. Основними пунктами, які розглядаються у процесі оцінювання якості надання адміністративних послуг за даним стандартом є:

- присутність позитивних змін у функціональному механізмі, який надає адміністративні послуги;
- наскільки ефективним є суб'єкт надання послуг у компоненті орієнтованості на задоволення потреб громадськості;

- рівень професіоналізму персоналу у питанні ефективності, продуктивності надання адміністративних послуг;
- якість взаємовідносин персоналу із населенням в процесі отримання останніми адміністративних послуг;
- перелік специфічних керівних якостей у адміністратора ЦНАПу, який надає адміністративні послуги громадянам [20, с. 1-8].

Даний методологічний підхід щодо оцінки якості надання адміністративних послуг є базовим та часто використовується для відповідних адміністративних перевірок.

Також, у доповнення до змісту даного стандарту необхідно розкрити сутність використання самого процесного підходу. Орієнтуючись на даний стандарт оцінки якості надання адміністративних послуг, можна побачити як використовується цикл PDCA. Розшифрування назви цього циклу виглядає таким чином:

1. Plan – відбувається визначення дій, формується чіткий план для проведення процедури оцінювання ефективності роботи суб'єкту, котрий надає адміністративні послуги населенню. За цим пунктом відбувається перегляд основних чинників впливу, котрі надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища, Ще плануються строки, визначається кількість ресурсів для проведення процедури оцінювання тощо.
2. Do – реалізація вищезгаданих дій на практиці.
3. Check – проведення системного моніторингу.
4. Act – визначення дій, робіт, які направлені на удосконалення роботи суб'єкта надання адміністративних послуг на основі отриманих при проведенні аналізу даних. В цьому пункті важливо вирішити знайдені проблеми в роботі механізму надання адміністративних послуг і визначити новий стратегічний напрям розвитку суб'єкта, котрий надає ці послуги [6, с. 40].

Використання подібного циклу представляється як досить економічний та лаконічний варіант оцінювання якості роботи механізму надання адміністративних послуг.

Другий приклад оцінювання ефективності та якості надання адміністративних послуг представлений українським проектом «ПРОМІС». Цільовим призначенням цього проекту було підтримка розвитку демократії в Україні, удосконалення роботи муніципального сектору, підвищення якості роботи органів місцевого самоврядування та покращення стану роботи малого і середнього бізнесу. У рамках даного проекту було проведено процедуру оцінювання якості надання адміністративних послуг від сучасних ЦНАПів. Основними критеріями, котрі використовувалися задля здійснення такої перевірки були:

1. Якість організаційної структури ЦНАПу. Цей пункт включав в себе: показник переліку послуги, що можуть надаватися ЦНАПом; зручність існуючих часових рамок роботи ЦНАПу; зручність та ефективність використання навігації по офіційному сайту ЦНАПу; якість існуючих інформаційних та комунікаційних механізмів.

2. Рівень роботи персоналу ЦНАПу. В цьому пункті бралася до уваги загальна кількість штатних працівників ЦНАПу, наявність чи відсутність стратегічного підходу до підвищення професіоналізму і кваліфікації працівників, кількість робочих годин адміністратора та керівника ЦНАПу.

3. Ефективність роботи бек-офісу ЦНАПу. За цим пунктом оцінювалась, те яким чином ЦНАП підходить до питання взаємодії із іншими органами державної влади. Наприклад, якщо необхідно вирішити проблему доступу до певних електронних баз даних чи реєстрів. Також, при формулюванні оцінки якості роботи ЦНАПу враховувався час отримання споживачем відповідної адміністративної послуги. Ще одним аспектом, який був взятий до уваги в контексті цього пункту є відсоток прострочених послуг ЦНАПом.

4. Якість та загальне облаштування приміщень, інфраструктури ЦНАПу. Цей пункт включав в себе загальне оцінювання ресурсного і матеріального становища ЦНАПу. В цьому контексті були враховані такі показники як: місцезнаходження ЦНАПу, розмір ЦНАПу, кількість поверхів у будівлі ЦНАПу, зручність розташування кабінетів всередині ЦНАПу, наявність або відсутність механізму електронної черги та наявність або відсутність механізмів для роботи з людьми, котрі мають обмежені можливості.

5. Загальний аналіз роботи ЦНАПу. Цей пункт слугував, як фінальна процедура, своєрідний висновок, котрий має бути отриманий в рамках процесу оцінювання якості роботи ЦНАПу. За ним відбувалася оцінка за такими показниками як: кількість відвідувачів ЦНАПу за обраний період, наявність або відсутність унікальних підходів до обслуговування споживачів адміністративних послуг, кількість проведених опитувань громадян щодо підвищення якості роботи ЦНАПу, кількість реалізованих пропозицій і вирішених проблемних зауважень споживачів адміністративних послуг від керівництва ЦНАПу [14, с. 91-96; 35].

На нашу думку, такий приклад оцінювання якості надання адміністративних послуг є найбільш змістовним та ефективним для використання. Однак, цей приклад процедури оцінювання якості від проекту «ПРОМІС» має більшу ресурсну затратність щодо власного проведення на практиці ніж попередній варіант.

Третій приклад – це оцінювання якості надання адміністративних послуг, яке було розроблене Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України спільно із ЄС та представниками органів державної влади Німеччини. За цим прикладом для визначення найбільш точної і оптимальної оцінки роботи механізму надання адміністративних послуг, потрібно використовувати певний перелік критеріїв. Реалізація цього підходу на практиці була направлена на оцінку якості роботи ЦНАПів, які власне і є надавачами адміністративних послуг. За цим прикладом порядок оцінювання якості роботи ЦНАПу як основного суб'єкта

надання адміністративних послуг відбувався за такими критеріями як: організація роботи ЦНАПу, місцезнаходження ЦНАПу та його облаштування, робота персоналу, процес надання адміністративних послуг, загальний аналіз роботи ЦНАПу, вартість ЦНАПу та його матеріально-технічне забезпечення [14, с. 91-96].

Кожен із представлених критеріїв має свої унікальні для оцінки пункти, які проставляються за допомогою спеціальної системи балів. За кожним критерієм можна отримати певну кількість балів, які будь свідчити про рівень ефективності надання адміністративних послуг тим або іншим ЦНАПом. Чим вищою кількість балів тим краще. Щодо максимальної оцінки, то за даним підходом ЦНАП може отримати максимум 1000 балів. Розподіл цих балів відбувається так:

- організація роботи ЦНАПу: 225 балів;
- місцезнаходження ЦНАПу та його облаштування: 370 балів;
- робота персоналу: 80 балів;
- процес надання адміністративних послуг: 200 балів;
- загальний аналіз роботи ЦНАПу: 110 балів;
- вартість ЦНАПу та його матеріально-технічне забезпечення: 20 балів [23].

Спираючись на такий розподіл балів, можна зазначити, що найбільшу увагу приділяють саме організації роботи ЦНАПу, його місцю розташування та самому механізму надання послуг. Адже, ці три фактори є визначними для задоволення потреб споживачів. Загалом, подібна балова система є дуже зручною та зрозумілою для практичного використання.

Останній приклад оцінювання якості та стандартів роботи механізму надання адміністративних послуг представлені спільними зусиллями працівників ОТГ Дніпропетровської області у вигляді спеціальних методичних рекомендацій для створення ЦНАПів. За змістом цим методичних рекомендацій якість надання адміністративних послуг має визначатися за такими критеріями як:

1. Простота отримання адміністративної послуги. Вимоги для споживача адміністративних послуг мають бути максимально простими та зрозумілими. Сам

процес спілкування працівників ЦНАПу із споживачами послуг має бути лаконічним та відповідати чинному законодавству і нормам праці.

2. Зручність отримання адміністративної послуги. Фактор зручності в отриманні адміністративної послуги має включати в себе доступну фізичну чи територіальну наближеність ЦНАПу для особи, яка хоче отримати послугу. Споживач адміністративної послуги не має витратити багато часу для того, щоб отримати ту чи іншу послугу від відповідного суб'єкту.

3. Оперативність та мінімальні витрати на час щодо отримання послуги. Будь-яка адміністративна послуга має бути надана особі за чітко визначений термін в своєчасному порядку. Працівники ЦНАПу мають працювати швидше за встановлених мінімальних рамок часу на надання послуги споживачу за рахунок цього й досягається фактор своєчасності і оперативності.

