

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 351.07

**Джегур Геннадій Васильович**

*кандидат економічних наук,  
асистент кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки  
Білоцерківський національний аграрний університет;  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

**Dzhegur Gennadii**

*Candidate of Economic Sciences,  
Assistant of the Department of Public Management,  
Administration and International Economy  
Bila Tserkva National Agrarian University;  
Associate Professor of the Department of  
Public Management and Administration  
Interregional Academy of Personnel Management*

*ORCID: 0000-0001-5955-3687*

**ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ  
ПОСЛУГ У МІСЦЕВИХ ГРОМАДАХ**

**EFFICIENCY OF THE MECHANISM FOR THE PROVISION OF  
ADMINISTRATIVE SERVICES IN LOCAL COMMUNITIES**

*Анотація.* Вступ. Статтю присвячено аналізу сутності адміністративних послуг та спробі оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні. У цьому контексті досліджено зарубіжний досвід формування механізму надання

адміністративних послуг, що є важливим у контексті імплементації євроінтеграційного вектору в Україні.

*Мета.* Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності й змістовного наповнення механізму надання адміністративних послуг, що зумовлено узагальненням наукових підходів й законодавчих актів до понять, змістовного наповнення досліджуваної категорії, а також наведення підходів до оцінювання ефективності організації механізму надання послуг, напрямів удосконалення механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

*Матеріали і методи.* Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти; 2) наукові праці дослідників; 3) емпіричні та статистичні дані. Методами дослідження стала система взаємодоповнюючих загальнонаукових, теоретичних, експериментальних методів, зокрема: емпіричні (спостереження, порівняння, узагальнення), теоретичні (діалектичний, конкретизації, аргументації), методи, що застосовують на емпіричному й теоретичному рівнях досліджень (аналізу, синтезу, індукції, дедукції) тощо.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, інші законодавчі акти та нормативні документи України, монографії та публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, інтернет-ресурси, а також власні дослідження.

*Результати.* Адміністративні послуги - це результат здійснення уповноваженим суб'єктом власних функцій із нормативного закріплення прав та законних інтересів юридичних або фізичних осіб відповідно до їх заяви та у максимально якісний спосіб. З формальної точки зору механізм надання адміністративних послуг забезпечено відповідними нормативно-правовими документами, однак чисельні теоретичні дослідження вказують на наявність достатньої великої кількості проблемних питань. Значна

частка цих питань залежить від фінансової складової, оскільки формування місцевих бюджетів та зміни у фіскальній політиці є дуже складною та актуальною проблемою. За результатом дослідження різних наукових праць на проблематику надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади, можна запропонувати таке визначення: "Механізм надання адміністративних послуг – це нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності".

*Перспективи.* На основі отриманих результатів в подальших дослідженнях акцент має бути зроблений на проблемних питаннях використання сучасних інформаційних технологій та комунікативних заходів. До цього можна віднести вироблення системи широкої взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами через мобільні телефони, мережу Інтернет та проведення маркетингових досліджень з метою виявлення сильних та слабких сторін діючого механізму. Із впровадженням пропонованих новацій можуть очікуватися такі результати: підвищення якості адміністративних послуг; прискорення обробки інформації; зміцнення контактів влади із громадою; створення позитивного іміджу влади; створення сприятливих умов для споживачів та виконавців; економія часу та бюджетних коштів; спрощення системи надання адміністративних послуг, забезпечення її самозбереження, саморегуляції та саморозвитку; підвищення рівня поінформованості населення.

**Ключові слова:** місцеві громади, публічне управління, адміністративні послуги, соціально-економічний розвиток, реформа децентралізації влади, механізми публічного управління.

**Summary.** *Introduction. Introduction. The article is devoted to the analysis of the essence of administrative services and an attempt to assess the effectiveness of the mechanism for providing administrative services at the local level. In this context, the foreign experience of the formation of the mechanism for the provision of administrative services, which is important in the context of the implementation of the European integration vector in Ukraine, was studied.*

*Purpose. The purpose of the study is the theoretical substantiation of the essence and content of the mechanism for providing administrative services, which is due to the generalization of scientific approaches and legislative acts to the concepts, content of the studied category, as well as providing approaches to evaluating the effectiveness of the organization of the mechanism for providing services, directions for improving the mechanism for providing administrative services at the local level levels*

*Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal acts; 2) scientific works of researchers; 3) empirical and statistical data. The research methods were a system of complementary general scientific, theoretical, experimental methods, in particular: empirical (observation, comparison, generalization), theoretical (dialectical, concretization, argumentation), methods applied at the empirical and theoretical levels of research (analysis, synthesis, induction, deduction ) etc.*

*The information base of the research is Laws of Ukraine, decrees of the President of Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, other legislative acts and normative documents of Ukraine, monographs and publications of domestic and foreign authors, Internet resources, as well as own research.*

*The results. Administrative services are the result of the authorized entity's performance of its own functions for the regulatory consolidation of the rights and legal interests of legal entities or individuals in accordance with their application and in the highest quality manner. From a formal point of view, the*

*mechanism for providing administrative services is provided with relevant regulatory and legal documents, however, numerous theoretical studies indicate the presence of a sufficiently large number of problematic issues. A significant part of these issues depends on the financial component, since the formation of local budgets and changes in fiscal policy is a very complex and urgent problem. According to the results of the study of various scientific works on the issue of the provision of administrative services in the conditions of reforming the territorial organization of power, the following definition can be proposed: "The mechanism for the provision of administrative services is a normatively fixed sequence of service-oriented actions of public administration bodies that correspond to their competences, aimed at acquiring, change or termination of the rights and obligations of individuals / legal entities at their request, and are implemented on the basis of openness, fairness and responsibility".*

*Prospects. Based on the obtained results, further research should focus on the problematic issues of using modern information technologies and communication measures. This includes the development of a system of broad interaction between entities providing administrative services with consumers via mobile phones, the Internet, and conducting marketing research to identify the strengths and weaknesses of the current mechanism. With the implementation of the proposed innovations, the following results can be expected: improvement of the quality of administrative services; acceleration of information processing; strengthening contacts between the authorities and the community; creation of a positive image of the government; creation of favorable conditions for consumers and performers; saving time and budget funds; simplifying the system of providing administrative services, ensuring its self-preservation, self-regulation and self-development; increasing the level of public awareness.*

**Key words:** *local communities, public administration, administrative services, socio-economic development, reform of power decentralization, mechanisms of public administration.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної реформи, що дозволить удосконалити й узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг, і забезпечать їх спрощення, зокрема шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій, для забезпечення ефективності надання адміністративних послуг важливим також є встановлення стандартів їх якості та критеріїв результативності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, поваги до особи, професійності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню системи надання адміністративних послуг в Україні та іноземних державах присвятили свої праці такі вчені як Андріянов І. [1], Малиновський В. [2], Микитюк П. [12], Ковбасюк Ю. [4], Семенець-Орлова І. [12; 10], Тимощук В. [8], Фенхао Чж. [2] та ін.

Високо оцінюючи здобутки цих науковців, вбачаємо необхідність подальших наукових пошуків у окресленій сфері, що обумовлено різними підходами до вдосконалення механізму надання адміністративних послуг.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Для досягнення цієї мети було визначено необхідним: розглянути сучасний стан та оцінити ефективність надання адміністративних послуг на місцевому рівні; проаналізувати нормативно-правове, організаційне, процедурне забезпечення адміністративних послуг в сучасній Україні; узагальнити зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні та запропонувати рекомендації стосовно його імплементації в практику публічного управління в Україні.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якщо звернутися до словника термінів і понять державного управління, то знайдемо досить стисле визначення загальної категорії «публічні послуги» – «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та муніципальними установами, організаціями, підприємствами» [3, с. 163]. Під категорією «адміністративна послуга» розуміється «результат публічно-правової діяльності адміністративного органу», яка спрямована на забезпечення умов для реалізації законних прав та інтересів заявника [3, с. 9].

У базовому виданні Енциклопедії державного управління, що містить праці багатьох видатних українських вчених у галузі державного управління, знаходимо дещо інший варіант поняття «суб'єкт надання публічних послуг» – уповноважений орган. Це пояснюється таким чином: органи виконавчої влади або місцевого самоврядування, державні органи, підприємства та організації надають адміністративні послуги на виконання повноважень, встановлених законом [4, с. 18-19]. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI «суб'єкт звернення – фізична, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративної послуги» [5].

Органи державного управління можуть виступати суб'єктами звернень до інших органів державної влади за адміністративними послугами, якщо вони звертаються до відповідного органу як звичайна юридична особа. Це може мати місце, коли виконується вимога, яка не встановлена на нормативному рівні і частіше має дозвільний характер. Але якщо говорити про здійснення владних повноважень у межах їх компетенції, то такі звернення не стосуються адміністративних послуг, а підпадають під категорію взаємодії між різними відомствами [6, с. 25-29].