4. Рівне та чутливе ставлення працівників до споживача. Доброзичливість та ввічливе ставлення до споживача адміністративних послуг – це основа якісної роботи будь-якого суб'єкту, який надає подібні послуги. Споживач адміністративної послуги повинен отримати від працівника ЦНАПу повну інформацію про ту послугу, яку він хоче отримати.

5. Відкритість роботи ЦНАПу, яка проявляється у всебічному доступу споживачів до будь-якої важливої інформації про роботу ЦНАПу. Ця інформація має бути доступною як у фізичному вигляді, так і в електронному.

6. Справедлива вартість адміністративної послуги. Вартість отриманої адміністративної послуги не має перевищувати вартість фактичних витрат на її надання.

7. Отримання результату. Будь-який суб'єкт надання адміністративних послуг, в першу чергу, повинен прагнути до того, щоб надати послугу споживачу, таким чином задовольнивши його потреби. Це основна цілі життєдіяльності подібних структур [27].

Даний перелік критеріїв формує своєрідну пам'ятку для тих структур, котрі надають адміністративні послуги населенню. Дотримуючись їх вони зможуть досягти максимальної ефективності у своїй роботі.

Таким чином, ми проаналізували основні критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг. Кожен із запропонованих варіантів має свої переваги та недоліки, однак, у випадку практичного застосування все одно буде корисним для будь-якого суб'єкту надання адміністративних послуг. Особливо, у контексті їхнього майбутнього розвитку та покращення.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи зміст явища адміністративних послуг нами було сформульовано визначення даного поняття: «адміністративна послуга – це вид діяльності, котрий здійснюється на законодавчому рівні органами влади або посадовими особами задля створення певних умов, що дозволяють захищати права, інтереси фізичних і юридичних осіб на їх прохання». Також, було визначено загальні ознаки адміністративних послуг, до яких відносять: надається виключно на прохання від фізичної, юридичної особи; може бути надана виключно органами державної влади, котрі мають відповідні адміністративні повноваження; отримання права на адміністративну послугу є у кожного громадянина та прямо закріплено в чинному законодавстві; надання таких послуг завжди фінансується державою із бюджету; представляється як державна гарантія, котру отримує громадянин від представників державної влади; адміністративна послуга надається уповноваженим суб'єктом, котрий представляється як певний адміністративний орган, наприклад, ЦНАП; за надання такої послуги завжди несеться відповідальність, яка має службовий та адміністративний характер; адміністративна послуга надається за заявкою фізичної чи юридичної особи;

наявність специфічного правового регулювання такого виду послуг, що прямо відображено в відповідних законодавчих актах.

Щодо класифікації, то було визначено, що адміністративні послуги поділяються на категорії, а саме: за видом оплати, за змістом управлінської діяльності суб'єкта надання послуг, за суб'єктом надання, за типом формування суспільних відносин, за специфікою призначення.

Сформована основна характеристика роботи ЦНАПів та визначені його функції у суспільстві. До основних функцій ЦНАПу відносять: функцію реєстрації; функцію зняття з обліку; соціальні функції; нотаріальні функції; функцію надання паспортних послуг; функцію надання послуг місцевого характеру або окремих вузько направлених послуг, наприклад, пенсійні послуги. В ході проведеного дослідження було визначено, що основна мета роботи ЦНАПу – це надання високоякісних адміністративних послуг населенню за рахунок використання новітніх підходів із використанням електронних, цифрових технологій. Також, була визначена роль ЦНАПів, яка представляє його як соціальний механізм, який виконує важливі функції і завдання у рамках забезпечення життєдіяльності суспільства та держави.

Проаналізовано основні критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг. В ході проведеного дослідження було представлено чотири основних приклади оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг. Цими прикладами були: оцінювання надання послуг за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015, оцінювання від українського проекту «ПРОМІС», оцінювання якості надання адміністративних послуг від Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України і представниками ЄС, а також, оцінювання якості та стандартів роботи механізму надання адміністративних послуг представлені спільними зусиллями працівників ОТГ Дніпропетровської області у вигляді спеціальних методичних рекомендацій для створення ЦНАПів.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: КРАЩІ ПРАКТИКИ

2.1. Функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні: адаптація до вимог ЄС

Тотальна зміна функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні розпочалась у 2014-ому році, коли було обрано шлях на всебічну євроінтеграцію країни. Цей процес звичайним чином відобразився на роботі даного механізму. Зараз, Україна все ще перебуває в стані поступової євроінтеграції, через це процес самовдосконалення країни не припиняється. Однак, якщо говорити про перелік вимог, котрі стояли в Україні та результат їхнього виконання на практиці, то ця ситуація має досить непоганий характер.

Основними вимогами ЄС щодо функціонування системи адміністративних послуг в Україні були:

1. Розвиток моделі електронного урядування. Ця вимога була частково виконана в Україні протягом цих 10-ти років. Адже, в Україні почали з'являтися різноманітні електронні державні сервіси, які дозволяли громадянам в рамках цифрового простору взаємодіяти із представниками державної влади. Чудовими прикладами реалізації цієї вимоги на практиці можуть бути сервіси Prozorro, «Трембіта», додаток «Дія», Державний веб-портал бюджету для громадян «Open Budget» тощо. Завдяки створенню таких сервісів було покладено основу для появи відповідних електронних додатків для отримання громадянами адміністративних послуг в режимі онлайн. Додаток «Дія» фактично став прямим відображенням досягнення цього результату.

2. Поширення цифрових технологій. Для того щоб відповідати актуальним вимогам ЄС, особливо, в питанні наданні адміністративних послуг, вона повинна була взяти вектор цифрового розвитку країни. Цей вектор передбачав використання технологій цифровізації і діджиталізації у роботі органів державної

влади, адміністративних структур та суб'єктів, які надають послуги громадянам. В основу поширення цифровізації і діджиталізації в Україні було закладено розробку важливих стратегічних документів таких як Цифрова Адженда України, Стратегія цифрової трансформації України, Україна-2030Е тощо. Всі ці документи стали фундаментом для поширення цифрових технологій в Україні. Також, у відповідності до цієї вимоги в Україні було створено Міністерство цифрової трансформації для реалізації усіх завдань, що стосуються тематики діджиталізації і оцифрування країни. На нашу думку, ця вимога була виконана Україною в достатній мірі, про що свідчать факти перейняття досвіду інших країн Європи. Наприклад, Естонії, яка використала досвід створення українського додатку «Дія».

3. Впровадження єдиного електронного державного порталу адміністративних послуг. Ця вимога була виконана Україною у 2019 коли додаток «Дія» закріпили як Єдиний державний веб портал електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. Це рішення було підкріплено відповідним документом виданим Кабінетом Міністрів України.

4. Інтеграція в роботу органів державної влади, органів місцевого самоврядування та адміністративних структур систем електронного документообігу. На даний момент, ця вимога теж є частково виконаною. Адже, поява таких механізмів в різних органах державної влади присутня, однак, при цьому не містить масового характеру.

5. Розвиток інформаційного суспільства. Зараз, Україна знаходиться у стадії поступового виконання даної вимоги після довгого процесу застою. Адже, де-факто воно відбувається, але відповідних законодавчих підкріплень, документів, законів для цього не було визначено аж до 2015-го року. Останнім нормативно-правовим актом на той час, саме на цю тематику був Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки». Цей документ був виданий ще в 2007-ому році. Оновлення цього нормативно-

правового акту відбулось тільки у 2023-ому році виданням Закону України «Про Національну програму інформатизації».

6. Суттєва зміна законодавства та оптимізація його під сучасні європейські стандарти. Якщо говорити про тематику роботи системи надання адміністративних послуг, то з 2014-го року Україна зробила багато значних змін в своєму законодавчому апараті. Було видано Закон України «Про адміністративні послуги», в якому закріплено основні організаційні, правові аспекти роботи системи надання адміністративних послуг. Також, були розроблені нормативно-правові акти про проведення і організації моніторингу якості надання адміністративних послуг. Все це стало позитивними здобутками України на шляху зміни власної системи надання адміністративних послуг. Однак, при цьому в контексті питання законодавчого регулювання все ще залишились відповідні недоліки. Адже, не було створено окремих законів про роботу різних суб'єктів надання адміністративних послуг, не було впроваджено закону про адміністративну процедуру [4, с. 428].

Усі вищезгадані вимоги до функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні можна назвати загальними. Адже, цей список має ще деякий відповідний перелік пунктів.

Доповнюють загальні вимоги функціонування системи надання адміністративних послуг, вимоги управлінського і локального характеру. Якщо говорити про вимоги управлінського характеру, то до них можна віднести вимогу у переході країни до децентралізованого управління. Сам же розвиток децентралізації в Україні розпочався у 2015-ому році, завдяки чому в його конструкцію можна було інтегрувати низку корисних змін, які стосувалися організації процесу надання адміністративних послуг. До цього списку були включені:

- нові центри надання адміністративних послуг, які зараз скорочено називають ЦНАПами: всі вони працюють за так званим принципом «єдиного вікна»;

- розподіл адміністративних послуг за адміністративно-територіальним показником: відповідно до цього вони стали поділятися на послуги, які надаються ЦОВВ, обласними чи районними структурами або ОМС;

- поява механізмів контролю за роботою суб'єктів надання адміністративних послуг: ці механізми включали в себе процедури внутрішнього, державного або громадського контролю;

- інтеграція в українське суспільство низки міжнародних стандартів та різних показників якості роботи для перевірки роботи суб'єктів надання адміністративних послуг: цими стандартами і показниками були Key Performance Indicators, Balance Score Card, стандарт ISO 9001:2008 тощо [11, с. 153].

Увесь цей комплекс управлінських вимог доповнив існуючий прогрес в роботі системи надання адміністративних послуг і дав відповідний фундамент для її подальшого розвитку.

Останній перелік вимог, а саме, вимоги локального характеру стосувалися вже безпосередньо організації роботи вищезгаданих ЦНАПів. Адже, подібні центри в європейських країнах мають досить великі стандарти обслуговування і відповідні вимоги щодо організації своєї роботи.

Якщо переходити до основних вимог, які були окреслені для України щодо організації роботи ЦНАПів, то, в першу чергу, потрібно звернути увагу на їхню кількість. Кількість ЦНАПів за останні роки значно зросла у період з 2014 по 2022 роки, їхня цифра змінилась із 55 до близько 3000 по всій Україні. Досягнення такої великої кількості ЦНАПів було одним із факторів щодо досягнення належного рівня комфорту обслуговування для усіх територіальних одиниць, міст, сіл, селищ тощо [30].

Наступною важливою вимогою в організації роботи ЦНАПів стало саме їхня внутрішнє оформлення та організаційна структура. Усі європейські країни у своїх центрах вже на період 2014-го року мали чіткий перелік обладнання, матеріально-технічного забезпечення, технологій, рівня кваліфікації персоналу тощо. Щодо України, то для неї були визначені наступні вимоги до роботи ЦНАПів, а саме:

- відкриті просторі приміщення;
- наявність механізму електронної черги;
- відсутність надмірної бюрократії та хабарництва;
- рівність і ввічливість персоналу при обслуговуванні;
- зручні місця для очікування;
- інформаційна підтримка відвідувачів, яка супроводжується наявністю різних інформаційних стендів;
- високий рівень кваліфікації персоналу.

Даний перелік вимог вважається базовим для роботи подібних центрів. Якщо аналізувати нинішню ситуацію в Україні щодо їхньої роботи, то згідно з останніх опитувань, які були проведені у 2022 році представниками Міністерства цифрової трансформації, то 88% українців задоволені отриманням послуг, а 70% готові рекомендувати іншим людям отримувати послуги у ЦНАПах [12].

На нашу думку, в контексті вимог роботи ЦНАПів Україна впоралась із завданням від ЄС найкраще із усіх попередніх аспектів.

Таким чином, робота української системи надання адміністративних послуг сьогодні має достатньо перспектив щодо свого майбутнього розвитку. Адже, на даний момент, вже існує низка позитивних результатів, які свідчать про активну роботу влади у напрямку вдосконалення роботи даної системи.

2.2. Міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг

Робота системи надання адміністративних послуг в кожній країні є унікальним продуктом, який відображає певні стратегічні, організаційні, матеріально-технічні пріоритети влади. При цьому, варто зазначити, що якщо досліджувати подібний успішний досвід інших країн світу виникає потреба у виділенні низки корисних аспектів, котрі в майбутньому можна адаптувати в Україні. Саме тому, дослідження міжнародного досвіду функціонування системи надання адміністративних послуг є таким актуальним. Нижче, ми розглянемо декілька прикладів із різних країн світу для того, щоб мати певний фундамент щодо формування майбутніх рекомендацій, які стосуються української моделі надання адміністративних послуг.

Канада. Канадська система надання адміністративних послуг у практичному використанні не приділяє увагу саме поняттю «адміністративні послуги», в них існує орієнтованість на поняття «публічні послуги». За етимологічним значенням ці поняття для них є однаковими. На основі такого трактування в Канаді публічні послуги поділяють на дві основні категорії:

1. Внутрішні послуги: коли послуги надаються від одного органу державної влади до іншого.
2. Зовнішні послуги: коли послуги надаються від державної влади до громадян, представників бізнесу.

Подібний розподіл свідчить про те, що канадська модель надання адміністративних послуг має чітку градацію за ієрархією. В цій ієрархії послуги надаються чи представникам державної влади чи самим громадянам країни.

Щодо ведення державної політики у сфері організації надання адміністративних послуг, то в Канаді пріоритетним компонентом виступає створення «інтегрованих офісів». Фактично, це аналог сучасних ЦНАПів

в Україні. Основними ж напрямками політики обслуговування громадян у Канаді є:

- розвиток окремих баз даних, для спрощення роботи усіх процесів держави, при цьому, захист персональних даних громадян є головним аспектом цього механізму;
- створення інтегрованих каналів доступу до державних послуг;
- мінімізація кількості процедур для отримання адміністративних послуг;
- стабільна проактивна роль керівництва суб'єктів надання адміністративних послуг, тобто, за канадськими вимогами роботи таких суб'єктів, керівник завжди має пропонувати свої послуги, щоб якомога швидше задовольнити потреби громадянина;
- робота суб'єктів надання адміністративних послуг налаштована за можливості використовувати п'ять основних каналів звернення: телефон, фізичне звернення до суб'єкта, спеціальні автономні центри з інтерактивним обслуговуванням, мережа Інтернет та мобільний зв'язок [31].

Також, в Канаді останні роки намагаються адаптувати роботу механізму мобільних офісів. Це саме той механізм, завдяки якому громадяни можуть не йти за отриманням послуги. Адже, представники державної влади самі доставлять цю послугу додому.

Основними тенденціями, які існують в Канаді стосовно надання адміністративних послуг є низка важливих параметрів обслуговування. Цих параметрів необхідно дотримуватися задля забезпечення стабільності і ефективності роботи системи надання адміністративних послуг. До даного переліку параметрів входять: максимально простий підхід до організації взаємодії громадян із представниками уряду, мотивація та заохочення громадян до самообслуговування, заохочення громадян до співпраці із представниками держави на предмет покращення роботи системи надання адміністративних

послуг, активне використання представниками державної влади новітніх технологій [31].

Даний підхід до організації роботи структур, що відповідають за надання адміністративних послуг у Канаді, свідчить про певне розставлення акцентів. У Канаді акцентують увагу на факторі зручності обслуговування, цифровому підході до організації роботи суб'єктів надання адміністративних послуг та збільшення кількості громадян, які отримують адміністративні послуги за показником самообслуговування.

Ще одним значимим аспектом роботи системи надання адміністративних послуг в Канаді є організація функціонування вищезгаданих інтегрованих офісів. Ці структури в канадські моделі надання послуг працюють на трьох рівнях влади: на рівні міста, на рівні провінції та на рівні федерації. Кожен із таких офісів має чіткий перелік робочих місць, що розподілені на сектори всередині приміщення. Керівництво представлено трьома менеджерами, кожен із яких відповідає за окремі організаційні аспекти роботи даної структури. Більшість із цих офісів мають назву «Service Ottawa». Якщо виділяти певні характерні ознаки щодо роботи подібних центрів, то ними є:

- наявність спеціальних офісів, які відповідають за формування оцінки задоволеності клієнтів, надання відповіді на запит чи скаргу має бути реалізоване протягом 24 годин;
- наявність механізму швидкого переміщення працівників із одного центру в інший у разі виникнення такої потреби;
- наявність спеціальної маркетингової стратегії, яка дозволяє таким центрам «рекламувати» власні послуги для громадян;
- можливість взаємодії із приватним сектором для спрощення роботи механізму надання адміністративних послуг;

– присутність чіткої сегментації отримувачів адміністративних послуг: за віковою категорією, матеріально-економічним становищем, соціальними атрибутами тощо [31].