Ефективне надання доступних і зручних адміністративних послуг є критично важливим для споживачів. Про це свідчать результати

дослідження фонду "Демократичні ініціативи" її імені Ілька Кучеріва та Київського міжнародного інституту соціології на замовлення Центру політико-правових реформ (2021), 48% громадян України переважно або повністю не задоволені якістю послуг місцевої влади [15]. Серед найпоширеніших проблем респонденти назвали відсутність адекватної інформації, складність процедури надання послуг та великі черги. Місцева влада стикається із значною проблемою, що виражається у відсутності прозорих та чітко визначених механізмів зворотного зв'язку з громадянами.

Не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг є громадський моніторинг. Сьогодні зрозуміло, що вдосконалення системи надання адміністративних послуг неможливе без активної участі громадян. Органи місцевого самоврядування, які є ближчими до громадян та наділяються дедалі більшими повноваженнями у світлі сучасних тенденцій, стикаються з проблемою кардинальних змін у існуючій практиці надання адміністративних послуг, які стосуються не лише ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, надання адміністративних послуг, прозорість та доступність, зручність умов, а й нове бачення відносин між місцевою владою та громадянами, де домінують сучасні комунікаційні технології, а в центрі цієї комунікації мають бути інтереси суспільства.

Відповідно до цього рішення участь громадськості в прийнятті управлінських рішень може здійснюватися через колегіальні дорадчі та дорадчі органи, такі як громадські ради при органах державної влади. Участь громадськості в оцінці ефективності механізму надання адміністративних послуг може відбуватися також через публічний аудит.

Звичайно, за умови успішного впровадження система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг має всі шанси стати основою для системного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадської оцінки мають сприяти забезпеченню більшої



прозорості адміністративних послуг, ефективного відповідного механізму та їх доступності для громадян. Оцінка може привести до кращих рішень.

Проблема розробки механізму надання адміністративних послуг громадянам у країнах ЄС визнана вартою уваги в правовому полі об'єднаної Європи. Згадки про принципи надання послуг знаходимо зокрема в консолідованій редакції Договору про функціонування Європейського Союзу (частина третя, глава IV, глава 3) та в Протоколі № 26. до цього документа. На основі цих основоположних документів у країнах ЄС створено відповідну нормативну базу для створення концепцій діяльності органів влади з надання адміністративних послуг громадянам, стандартів та критеріїв якості.

На відміну від попередніх країн, Польща була не частиною самого Радянського Союзу, а частиною соціалістичного блоку і перебувала під певним тиском. Вперше про кардинальні зміни та перехід до ринкової економіки тут було заявлено наприкінці 1980-х років. Попри численні негативні відгуки, так звана «шокова терапія» зрештою призвела до формування сучасної європейської держави з розвиненим громадянським суспільством. Одним із результатів ефективного функціонування механізму надання адміністративних послуг можна назвати широке поширення малого бізнесу в Польщі сьогодні. Адже рівень корупції в державних органах там мінімальний, а самі процеси обслуговування максимально спрощені та сприяють зайнятості населення, що, в свою чергу, говорить про стабільність економіки. Доречно також зазначити, що в Польщі, на відміну від України, вдалося успішно реформувати територіальну організацію влади та зміцнити позиції місцевого самоврядування.

Прикладом розвитку сучасного механізму надання адміністративних послуг з використанням новітніх технологій можна вважати Естонію. Тут одним із головних завдань після здобуття незалежності було подолання радянської спадщини, ліквідація бюрократії та надмірної кількості

документів, які вимагали комунікації споживачів адміністративних послуг із різними інстанціями. Результатом стала реалізація в державі так званого проекту «Електронна Естонія». Це вимагало перегляду та оптимізації числових характеристик і створення на цій основі центральної бази даних. Водночас запроваджено сервісні центри за принципом «єдиного вікна», що дало змогу автоматизувати процес обслуговування фізичних та юридичних осіб. Це дало владі ефективний інструмент електронної допомоги громадянам, а процедури займали значно менше часу. Тепер для громадян Естонії стало звичайною практикою отримувати адміністративні послуги в електронному вигляді, що регулюється відповідним чином збалансованою правовою базою. Важливо, щоб електронні процедури через особисті контакти та паперовий документообіг розглядалися нарівні зі стандартними процедурами.

Власне, одним із головних завдань місцевого самоврядування є забезпечення процесу надання послуг територіальному населенню. Ці послуги включають наступне:

- комунальні послуги, які включають енергопостачання, організацію транспорту, водопостачання та водовідведення, утримання зелених насаджень та доріг;
- соціальні питання, включаючи, зокрема, соціальну допомогу, питання ринку праці, безпеки, навчання, охорони здоров'я;
- адміністративний.

Загалом в Україні необхідно переглянути діяльність компаній, що надають адміністративні послуги, та збільшити електронну складову в їх діяльності. Це стосується і своєчасного інформування споживачів через мережу Інтернет, оскільки дані на офіційних сайтах органів влади та Єдиному державному порталі адміністративних послуг не завжди оновлюються вчасно. Процес надання електронних послуг в Україні не налагоджений і характеризується нестабільністю. Відповідно, важливо

виділити на ці цілі достатні ресурси, які могли б забезпечити стабільний процес надання електронних послуг і, насамперед, захист інформації. Також дуже важливим є встановлення громадського контролю за наданням адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами надання адміністративних послуг та споживачами, створення каналів для систематичного подання скарг та пропозицій.

Конституція України де-юре не містить норм, що стосуються надання адміністративних послуг. Проте де-факто встановлює гарантії прав, свобод і законних інтересів громадян, які становлять основу діяльності державних установ з надання відповідних послуг.

Можна з упевненістю сказати, що аналіз Конституції України свідчить про те, що вона спрямована на надання громадянам адміністративних послуг з урахуванням демократичних стандартів, для чого органи державного управління наділяються відповідними повноваженнями.

У таблиці 1 подано нормативно-правові акти, що здійснюють регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

*Таблиця 1*

**Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг  
на місцевому рівні**

Нормативне джерело	Стислий зміст
Господарський кодекс України від 01.03.2010 №436-IV	Визначені основи господарювання в країні, визначені відносини, які виникають в процесі здійснення господарської діяльності. Зокрема, стаття 191 присвячена питанням забезпечення бланкам документів для оформлення результатів надання адміністративних послуг.
Податковий кодекс України, прийнятий 2.12.2010 р. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17</a>	Врегулювання відносин у галузі оподаткування, в тому числі, встановлення широкого списку податків та зборів, які існують в Україні, а також порядку їх адміністрування, уточнення переліку платників податків та зборів, їх правового статусу, функцій органів влади з контролю за додержанням законодавства, повноваження чиновників під час здійснення своїх обов'язків з проведення податкового контролю, відповідальність за недодержання положень податкового законодавства.

<p>Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <a href="https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр">https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр</a>.</p>	<p>Основний нормативно-правовий акт, що врегульовує діяльність органів публічного управління на місцевому рівні, містить перелік послуг, котрі відносяться до відання місцевого самоврядування, в тому числі делегованих органами державної влади. Також докладно викладені гарантії діяльності органів, на які безпосередньо покладено повноваження щодо надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам на локальному рівні.</p>
<p>Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних підприємців та громадських формувань. Закон України від 15 травня 2003 року №755-VI URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15</a>.</p>	<p>Цим законом врегульовуються питання державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, а також громадських формувань. Містяться загальні засади державної реєстрації, функціонування системи реєстрації, повноваження відповідних суб'єктів, фінансові питання, рамки відповідальності в цій сфері.</p>
<p>Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності. Закон України від 6 вересня 2005 р. №2806-VI URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15</a>.</p>	<p>Цим законом встановлюються організаційно-правові засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності. У статтях 1, 2, 14 прописано особливості функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг, вимоги до суб'єктів отримання послуг, а також порядок отримання.</p>
<p>Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва. Закон України від 21 квітня 2011 року № 3263-VI URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17</a>.</p>	<p>Згідно цього закону було забезпечено принцип мінімізації обсягу документів та процедурних дій через спрощення процедури відкриття підприємництва. Це дало можливість для більш швидкого задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в адміністративних послугах, а також в подальшому створило умови для розвитку малого бізнесу.</p>
<p>Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності. Закон України від 19 травня 2011 року № 33-92-VI URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17</a>.</p>	<p>Міститься вичерпний список дозвільних документів, серед яких свідоцтва, довідки, висновки експертизи, дозволи, погодження, рішення, що мають задовольнити потреби суб'єктів отримання послуг.</p>