Таким чином, канадська модель надання адміністративних послуг є чудовим прикладом організованого та структурованого механізму, котрий можна використати як корисний досвід для сучасних українських реалій.

Швеція. Система надання адміністративних послуг у Швеції базується на активному поширенні та практичному застосуванні двох платформ цифрової трансформації. Кожна з них має свої власні директиви та соціальне призначення у суспільстві. Перша – це платформа ініціатив «Home PC reform», друга – це ініціатива «Government broadband funding».

Сутність першої платформи полягала у поширенні цифрових навичок громадян у роботі з комп'ютером та іншими супутніми системами. При цьому, цей фундамент паралельно накладався і на роботу структур, котрі надають адміністративні послуги. У 2007-ому році ця платформа була модернізована та в майбутньому була удосконалена. Щодо другої ініціативи, то ця національна ініціатива поширювала наратив про забезпечення стабільного і швидкого доступу до мережі Інтернет для всіх громадян. Це було основою для ефективної роботи системи надання адміністративних послуг.

Спираючись на вищезгадані твердження, можна визначити, що шведська модель надання адміністративних послуг активно застосовує цифрові технології у власній роботі. На нашу думку, це є дуже дієвим та актуальним підходом враховуючи сучасні тенденції розвитку світу.

Також, важливим аспектом роботи системи надання адміністративних послуг у Швеції була стратегія цифровізації, яка включала в себе загальну мету зробити країну світовим лідером із використання можливостей цифрової трансформації. Ця мета паралельно поділялась на 5 основних підцілей. Цими підцілями були:

1. Цифрова компетентність усіх державних органів влади, що працюють із громадянами, у тому числі і тих, які надають адміністративні послуги населенню.
2. Розвиток цифрових інновацій та адаптація їх в усі сфери суспільного життя і державні апарати.
3. Підвищення рівня цифрової безпеки. Держава має забезпечити безпечне перебування громадян у цифровому просторі, особливо, коли вони хочуть отримати певні послуги від неї.
4. Розвиток цифрової інфраструктури.
5. Розвиток цифрових навичок та цифрового менеджменту. Це одна із основ належного надання адміністративних послуг для громадян [45, с. 185-190].

Кожна з цих цілей дозволяє трансформувати країну у правильному напрямку, котрий направлений на досягнення ефективності в роботі адміністративних і державних структур.

Щодо роботи самих центрів надання адміністративних послуг, то в Швеції їхня організаційна та матеріально-технічна база була оновлені ще з 2018-го року. Дані центри розташовані по всій території країни та мають низку можливостей задля задоволення потреб громадськості. Якщо говорити про статистичні дані, то в Швеції зараз функціонує більше ніж 150 центрів надання адміністративних послуг, в яких працює майже 1000 працівників. Перелік послуг, котрі надаються даними центрами суттєво не відрізняється від сучасних аналогів українських структур [45, с. 185-190].

Також, цікавим аспектом щодо організації роботи системи надання адміністративних послуг в Швеції є наявність ініціативи «DigidelCenter». Ця ініціатива направлена на мінімізацію, а в подальшому й загальне подолання цифрового розриву між громадськістю та процесом використання цифрових послуг від держави. Згідно цієї ініціативи в Швеції були створені спеціальні центри, завдяки яким громадяни можуть отримати матеріально-технічну, організаційну, інформаційну підтримку щодо вирішення наявних проблем

у перебуванні в рамках цифрового простору. Ця ініціатива є дуже популярною серед людей старшого віку, адже, їм подібна допомога завжди актуальна [28].

Загалом, шведський досвід роботи системи надання адміністративних послуг повністю відповідає актуальним вимогам сьогодення. Він повністю базується на використанні цифрових технологій, що робить функціонування цієї системи максимально ефективною.

Німеччина. Основу функціонування німецької моделі надання адміністративних послуг складають так звані «кодифіковані акти». Це спеціальні державні документи, котрі регулюють роботу універсамів (тобто, сучасних аналогів українських ЦНАПів»), які надають послуги населенню. Основними принципами роботи, які розкривають характерні ознаки функціонування німецької системи надання адміністративних послуг є:

- принцип конфіденційності розмов: будь-яка розмова представника влади, котрий надає адміністративні послуги громадянину повинна мати виключно конфіденційний характер;
- принцип належного обслуговування громадян;
- принцип наявності загальних повноважень та універсалізму працівників універсамів: усі послуги, котрі надаються універсами для громадян мають бути за потреби опрацьовані будь-яким із працівників у разі потреби;
- принцип функціонування інфотек: інфотеки – це спеціальні платформи, які стоять на вході в універсам та вирішують низку дрібних питань громадян, наприклад, отримання бланків заяв чи отримання від громадянина його посвідчення особи;
- принцип щотижневої ротації працівників: необхідний для збереження балансу навантаження і підтримки різноманіття сфери роботи працівників;
- принцип можливості скласти оптимальний режим роботи працівників: це основа для забезпечення стабільної роботи універсамів та досягнення відповідних позитивних результатів [44, с. 110-113].

Такий комплекс принципів визначає німецьку модель надання адміністративних послуг як гнучкий механізм, який здатний легко реагувати на певні внутрішні та зовнішні чинників, котрі можуть мати різні деструктивні прояви.

Однак, не дивлячись на подібні дивіденди в роботі системи надання адміністративних послуг Німеччини є один значимий недолік. Він полягає у недостатньому фінансуванні федерального устрою, що спричинює застій у покращенні роботи універсамів, які вимушені координувати свою роботу із місцевою владою та орієнтуватися на роботу власних ІТ-структур.

В цілому, німецький приклад роботи системи надання адміністративних послуг має достатньо ефективні конструкції, особливо, в контексті принципів роботи. Адаптація таких принципів роботи в Україну могла б позитивно вплинути на функціонування системи надання адміністративних послуг.

Естонія. Після здобуття незалежності в Естонії був чітко визначений вектор розвитку країни, який базувався на зниженні кількості бюрократичних процедур та нівелювання фактору надмірної кількості документів у державних структурах. Це завдання було вирішено завдяки проекту «Електронна Естонія». Даний проект включав в себе розвиток електронних комунікацій між споживачами адміністративних послуг і органами державної влади. У країні були запуснені низки сучасних ЦНАПів, котрі всі працювали «за принципом єдиного вікна». Також, до характерних ознак системи надання адміністративних послуг в Естонії варто віднести:

- упорядковану систему нормативно-правового забезпечення, яка, в першу чергу, базується на належному обґрунтовуванні діючих електронно-цифрових механізмів, котрі направлені на організацію роботи системи надання адміністративних послуг;

- наявність спеціальної ID-картки, яка направлена на підвищення зручності громадян у контексті отримання ними адміністративних послуг: у цій картці

зберігається загальна інформація про громадянина, електронний ідентифікатор його особистості, електронний підпис, тощо, також картка має високий рівень захисту;

– наявність низки супутніх сервісів, кожен із яких дозволяє в рамках цифрового простору вирішувати різні проблеми громадян [8].

Щодо останнього пункту про супутні сервіси, то варто зазначити, що в Естонії є низка електронно-цифрових сервісів кожен із яких надає різні адміністративні послуги від держави. Перелік цих послуг є більш ширшим аніж у більшості країн Європи. Цими сервісами є:

1. e-Police. Сервіс дозволяє сплачувати через електронну пошту штрафи щодо порушення ПДР.

2. e-School. Спеціальний електронний щоденник, який дозволяє батькам спілкуватися із шкільною адміністрацією та отримувати низку корисної інформації для організації навчання власних дітей.

3. e-Deposit. Сервіс, який є реєстром для існуючих акціонерних структур та веде облік власників різних цінних паперів в країні.

4. e-Pension. Електронна система направлена на задоволення потреб осіб пенсійного віку, допомагає їм у роботі із пенсійними фондами, складенням звітності тощо.

5. ID-ticket. Сервіс для покупки квитків на муніципальний транспорт, відвідування державних закладів культури та мистецтва тощо [8].

Загалом, естонський досвід представлений як дуже яскравий та успішний приклад країни, котра максимально намагається отримати економічні дивіденди від роботи власних адміністративних органів влади. За рахунок організації такої ефективної системи надання адміністративних послуг Естонія отримує значний економічний зріст, що формує позитивний стан життєдіяльності усього суспільства і держави в цілому.