Про адміністративні послуги. Закон України №5203-VI від 06 вересня 2012 року. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17</a> .	Задекларовано правові основи у сфері надання адміністративних послуг у сфері реалізації прав, законних свобод та інтересів споживачів адміністративних послуг. Так, у статті 1 містяться основи понятійно-категоріального апарату в зазначеній сфері, серед них «адміністративна послуга», «суб'єкт звернення», «суб'єкт надання адміністративної послуги» тощо.
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг.	Передбачено делегування повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування, серед яких: <ul style="list-style-type: none"><li>- реєстрація місця проживання;</li><li>- отримання інформації з Державного земельного кадастру;</li></ul>
Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 року № 88-VIII. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19</a> .	Визначено особливості інтеграції інформаційних систем органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг, забезпечення вільного доступу до інформації щодо отримання адміністративних послуг, надання адміністративних послуг через мережу Інтернет.
Про затвердження Положення про Реєстр адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2009 р. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2009-%D0%BF">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2009-%D0%BF</a> .	Цим документом передбачено створення єдиної комп'ютерної бази даних про державні та адміністративні послуги, котрі надаються як органам державної влади, так і органам місцевого самоврядування й іншим суб'єктам господарювання на основі делегування повноважень. Було передбачено доступ до цього реєстру на веб-сайті Голодержслужби, який дозволив реалізувати пошук необхідної інформації за різними параметрами: суб'єктам надання, сферою застосування, назвою тощо.
Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF</a> .	Цим порядком забезпечуються умови для діяльності Єдиного державного порталу адміністративних послуг, який ведеться з метою забезпечення прав суб'єктів звернення на доступ до інформації відносно адміністративних послуг через мережу Інтернет. Портал фактично відіграє роль офіційного джерела інформації щодо адміністративних послуг, суб'єктів їх надання, відповідних центрів надання, бланків необхідних документів, можливості отримання додаткової інформації, порядок оплати надання послуг. Функціональними можливостями Порталу має забезпечуватись пошук необхідної послуги за ключовими словами та класифікацією.
Про затвердження вимог до підготовки	Технологічна картка адміністративної послуги є розписаним порядком надання послуг, що затверджується суб'єктом надання окремо для

технологічної картки адміністративної послуги. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. URL: <a href="https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF">https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF</a> .	кожної адміністративної послуги. В ній мають бути зазначені стадії опрацювання звернення, відповідальна особа та суб'єкт надання послуги, нормативні строки. Окрім цього передбачається можливість оскарження отриманих результатів.
---	--

*Джерело:* інтегровано автором

Підсумовуючи, законодавчі новації, спрямовані на вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг, більшість із яких набули чинності у 2016 році, були спрямовані на створення умов для максимальної доступності, а також належного рівня якості надання адміністративних послуг шляхом оптимізації система повноважень публічної адміністрації Управління на різних рівнях відповідно до реалізації принципів децентралізації, оптимізації процедурних питань надання адміністративних послуг. Відповідно, нові законодавчі норми віднесли до повноважень органів місцевого самоврядування надання найбільш популярних адміністративних послуг за запитами представників територіальних органів влади, для виконання яких і здійснюється реформа територіальної організації влади в Україні.

Таким чином, державою створено достатню нормативну базу для забезпечення системи надання адміністративних послуг. Проте в майбутньому необхідні наукові дослідження для оптимізації нормативно-правової бази, підвищення ефективності процесу надання адміністративних послуг та розробки організаційного забезпечення механізму надання послуг на більш якісному рівні з урахуванням тенденцій адміністративного розвитку. територіальна реформа та реалізація проголошеної владою політики щодо децентралізації послуг та створення об'єднаних територіальних громад. Очікується, що адміністративні послуги, які надаються на місцевому рівні, будуть систематизовані та переглянуті з



метою зменшення кількості необхідних послуг. Це має на меті спростити роботу надавачів послуг, полегшити діяльність споживачів послуг, зменшити витрати населення та підвищити імідж влади.

Механізм надання адміністративних послуг, підвищення їх якості, а також розвиток мережі централізованих адміністративних послуг сьогодні залишаються пріоритетними напрямками реформування системи надання послуг в Україні, що актуалізує дослідження цього процесу з практичної точки зору. переглянути.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги шляхом взаємодії адміністратора з суб'єкти надання адміністративних послуг [9].

Основною метою діяльності компанії є подолання застарілих стереотипів громадського сектору та створення нового інтелектуального продукту у сфері надання адміністративних послуг, який значно спростить процедуру отримання документів та забезпечить громадянам високий рівень послуг у стислі терміни. чітко регламентовані державою терміни та зобов'язання щодо її діяльності. Дотримання високих стандартів надання адміністративних послуг. Крім того, метою діяльності компанії є створення сприятливого клімату та впровадження нових та необхідних законодавчих змін, а також проведення спільно з державними органами та відомствами пілотних проектів щодо спрощення процедур надання адміністративних послуг. Створити якісні послуги та єдині бази даних для відповідного регіону за менший час, а також зробити перший крок до титульної реформи у наданні адміністративних послуг.

Завданням організації механізму надання адміністративних послуг є надання будь-якій особі можливості звернутися до «центрального вікна» з

питанням реєстраційного, правового чи дозвільного змісту та отримати комплексну кваліфіковану адміністративну послугу.

Як показують дослідження, ЦНАП може бути створений у будь-якій з таких організаційно-правових форм:

*у формі постійно діючої робочої комісії.* При цьому до посадових інструкцій працівників органів управління додаються повноваження (функції) керівника та, за згодою та з відповідних рішень, працівників різних підприємств, що надають адміністративні послуги. Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності центру здійснює спеціальний або визначений виконавчий орган (структурний підрозділ) відповідної ради;

*у вигляді структурного підрозділу при виконавчому органі відповідної ради.* В такому випадку всі працівники ЦНАП де-юре внесені до штату цього підрозділу. Працівники інших суб'єктів надання адміністративних послуг долучаються до праці в ЦНАП на основі відповідних рішень. В повному найменуванні цього підрозділу використовуються словосполучення «Центр надання адміністративних послуг».

Отже, як результат повинне бути оптимальне співвідношення зручної територіальної наближеності ЦНАП до отримувачів послуг та економічної ефективності від створення ЦНАП та окремих робочих адміністраторів.

Як показує дослідження, можна виділити декілька форм ЦНАП (табл. 2).

Таблиця 2

### Форми ЦНАП

Форма	Характеристика
ЦНАП у громаді, у складі якої один населений пункт	Розміщується в одному приміщенні, де надаються найпопулярніші види послуг. Також можливе створення територіального підрозділу та/або віддаленого робочого місця адміністратора, у випадку перевищення протяжності населеного пункту 5 кілометрів до ЦНАП.
ЦНАП у громаді, у складі якої декілька	Функціонує в адміністративному центрі громади. Можливе, у разі доцільності, розташування ЦНАП в іншому населеному пункті громади,

населених пунктів	у разі, якщо: там є належне приміщення; забезпечується організаційна єдність з бек-офісом; наявне фізичне і транспортне сполучення для переважної кількості населення громади. У разі економічної ефективності може бути створені територіальний підрозділ та/або віддалене робоче місце адміністратора.
Територіальний підрозділ ЦНАП	Це окремий офіс ЦНАП, у якому створюється не менше, ніж два робочих місця, рекомендується створювати у населених пунктах з кількістю мешканців не менше 1000 осіб. Юридично це утворення має статус, що залежить від організаційно-правової форми ЦНАП. Створюється на підставі рішення органу, що утворив ЦНАП.
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі стаціонарного робочого місця	Кабінет на території громади (адміністративного центру громади чи іншого населеного пункту громади), у якому працюють, або постійно один адміністратор, або, змінюючись, різні адміністратори за робочого місця графіком, визначеним місцевою радою.
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі виїзного адміністратора	Надання послуг адміністратором ЦНАП за певним графіком під час відвідин населених пунктів громади для прийняття заяв і надання результатів послуг (у разі можливості) у пристосованих приміщеннях. Це може бути забезпечене з використанням: службового транспорту (автомобіль, велосипед тощо); громадського транспорту (з компенсацією витрат); власного транспорту (з компенсацією витрат).
Мобільний офіс (мобільне робоче місце)	Різновид віддаленого місця для роботи адміністраторів. Така модель буде привабливою для тих громад, до складу яких входить багато населених пунктів із малою кількістю населення. У такому випадку адміністративні послуги надаються у спеціально обладнаному для цього транспортному засобі.

*Джерело:* систематизовано автором

Право фізичних та юридичних осіб на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги регулюється частиною першою статті 6 Закону «Про адміністративні послуги». Встановлено варіанти реалізації цього права: вільний доступ до реєстру адміністративних послуг, розміщеного на урядовому порталі; Цілодобовий державний телефонний довідник (завдання щодо його створення визначається законодавцем, але реальна можливість реалізації такого права потребує фактичного створення такого телефонного довідника. Відповідно до мети суб'єкта законодавчої ініціативи), це має бути телефонна лінія, схожа на лінію швидкої допомоги або екстреного номера 911 [9]. Проте цілком можливо, що місцева влада організує власні довідкові служби такого типу, що, до речі, вже відбулося в

деяких містах України. Інформування населення через засоби масової інформації.

Суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані встановити інформаційні стенди із зразками відповідних документів та відомостей у достатній кількості у місцях надходження звернень щодо надання адміністративних послуг без сторонньої допомоги.

Споживачі адміністративних послуг зацікавлені у стислій та конкретній інформації про місцезнаходження пункту прийому осіб, режим роботи та порядок оформлення документів. Важливо отримувати потрібну інформацію зручно та швидко, не витрачаючи час.

Інформаційний стенд – зручний спосіб подати інформацію та швидко її оновити. Інформаційні стенди мають бути розташовані на видному місці та містити актуальну інформацію, необхідну для отримання адміністративних послуг, зокрема інформаційні картки адміністративних послуг, шаблони для заповнення форм/анкет-заяв, банківські реквізити для оплати послуг та відповіді на запитання. в рамках представлені найбільш поширені питання про лікування. Перевагою інформаційних стендів є можливість розміщення на них графічних зображень: фотографій і схематичних матеріалів (наприклад, інструкцій і схем використання системи управління чергою).

Дослідження показують, що сьогодні особливо зростає роль веб-ресурсів як інформаційних каналів. Компанії, що надають адміністративні послуги, зобов'язані забезпечити створення та функціонування веб-сайтів, на яких обов'язково міститься інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, приєднання до громадського транспорту, під'їзні шляхи та місця для паркування, довідкові номери телефонів та електронну пошту; перелік адміністративних послуг, що надаються; відомості про плату за надання адміністративних послуг; інформаційні картки в електронному вигляді.

Зобов'язання суб'єктів надання адміністративних послуг забезпечувати прийом посадовими особами звернень суб'єктів згідно з графіком, затвердженим керівником відповідних суб'єктів надання адміністративних послуг, є одним із механізмів забезпечення права на особисте звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування. органи та посадові та службові особи цих органів, визначені статтею 40 Конституції України.

Консультація по телефону – один із найефективніших способів донесення інформації. У відкритих джерелах має бути зазначено тематичне призначення «гарячої лінії», номери телефонів та години роботи телефонних консультацій. Ефективне функціонування телефонної довідкової служби дозволяє економити час та інші ресурси споживачів послуг і ефективно використовувати робочий час персоналу, який персонально відповідає на звернення.

Перелік адміністративних послуг для ЦНАП має складатися на основі базового переліку адміністративних послуг, які надаються міською радою (її відділами), міською радою та комунальними підприємствами.

При складанні переліку адміністративних послуг важливим є точне формулювання назви послуги, яке має відображати її суть (наприклад, «державна реєстрація фізичної особи — підприємця»).

Не є адміністративними послугами, а тому не можуть бути включені до переліку: контрольна-перевірочна діяльність (без звернення заявника/адресата); фактичні дії (без необхідності прийняття цільового (персоніфікованого) рішення; індивідуальні процесуальні дії, які не тягнуть за собою негайних правових результатів (наприклад, «прийом заяв», «реєстрація вхідної/вихідної кореспонденції» тощо).

До компетенції ЦНАПу також можуть бути віднесені дії державних органів, які не мають ознак надання адміністративних послуг, але є органічними для таких суб'єктів та очікуваними споживачами:

інформаційно-консультативні послуги. законодавство/промисловість тощо); надання копій (дублікатів) документів, витягів та довідок (у тому числі архівних довідок, витягів з рішень міської ради тощо); прийняття звітів, декларацій тощо; прийом звернень громадян з рекомендаціями та скаргами.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Оптимізація діючого механізму надання адміністративних послуг та його подальше вдосконалення може відбуватися лише за умови ретельного аналізу законодавства у сфері адміністративних послуг, а також сучасних тенденцій у реформування територіальної організації влади в Україні. З основних кроків варто запропонувати:

- прийняття Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами публічної влади, Типового переліку адміністративних послуг та Загальнообов'язкового стандарту якості у сфері надання адміністративних послуг;

- перегляд сучасної системи ЦНАП у бік розподілу їх робочого процесу на процедури за терміном їх надання та можливістю забезпечення територіальних підрозділів або мобільних ЦНАП з метою охоплення максимальної кількості громадян;

- сприяння навчанню та самонавчанню адміністраторів та їх стимулювання.