Норвегія. Функціонування системи надання адміністративних послуг в Норвегії базується на використанні підходу до розвитку електронного уряду, плідної взаємодії громадян із адміністративними структурами та стабільним покращенням цифрової інфраструктури. Основними ідеями функціонування сучасної моделі надання адміністративних послуг є: увага до потреб громадян, особливо в рамках цифрового простору; розвиток інновацій та промисловості, які дозволять підвищити економічну ефективність роботи бізнес-сектору; координація зусиль на покращення стану публічного сектору країни. Реалізація відповідних наративів відбувалася за рахунок різноманітних стратегічних документів, ще починаючи із 2005-го року. Одним із таких знакових документів стала «Стратегія впровадження ІКТ у громадський сектор». Вона була направлена на задоволення потреб громадськості, створення онлайн-сервісів для отримання адміністративних послуг та робота із громадськістю на локальному рівні.

Важливу роль в роботі системи надання адміністративних послуг Норвегії відіграють саме ІКТ. Адже, згідно з діючою політики діджиталізації та цифровізації Норвегії, усі процеси, які стосуються надання адміністративних послуг мають працювати саме в цих рамках. Це допомагає підтримувати стабільний розвиток електронної демократії, роботи більш прозорими відносини влади та громадян, а також, інтегрувати країну до спільної системи електронного співтовариства. Щодо основних ознак системи надання адміністративних послуг в Норвегії, то ними є:

- постійне поліпшення якості державних послуг через використання цифрових технологій;
- залучення суспільства до взаємодії із владою в питанні наданні рекомендацій щодо покращення роботи сервісів з надання адміністративних послуг;
- можливість постійного моніторингу роботи адміністративних структур громадянами;

- функціонування на основі відкритих стандартів, які дозволяють використовувати спеціальне програмне забезпечення;
- надання адміністративних послуг громадянам дотримуючись балансу у аспектах ціна-якість послуги;
- орієнтація на стабільний розвиток адміністративних структур, котрі надають адміністративні послуги за рахунок аналізу потреб суспільства, постійної роботи над законодавством та зменшення кількості адміністративних тягарів для представників бізнес-сектору [40].

В цілому, представлений досвід Норвегії є дуже схожий із вищезгаданою скандинавською країною, а саме, Швецією. Норвежська модель надання адміністративних послуг теж орієнтована на цифровізацію усіх процесів, що стосуються роботи даної системи.

Саме такими прикладами представлений міжнародний досвід роботи системи надання адміністративних послуг. Кожен із них має свої переваги та недоліки і може бути використаний для адаптації у сучасні українські реалії.

Висновки до розділу 2

В ході проведеного дослідження було визначено основні вимоги ЄС відносно організації роботи системи надання адміністративних послуг в Україні. Цими вимогами були:

1. Розвиток моделі електронного урядування.
2. Поширення цифрових технологій.
3. Впровадження єдиного електронного державного порталу адміністративних послуг.
4. Інтеграція в роботу органів державної влади, органів місцевого самоврядування та адміністративних структур систем електронного документообігу.

5. Розвиток інформаційного суспільства.
6. Суттєва зміна законодавства та оптимізація його під сучасні європейські стандарти.
7. Впровадження децентралізації як основи для ведення ефективного управління сучасними суб'єктами надання адміністративних послуг.
8. Поява ЦНАПів та закріплення чітких положень щодо їхнього функціонування.

Також, був проаналізований міжнародний досвід роботи систем надання адміністративних послуг із різних країн світу. У роботі був досліджений досвід таких країн світу як Канада, Швеція, Німеччина, Естонія та Норвегія. Було визначено, що досвід представлених країн можна використати в якості ефективного інструменту для розвитку української системи надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Засади підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні

Надання адміністративних послуг це той механізм, який як і будь-яка подібна одиниця потребує поступового оновлення та змін. Українська модель надання адміністративних послуг в цьому випадку не є виключенням. Адже, зараз в епоху всебічної євроінтеграції України, питання підвищення якості і доступності адміністративних послуг є досить актуальним.

Якщо розглядати загальні директиви щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг, то, в першу чергу, можна звернути увагу на різні методичні рекомендації, котрі розроблені спеціально для виконання подібних завдань. Наприклад, в Україні нещодавно були розроблені «Практичні поради щодо підвищення якості надання послуг у центрах надання адміністративних послуг (Дія Центрах) та інших фронт-офісах створені на запит Міністерства цифрової трансформації України, експертами Проекту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe)». Ці практичні поради були представлені у вигляді документу, в якому було прописано низку важливих пунктів стосовно аспектів якості і доступності роботи системи надання адміністративних послуг. Перелік даних пунктів включав в себе інформацію: про обслуговування різних категорій осіб, про загальні вимоги якості обслуговування, про процес консультації та виявлення потреб клієнта, про організаційні вимоги роботи суб'єктів надання адміністративних послуг. Щодо самих практичних засад, які свідчать про підвищення якості і доступності адміністративних послуг, то ось цікаві приклади з даного документу деяких з них:

- активна робота керівництва із фронт-офісами: чим кращим буде рівень якості роботи фронт-офісу, тим кращим буде імідж усієї системи надання адміністративних послуг;
- поява клієнтоорієнтованої корпоративної культури, яка буде інтегруватися в усі суб'єкти надання адміністративних послуг в Україні;
- розробка та розвиток різних каналів комунікації із громадськістю з метою пошуку нових підходів до організації роботи ЦНАПів та інших структур, котрі надають адміністративні послуги;
- правильне спілкування із різними категоріями споживачів адміністративних послуг та належне використання мови тіла працівниками суб'єктів надання адміністративних послуг;
- вміння персоналу швидко вирішувати конфліктні ситуації;
- правильно підібраний зовнішній вигляд працівників, які надають адміністративні послуги, зручний та структурований розпорядок їхнього робочого дня [36, с. 60].

Даний перелік представлених рекомендацій щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг із цього методичного документу є дуже малим. В змісті цього документу присутня дуже велика кількість різноманітних аспектів щодо організації роботи системи надання адміністративних послуг: матеріально-технічних, соціальних, культурних, етичних тощо. Загалом, цей документ є чудовим практичним прикладом методичних рекомендацій щодо підвищення якості і доступності роботи системи надання адміністративних послуг в Україні.

Наступним прикладом відображення основних засад щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні є Постанова Кабінету Міністрів України «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг». Зміст цього нормативно-правового документу на законодавчому рівні закріплює низку важливих засад, які стосуються питання

підвищення якості роботи системи надання адміністративних послуг. Основним акцентом в даному випадку виступає питання моніторингу та формулювання оціночних даних. В змісті цього закону прописані законодавчі аспекти проведення процедури моніторингу [1]. Нагадаємо, що процедура моніторингу якості надання адміністративних послуг є важливою складовою частиною системи контролю за роботою суб'єктів надання адміністративних послуг [39]. Саме тому, доцільність використання цього інструменту є дуже важливою в контексті підвищення якості, доступності роботи механізму надання адміністративних послуг.

В цілому, даний нормативно-правовий акт свідчить про наявність в Україні певних правових механізмів, які дозволяють систематично на основі перевірок, контролюючих заходів здійснювати підвищення якості і доступності адміністративних послуг.

Однак, якщо говорити про більш широкий список рекомендаційних засад, котрі можна використати для забезпечення підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні, то, на нашу думку, він має виглядати таким чином:

1. Забезпечення розвитку та використання цифрових технологій в боротьбі з корупцією у процесі надання адміністративних послуг. Україна має налагодити роботу механізму, який дозволяв би за рахунок активного залучення цифрових технологій боротися з корупцією на побутовому рівні. Адже, питання надання адміністративних послуг теж не може бути осторонь від корупційної тематики.

2. Підвищення рівня кібернетичної безпеки ЦНАПів та інших суб'єктів надання адміністративних послуг. Спираючись на нинішній стан війни в Україні викликаний військовою агресією росії, необхідно покращувати захист кібернетичного простору в усіх державних і адміністративних структурах. Адже, це сприятиме підвищенню рівня захищеності особистих даних споживачів адміністративних послуг і вплине на загальну стабільність роботи суб'єктів надання адміністративних послуг.