У Естонії та Латвії варто запозичити практику поширення електронних адміністративних послуг, а також введення у широку практику електронного документообігу й дистанційної взаємодії через мережу Інтернет. Стратегічно правильним кроком для України був би аналіз існуючих адміністративних послуг та їх максимально можливе переведення на надання у електронний спосіб.

Щодо грузинської практики, можна сказати, що вартим пильної уваги є організація діяльності Будинків Юстиції та Центрив громад, котрі є



аналогами ЦНАП та діють на різних рівнях. Перш за все, розподіл черги споживачів послуг за часом, який потрібен на їх обслуговування, а також облаштування у приміщенні ЦНАП зони для самообслуговування може значно зменшити кількість черг у цих структурах.

Польський досвід розбудови механізму надання адміністративних послуг вказує на те, що доволі ефективним та практичним є відсторонення органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування від безпосереднього процесу надання послуг. В такому випадку органам влади відводяться лише функції контролю та нагляду, що дозволяє їм звільнити час для виконання більш важливих завдань.

### Література

1. Андріянов І.О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. С. 9-16. doi: 10.32782/2786-765X/2024-4-1.
2. Фенхао Ж., Семенець-Орлова І. Формування механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби. *University Scientific Notes*. 2020. 6 (78). С. 149-157.
3. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2015. 251 с.
4. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Національна академія державного управління при Президентові України. К.: НАДУ, 2011.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва: Закон України від 21 квітня 2011 року № 3263-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3263-17> (дата звернення: 04.08.2024).

6. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> (дата звернення: 02.08.2024).

7. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 01.08.2024).

8. Тимошук В. П. Адміністративні послуги: проблеми теорії, законодавства і практики в Україні. *Адміністративне право процес*. 2014. № 9. URL: <http://aplaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administratyvni-posluhy-problemy-teoriyi-zakonodavstva-i-praktyku-v-ukrayini-tymoshchuk-v-p> (дата звернення: 01.08.2024).

9. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 11.08.2024).

10. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2015. № 4. С. 107-112.

11. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.

12. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No 3.

## References

1. Andriianov I.O. Administratyvni posluhy na mistsevomu rivni yak obiekty publicnoho upravlinnia [Administrative services at the local level as

objects of public administration]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 2024, 9-16. doi: 10.32782/2786-765X/2024-4-1 [in Ukrainian].

2. Fenkhao Zh., Semenets-Orlova I. Formuvannia mekhanizmiv profesionalizatsii kadriv systemy publichnoi sluzhby [Formation of mechanisms of professionalization of personnel of the public service system]. *University Scientific Notes*, 2020, 6 (78), 149-157 [in Ukrainian].

3. Malynovskiy V. Ya. Slovnyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia [Dictionary of terms and concepts of public administration]. K.: Tsentr spriannia instytutsiinomu rozvytku derzhavnoi sluzhby, 2015 [in Ukrainian].

4. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [Encyclopedia of public administration: in the 8th volume of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine]. K.: NADU, 2011 [in Ukrainian].

5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sproshchennia protsedury zapochatkuvannia pidpriemnytstva [On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the simplification of the procedure for starting a business]: Zakon Ukrainy vid 21 kvitnia 2011 roku № 3263-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3263-17> [in Ukrainian].

6. Kontseptsiiia rozvytku systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady [Concept of the development of the system of providing administrative services by the executive authorities]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 liutoho 2006 r. № 90-r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> [in Ukrainian].

7. Pro administratyvni posluhy [About administrative services]. Zakon Ukrainy № 5203-VI vid 06 veresnia 2012 roku. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> [in Ukrainian].

8. Tymoshchuk V. P. Administratyvni posluhy: problemy teorii, zakonodavstva i praktyky v Ukraini [Administrative services: problems of theory,

legislation and practice in Ukraine]. *Administratyvne pravo i protses*, 2014, 9.

URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administratyvni-posluhy-problemy-teoriyi-zakonodavstva-i-praktyky-v-ukrayini-tymoshchuk-v-p> [in Ukrainian].

9. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia [On administrative offenses]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> [in Ukrainian].

10. Semenets-Orlova I. A. Rezultatyvne liderstvo v protsesi upravlinnia osvitnimy zminamy. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 2015, (4), 107-112 [in Ukrainian].

11. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.

12. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*, 2021, 39, 3.