3. Створення окремих спеціальних сервісів, які були б інтегровані в робочий механізм сучасних ЦНАПів та дозволяли б отримувати зворотній зв'язок від споживачів адміністративних послуг. Розробка спеціальних додатків, через які громадяни мали б змогу висловити свої претензії або рекомендації щодо покращення роботи ЦНАПу. Адже, це позитивно вплине на вирішення різноманітних проблем цієї системи. Завдяки зворотному зв'язку від громадян ЦНАПи зможуть підвищувати рівень якості і доступності надання адміністративних послуг.

4. Розробка єдиної системи електронного документообігу для усіх суб'єктів надання адміністративних послуг. Зараз, в Україні питання електронного документообігу знаходиться на стадії поступового покращення. Однак, незважаючи на це, достатня кількість суб'єктів надання адміністративних послуг не мають подібних ресурсів. Розробка єдиної загальнонаціональної системи електронного документообігу дала б змогу забезпечити усі ЦНАПи в Україні даним механізмом, що значно спростило б процес опрацювання різних документів.

5. Створення спеціальних навчально-методичних центрів для майбутніх працівників та діючих працівників ЦНАПів. Подібна розробка дасть змогу підвищити загальну ефективність роботи персоналу ЦНАПів по всій Україні. Адже, питання високих людських якостей, професіоналізму в роботі із громадянами є основою для забезпечення стабільної роботи усієї системи надання адміністративних послуг.

6. Виділення фіксованої кількості ресурсних коштів та матеріально-технічного забезпечення на облаштування суб'єктів надання адміністративних послуг. Необхідно зафіксувати на законодавчому рівні чіткий об'єм матеріального, фінансового і ресурсного забезпечення для усіх суб'єктів надання адміністративних послуг на території України. Це дозволить підтримувати

стабільність у роботі даних суб'єктів та створить відповідні передумови для покращення якості та доступності адміністративних послуг.

Таким чином, усі вищезгадані аспекти, що стосуються засади підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні потрібно обов'язково виконувати на практиці. Адже, їхня цільова направленість буде рухати країну до актуальних європейських вимог та створить фундамент для функціонування сильної, ефективної сервісної держави.

3.2. Рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду

Функціонування адміністративних послуг, як будь-який робочий механізм представлений у формі системи потребує постійного вирішення проблем, які зумовлюватимуть процес його самовдосконалення. Відповідно до цієї тези, ми проаналізувавши представлений вище міжнародний досвід можемо визначити основні шляхи та рекомендації для вирішення проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні. Спочатку, для того щоб надати правильні рекомендації і шляхи щодо покращення роботи системи адміністративних послуг в Україні, необхідно деталізувати основні проблеми цього механізму.

Спираючись на зміст різних наукових джерел та наукові роботи дослідників, ми можемо визначити такий перелік проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на даний момент:

- наявність застою у розвитку електронного урядування, яке є одним із основних каталізаторів забезпечення стабільної роботи системи адміністративних послуг;
- точкові проблеми, які стосуються недостатнього рівня інформування про адміністративну послугу від суб'єктів надання таких послуг в окремих населених пунктах;

- наявність побутової корупції, яка присутня в різних стадіях процедури надання адміністративних послуг;
- відсутність повного автоматизму в наданні адміністративних послуг населенню через недостатню активність влади щодо ефективного використання можливостей ІКТ, цифрових технологій;
- відсутність єдиної централізованої бази даних, яка б дозволяла усім існуючим суб'єктам надання адміністративних послуг працювати через неї, а не використовувати велику кількість різноманітних реєстрів для організації своєї роботи;
- відсутність закріплення на законодавчому рівні актуальних положень існуючих міжнародних стандартів якості роботи системи адміністративних послуг, адже, це створює розсинхронізацію із європейським законодавством, що особливо важливо в контексті євроінтеграції України;
- відсутність чіткого плану дій для роботи суб'єктів надання адміністративних послуг у військовий час, під час стану війни, хоча б у формі певного нормативно-правового акту;
- недостатня активність влади щодо проведення бенчмаркінгових досліджень на предмет пошуку кращих практик розвитку системи надання адміністративних послуг [22; 32].

Подібний перелік проблем у роботі системи надання адміністративних послуг включає в себе загальні недоліки, які також можна доповнити точковими проблемами окремих суб'єктів, наприклад, ЦНАПів.

Якщо розглядати проблеми роботи ЦНАПів, то в Україні даний список теж є актуальним. До основних проблем в роботі ЦНАПів можна віднести:

- все ще недостатня кількість ЦНАПів по всій території України, незважаючи на значний приріст у їхній кількості з 2014 по 2020 роки, кількість даних суб'єктів все ще є недостатньою для задоволення усіх потреб громадян;
- наявність проблем у роботі із технологічними картками;

- відсутність у ЦНАПах надання супутніх послуг, таких як отримання друку, ксерокопій документів, продажу канцелярських товарів, неможливість зняти гроші з банківської картки тощо;
- низька активність більшості керівництва ЦНАПів щодо пошуку нових алгоритмів покращення роботи їхніх структур;
- відсутність централізованої системи електронного документообігу для усіх ЦНАПів по Україні, що створює відповідний дискомфорт у їхній роботі;
- відсутність методик щодо реагування і організації роботи працівників ЦНАПів на виникнення надзвичайної ситуації та роботи в стані військових дій на території країни;
- відсутність в Україні спеціальних профільних навчальних закладів, які б навчали людей на необхідні посади, котрі потрібні у ЦНАПах;
- низька активність влади щодо адаптації успішного міжнародного досвіду суб'єктів надання адміністративних послуг в українські реалії [48; 49].

Спираючись на такий перелік проблем в роботі ЦНАПів можна визначити, що удосконалення роботи системи надання адміністративних послуг в Україні повинно мати комплексний характер.

Отже, завдяки визначеним проблемам, проаналізувавши у попередніх розділах міжнародний досвід, можна надати такий перелік рекомендацій щодо покращення роботи системи надання адміністративних послуг в Україні:

1. Доповнити зміст вже існуючого документу, який відображає загальну візію держави щодо покращення роботи системи надання адміністративних послуг «Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030». Цей документ включає в себе різні пункти щодо реформування роботи нинішньої системи надання адміністративних послуг [46]. Однак, його потрібно доповнити переліком вищезгаданих проблем для кращої орієнтованості в організації процесу розвитку цієї системи.

2. Закріплення усіх вищезгаданих проблем та наданих нами рекомендацій у відповідному законодавчому акті. Будь-які зміни, в будь-якій системі всередині держави завжди мають супроводжуватися відповідним нормативно-правовим обрамленням у вигляді конкретних законів чи постанов. Для прикладу, даний законодавчий акт можна назвати Закон України «Про реформування системи надання адміністративних послуг на період до 2030-го року».

3. Запуск системи розвитку цифрової компетентності як це було у представленому вище досвіді Швеції. Адже, питання цифрової компетентності усіх державних органів влади, що працюють із громадянами, у тому числі і тих, які надають адміністративні послуги населенню – це важливий аспект досягнення їхньої максимальної ефективності у роботі. Також, відповідно до шведського досвіду актуальним було б адаптувати їхню систему розвитку цифрових навичок і цифрового менеджменту для покращення навичок і вмінь роботи персоналу ЦНАПів по Україні.

4. Введення в роботу нинішніх суб'єктів надання адміністративних послуг досвіду із Німеччини. Їхній досвід пов'язаний із інтеграцією в роботу суб'єктів надання адміністративних послуг принципу щотижневої ротації працівників. Завдяки йому вдасться створити чітку та ефективну систему збереження балансу щодо навантаження і відпочинку працівників. Як наслідок, це покращить якість надання адміністративних послуг та дозволить вирішити низку проблем оперативного характеру.

5. Створення для кожного громадянина спеціальної ID-картки, яка направлена на підвищення зручності громадян у контексті отримання ними адміністративних послуг. Спираючись на досвід Естонії можна реалізувати в Україні роботу подібного механізму. У цій картці буде зберігатись загальна інформація про громадянина, електронний ідентифікатор його особистості, електронний підпис, картка матиме високий рівень захисту. Це дозволить нівелювати низку проблем,

що стосуються матеріально-технічного, операційного характеру в системі надання адміністративних послуг.

6. Синхронізація політики розвитку системи надання адміністративних послуг із загальнодержавною політикою впровадження технологій діджиталізації і цифровізації. Спираючись на досвід Норвегії, потрібно створити в Україні таку систему розвитку адміністративних послуг, щоб вона поширювала актуальні цінності електронної демократії та сприяла інтеграції держави в європейський простір. Адже, це дуже важливо в контексті сучасного процесу євроінтеграції України.

Таким чином, спираючись на даний перелік рекомендацій, Україна зможе вирішити наявні проблеми функціонування системи надання адміністративних послуг.

Висновки до розділу 3

Визначено основні засади щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні. В ході проведеного дослідження було проаналізовано, що до актуальних засад з підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні відносять:

- забезпечення розвитку та використання цифрових технологій в боротьбі з корупцією у процесі надання адміністративних послуг;
- підвищення рівня кібернетичної безпеки ЦНАПів та інших суб'єктів надання адміністративних послуг;
- створення окремих спеціальних сервісів, які були б інтегровані в робочий механізм сучасних ЦНАПів та дозволяли б отримувати зворотній зв'язок від споживачів адміністративних послуг;
- розробка єдиної системи електронного документообігу для усіх суб'єктів надання адміністративних послуг;

- створення спеціальних навчально-методичних центрів для майбутніх працівників та діючих працівників ЦНАПів;
- виділення фіксованої кількості ресурсних коштів та матеріально-технічного забезпечення на облаштування суб'єктів надання адміністративних послуг.

Також, нами були сформульовані відповідні рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду. До загального списку цих рекомендацій було віднесено:

1. Доповнення змісту вже існуючого документу, який відображає загальну візію держави щодо покращення роботи системи надання адміністративних послуг «Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030».
2. Закріплення усіх проблем роботи системи надання адміністративних послуг та наданих нами рекомендацій у відповідному законодавчому акті.
3. Запуск системи розвитку цифрової компетентності як це було у представленому вище досвіді Швеції.
4. Введення в роботу нинішніх суб'єктів надання адміністративних послуг досвіду із Німеччини. Їхній досвід пов'язаний із інтеграцією в роботу суб'єктів надання адміністративних послуг принципу щотижневої ротації працівників.
5. Створення для кожного громадянина спеціальної ID-картки, яка направлена на підвищення зручності громадян у контексті отримання ними адміністративних послуг орієнтуючись на досвід Естонії.
6. Здійснити синхронізацію політики розвитку системи надання адміністративних послуг із загальнодержавною політикою впровадження технологій діджиталізації і цифровізації, як це було у прикладі із норвежським досвідом.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи зміст явища адміністративних послуг нами було визначено сутнісний зміст даного поняття: «адміністративна послуга – це вид діяльності, котрий здійснюється на законодавчому рівні органами влади або посадовими особами задля створення певних умов, що дозволяють захищати права, інтереси фізичних і юридичних осіб на їх прохання». Також, було визначено загальні ознаки адміністративних послуг, до яких відносять:

- надається виключно на прохання від фізичної, юридичної особи;
- може бути надана виключно органами державної влади, котрі мають відповідні адміністративні повноваження;
- отримання права на адміністративну послугу є у кожного громадянина та прямо закріплено в чинному законодавстві;
- надання таких послуг завжди фінансується державою із бюджету;
- представляється як державна гарантія, котру отримує громадянин від представників державної влади;
- адміністративна послуга надається уповноваженим суб'єктом, котрий представляється як певний адміністративний орган, наприклад, ЦНАП;
- за надання такої послуги завжди несесться відповідальність, яка має службовий та адміністративний характер;
- адміністративна послуга надається за заявкою фізичної чи юридичної особи;
- наявність специфічного правового регулювання такого виду послуг, що прямо відображено в відповідних законодавчих актах.

Щодо класифікації, то було визначено, що адміністративні послуги поділяються на категорії, а саме: за видом оплати, за змістом управлінської діяльності суб'єкта надання послуг, за суб'єктом надання, за типом формування суспільних відносин, за специфікою призначення.

Сформована основна характеристика роботи ЦНАПів та визначені його функції у суспільстві. До основних функцій ЦНАПу відносять: функцію реєстрації; функцію зняття з обліку; соціальні функції; нотаріальні функції; функцію надання паспортних послуг; функцію надання послуг місцевого характеру або окремих вузько направлених послуг, наприклад, пенсійні послуги. В ході проведеного дослідження було визначено, що основна мета роботи ЦНАПу – це надання високоякісних адміністративних послуг населенню за рахунок використання новітніх підходів із використанням електронних, цифрових технологій. Також, була визначена роль ЦНАПів, яка представляє його як соціальний механізм, який виконує важливі функції і завдання у рамках забезпечення життєдіяльності суспільства та держави.

Проаналізовано основні критерії оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг. В ході проведеного дослідження було представлено чотири основних приклади оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг. Цими прикладами були: оцінювання надання послуг за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015, оцінювання від українського проекту «ПРОМІС», оцінювання якості надання адміністративних послуг від Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України і представниками ЄС, а також, оцінювання якості та стандартів роботи механізму надання адміністративних послуг представлені спільними зусиллями працівників ОТГ Дніпропетровської області у вигляді спеціальних методичних рекомендацій для створення ЦНАПів.

В ході проведеного дослідження було визначено основні вимоги ЄС відносно організації роботи системи надання адміністративних послуг в Україні. Цими вимогами були:

1. Розвиток моделі електронного урядування та поширення цифрових технологій.

2. Впровадження єдиного електронного державного порталу адміністративних послуг.

3. Інтеграція систем електронного документообігу.

4. Розвиток інформаційного суспільства.

5. Суттєва зміна законодавства та оптимізація його під сучасні європейські стандарти.

6. Впровадження децентралізації як основи для ведення ефективного управління сучасними суб'єктами надання адміністративних послуг.

7. Поява ЦНАПів та закріплення чітких положень щодо їхнього функціонування.

Також, був проаналізований міжнародний досвід роботи систем надання адміністративних послуг із різних країн світу. У роботі був досліджений досвід таких країн світу як Канада, Швеція, Німеччина, Естонія та Норвегія. Було визначено, що досвід представлених країн можна використати в якості ефективного інструменту для розвитку української системи надання адміністративних послуг.

Визначено основні засади щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні. В ході проведеного дослідження було проаналізовано, що до актуальних засад з підвищення якості та доступності адміністративних послуг в Україні відносять:

- забезпечення розвитку та використання цифрових технологій в боротьбі з корупцією у процесі надання адміністративних послуг;

- підвищення рівня кібернетичної безпеки ЦНАПів та інших суб'єктів надання адміністративних послуг;

- створення окремих спеціальних сервісів, які були б інтегровані в робочий механізм сучасних ЦНАПів та дозволяли б отримувати зворотній зв'язок від споживачів адміністративних послуг;

- розробка єдиної системи електронного документообігу для усіх суб'єктів надання адміністративних послуг;
- створення спеціальних навчально-методичних центрів для майбутніх працівників та діючих працівників ЦНАПів;
- виділення фіксованої кількості ресурсних коштів та матеріально-технічного забезпечення на облаштування суб'єктів надання адміністративних послуг.

Також, нами були сформульовані відповідні рекомендації та шляхи вирішення основних проблем функціонування системи адміністративних послуг в Україні на основі міжнародного досвіду. До загального списку цих рекомендацій було віднесено:

1. Доповнення змісту вже існуючого документу, який відображає загальну візію держави щодо покращення роботи системи надання адміністративних послуг «Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030».
2. Закріплення усіх проблем роботи системи надання адміністративних послуг та наданих нами рекомендацій у відповідному законодавчому акті.
3. Запуск системи розвитку цифрової компетентності як це було у представленому вище досвіді Швеції.
4. Введення в роботу нинішніх суб'єктів надання адміністративних послуг досвіду із Німеччини. Їхній досвід пов'язаний із інтеграцією в роботу суб'єктів надання адміністративних послуг принципу щотижневої ротації працівників.
5. Створення для кожного громадянина спеціальної ID-картки, яка направлена на підвищення зручності громадян у контексті отримання ними адміністративних послуг орієнтуючись на досвід Естонії.
6. Здійснити синхронізацію політики розвитку системи надання адміністративних послуг із загальнодержавною політикою впровадження технологій діджиталізації і цифровізації, як це було у прикладі із норвежським досвідом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.08.2021, №864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-п#Text> (дата звернення: 28.05.2024) (дата оновлення: 11.08.2021)
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор-упорядник В. П. Тимощук. К.: Факт, нова редакція, 2019, с. 496.
3. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину / Тимощук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації – Назаров Г. Київ: видав. ФОП Москаленко О.М., 2014, с. 44.
4. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів / за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. – Київ, 2015, с. 428.
5. Афанасьєв К.К. Адміністративні послуги: навчальний посібник, Луганськ: РВВЛДУВС, 2019, с. 28.
6. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посіб. Київ, 2017, с. 40.
7. Буханевич, О. М. Класифікація адміністративних послуг [Текст] / О. М. Буханевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Право / голов. ред. Ю.М. Бисага. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015, вип. 33, том 2, с. 7-10.
8. Глубоченко К. О. Діджиталізація процесу надання публічних послуг органами місцевого самоврядування, стаття, документ, 2021. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/211/5832/12194-1?inline=1>
9. Голобородова А.О. Особливості та перспективи оптимізації діяльності Центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації (на

- прикладі ЦНАПу Щербанівської сільської ради Полтавського району Полтавської області): кваліф. робота магістра спец. 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, спеціалізація «Документознавство та інформаційна діяльність». – Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024, с. 110.
10. Демський Е.Ф. Адміністративні послуги. Поняття, ознаки та питання правового регулювання. Вісник прокуратури 20190, №7 (109), 2020.
 11. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. – Київ: НІСД, 2020, с. 153.
 12. Дія, офіційний сайт, стаття, «Оцінка роботи ЦНАПів у 2022 році», 2023.
URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-rivna-ocinki-zadovolenna>
 13. Довідник облаштування Центру надання адміністративних послуг, документ, Київ, 2016. URL: https://cnap.gov.ua/sites/default/files/Dovidnyk_2016.pdf
 14. Єрмоленко О. О. Аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг / О. О. Єрмоленко // Розвиток партнерства ЄС – Україна в публічному управлінні» (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація влади як європейський досвід державного управління» програми «Еразмус+: Жан Моне»): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 лист. 2022 р.: тези допов. – Харків: ТОВ «Константа», 2022, с. 91-96.
 15. Жмеринська міська рада, офіційний сайт, Стандарти ЦНАП, стаття, 2024.
URL: <https://zhmerinka-adm.gov.ua/pages/standarti-tsnap>
 16. Жук Ю. Основні напрями діяльності ЦНАПів в Україні, стаття, Ефективність державного управління, наук. журн., вип. 3 (48), част. 1, 2016.
URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234875.pdf>
 17. Люшик О. М. Класифікація адміністративних послуг та їх характеристика. Науковий вісник, 2016, №1, с. 178-188.

- 18.Касілова А. А. Роль етичних норм у діяльності центрів надання адміністративних послуг: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / А. А. Касілова; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2023, с. 77.
- 19.Кириченко Ю. М. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування, Харківського національного університету внутрішніх справ, Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції, №2, 2020. URL: http://apnl.dnu.in.ua/2_2020/20.pdf
- 20.Клімушин П., Спасібов Д. Методологічні засади забезпечення якісного надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління. 2018, №1 (60), с. 1-8.
- 21.Ковбас І.В., Коваль В.О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні, Юридичний бюлетень, випуск 29, Україна, 2023. URL: <http://lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2023/29/27.pdf>
- 22.Краковська А.Є., Бабик М.К., Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2022. URL: <http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2357/1/Цифровізація%20Ужгородський%20ун-т.pdf>
- 23.Критерії оцінки організації та діяльності ЦНАПів від Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України та представників ЄС, документ, 2018. URL: https://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2018/09/Service_center-30march2018-3-pdf.io_.pdf
- 24.Левченко О.В. Поняття та ознаки адміністративних послуг: сучасний погляд на наукові дискусії, Міжнародний гуманітарний університет, Науковий вісник, серія Юриспруденція, том 1, №15, 2015. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc18/part_1/38.pdf

- 25.Мариняк Н.М. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2017.
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf>
- 26.Межиріцька сільська об'єднана територіальна громада, офіційний ресурс, Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, 2024. URL: <https://mezhyrich.otg.dp.gov.ua/cnap/perelik-administrativnih-poslug-yaki-nadayutsya-cherez-cnap>
- 27.Методичні рекомендації з питань створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) та забезпечення їх ефективної роботи (навчання відповідальних працівників об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області), документ, 2019. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:74090b41403037efc498b52a699cbd91e49b56e0/20191121091508/content-20191121091508.pdf
- 28.Михайлюк І.О. «Особливості організації надання управлінських послуг населенню (за матеріалами ЦНАП Білоцерківської міської ради)»: Магістерська робота: (281 «Публічне управління та адміністрування») / Білоцерківський національний аграрний університет. Кафедра Публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки; Наук. кер. Іванова Л. С., к.е.н., доцент Біла Церква, 2022, с. 119.
- 29.Мілевський А. Характеристика принципів адміністративних послуг, що надаються підрозділами Міністерства юстиції України, Міжрегіональна академія управління персоналом, Адміністративне право та процес, №6, 2019. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/6/32.pdf>
- 30.Міністерство цифрової трансформації України, стаття, «Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000»,

2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000>
- 31.Одінцов О.М., Ільченко Н.В., Ляшов Д.О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг, Серія: Економічні науки, випуск 60, 2021. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2157/1/41-51_Одінцов.pdf
- 32.Паутова Т.О., Неділько А.І. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2017.
- 33.Полішкевич Л.Д. Адміністративні послуги органів місцевого самоврядування: теоретичні аспекти, Національна академія при Президентіві України, Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського: державне управління, том 29, №3, 2018. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/23.pdf
- 34.Посадова інструкція начальника відділу «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Воскресенської селищної ради, 2021. URL: <https://voskresenska.rada.today/wp-content/uploads/2021/07/nachalnyk-TSNAP.pdf>
- 35.Практичний посібник: Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг, документ, Київ, 2017. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf
- 36.Практичні поради щодо підвищення якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах та інших фронт-офісах, 2-е видання, доопрацьоване / Проєкт SURGe, Проєкт PROSTO, Андрєєв О., Шевчук І. — К., 2022, с. 60.
- 37.Регламент Центру надання адміністративних послуг м. Львова, офіційний ресурс, стаття, 2024. URL: <https://cnap.city-adm.lviv.ua/rule>

- 38.Сеніна А. О. Особливості та організаційний досвід надання адміністративних послуг у країнах ЄС [Текст] / А. О. Сеніна // Бізнес Інформ, 2014, №8, с. 25-33.
- 39.Сидоренко Н.О. Методика моніторингу роботи ЦНАПів: аналіз та подальші напрями удосконалення, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, 2021. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/6/11.pdf>
- 40.Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, стаття, 2021.
- 41.Ткачова Н. М., Казанська О. О. Адміністративні послуги: теорія, реформи децентралізації, маркетинг е-послуг, документ, 2021. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4015/8382-1?inline=1>
- 42.Туркова О.К. Теоретичні підходи щодо поняття адміністративні послуги / О.К. Туркова // Теорія і практика правознавства, випуск №1 (9), 2016.
- 43.Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 4-те, доповнене і доопрацьоване / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимошук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимошука В.П. – Київ, СПД Москаленко О.М., 2021, с. 432.
- 44.Циганов О. Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. №5, с. 110-113.
- 45.Циганов О.Г. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Visegrad Journal on Human Rights, 2018, №1, том 2, с. 185-190.
- 46.ЦППР, офіційний ресурс, Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги, документ, 2023. URL:

<https://pravo.org.ua/vision-ukraine/strategiya-reformy-administratyvni-poslugy-ta-yih-tsyfrovizatsiya-ukrayina-pislya-peremogy-bachennya-ukrayiny-2030/>

- 47.Шпак Ю. В. Правове регулювання діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні / Ю. В. Шпак // Правова позиція, 2021, №2 (31), с. 34-38.
- 48.GURT, інформаційний ресурс, стаття, «Проблеми функціонування ЦНАПів як складової частини інформаційного суспільства», 2016. URL: <https://gurt.org.ua/blogs/Олександр%20Лук%27янов/1748/>
- 49.LexInform, інформаційний ресурс, стаття, «Центри надання адмінпослуг: проблеми якості їх сервісу для громадян і бізнесу», 2019. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsentry-nadannya-adminposlug-problemy-yakosti-yih-servisu-dlya-gromadyan-i-biznesu/>
- 50.U-lead with Europe, стаття: «Щодо розуміння ЦНАП та ролі адміністраторів», документ, 2018. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Eksperty-U-LEAD_shhodo-rozuminnya-TSNAP-ta-administratoriv_18.07.18.pdf