

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

На тему:

«Вдосконалення адміністративних послуг в організації»

Виконала: студентка групи: БПУА-1-20

Спеціальності: 281 Публічне управління
та адміністрування

Освітньої програми: Публічне управління
та адміністрування

Анна МІРОШНИЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент Наталія БУГАС

Київ-2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____проф. Алла КАСИЧ

07 червня 2024року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Мірошніченко Анні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення адміністративних послуг в організації
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності комплекс економічнихпоказників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретико-правові основи надання адміністративних послуг. 1.1. Визначення ключових понять та наукових підходів до розгляду адміністративних послуг 1.2. Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні Розділ 2 Система надання адміністративних послуг в Україні 2.1. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг. 2.2 Проблеми надання адміністративних послуг: особливості регіонального та місцевого рівня (на прикладі Борзнянської районної ради Чернігівської області) Розділ 3. Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні(на прикладі Борзнянської міської ради Чернігівської області) 3.1. Оцінка якості надання адміністративних послуг Борзнянської міської ради Чернігівської області шляхом публічної експертизи. 3.2. Заходи щодо вдосконалення надання адміністративних послуг на прикладі Борзнянської міської ради

5.Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

5. Дата видачі завдання 08.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-правові основи надання адміністративних послуг	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2 Система надання адміністративних послуг в Україні	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Науковий
керівник роботи

Гарант освітньої
програми

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Анна МІРОШНИЧЕНКО

(ініціали та прізвище)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мірошниченко А.В. Вдосконалення адміністративних послуг в організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено вдосконаленню організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Вивчено та досліджено інноваційні підходи, які впроваджуються у країнах Європейського Союзу, і розглядаються можливості їхнього застосування в умовах сучасної української системи. Проведено аналіз видів адміністративних послуг, а також суб'єктів їх надання, категорій споживачів на прикладі ЦНАП Борзнянської міської ради. Розроблено пропозиції і надані практичні рекомендації щодо покращання дієвості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Ключові слова: адміністративні послуги, органи місцевого самоврядування, надання послуг, ЦНАП, інноваційні підходи.

ABSTRACT

Miroshnychenko A. Improvement of administrative services in the organization. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 281 - "Public management and administration". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The graduation thesis is devoted to the improvement of the organization of the provision of administrative services by local self-government bodies. Innovative approaches implemented in the countries of the European Union have been studied and researched, and the possibilities of their application in the conditions of the modern Ukrainian system are considered. An analysis of the types of administrative services, as well as the subjects of their provision, categories of consumers was carried out on the example of the Central Administrative Service of the Borznyan City Council. Proposals were developed and practical recommendations were made to improve the effectiveness of the provision of administrative services by local self-government bodies

Keywords: administrative services, local self-government bodies, service provision, administrative services center, innovative approaches.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Визначення ключових понять та наукових підходів до розгляду адміністративних послуг	9
1.2. Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	27
2.1. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг	27
2.2. Проблеми надання адміністративних послуг: особливості регіонального та місцевого рівня (на прикладі Борзнянської районної ради Чернігівської області)	36
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ БОРЗНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	52
3.1. Оцінка якості надання адміністративних послуг Борзнянської міської ради Чернігівської області шляхом публічної експертизи	52
3.2. Заходи щодо вдосконалення надання адміністративних послуг на прикладі Борзнянської міської ради	57
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність. Ринкова орієнтація економіки України вимагає радикальних інституційних змін з метою утвердження децентралізації влади, урівноваження відносин у її структурі між суб'єктами центрального, регіонального та місцевого рівнів. Сучасні реалії та умови соціального розвитку диктують нові правила підходу до роботи як державного, так і місцевого самоврядування, а реформа децентралізації влади є однією з найважливіших і всебічних міжгалузевих реформ, що приносить прямі вигоди повсякденному життю українців.

Важливий вплив на вибір даної теми надає той факт, що в останні роки в Україні активно здійснюється реформа у сфері адміністративних послуг. Функціонування ЦНАП забезпечує наближення органів державної влади до потреб громадськості та робить систему адміністративних послуг прозорою, доступною та орієнтованою на послуги. Водночас подальший розвиток системи надання адміністративних послуг стикається з низкою труднощів. Зокрема, децентралізація повноважень з надання більшості послуг не є повною: повноваження передані на місця, а в Києві залишаються «важелі управління», що в більшості випадків просто паралізує ініціативи місцевого самоврядування щодо спрощення надання послуг та створення сприятливого середовища; більшість нормативно визначених вимог щодо спрощення механізмів надання адміністративних послуг не реалізуються на практиці або не виконуються терміни їх реалізації на центральному рівні.

За цим принципом органи державної влади повинні реформувати адміністративні та інші державні служби та реформувати саме те, що хочуть люди та бізнес-спільнота. Отже, створення комфортних та доступних умов для отримання адміністративних послуг є найактуальнішим завданням органів державної влади, оскільки такими послугами користується майже кожен житель країни. З огляду на євроінтеграційну спрямованість внутрішньої та зовнішньої політики України та необхідність підвищення якості побутових

послуг до рівня держав-членів Європейського Союзу, виконання цього завдання є особливо важливим для України.

До науковців, які займалися дослідженням різних аспектів надання адміністративних послуг належать: В. Б. Авер'янов, К. К. Афанасьєв, Л. Р. Біла, І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, О. В. Дашаківська, Е. Ф. Демський, В. А. Дерещ, В. А. Загайний, В. В. Засадко, А. В. Кірмач, Л. Є. Кисіль, І. Б. Коліушко, І. І. Котюк, О. В. Кузьменко, М. П. Кунцевич, О. В. Курінний та ін. Незважаючи на значний інтерес науковців до проблеми адміністративних послуг, існує низка питань, які потребують подальшого вивчення та уточнення, зокрема щодо врахування місця адміністративних послуг у загальній класифікації державних послуг, використання технологій управління для вдосконалення цих послуг. Актуальність зазначених вище питань, їх важливість, практична значущість та недостатнє вивчення обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є визначення та розробка напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг в організації.

Досягнення цієї мети включає вирішення таких завдань:

- визначити ключові концепції та наукові підходи до поводження з адміністративними послугами;
- проаналізувати правове регулювання надання адміністративних послуг;
- вивчити концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні;
- визначити напрямки вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні на основі вивчення практики їх надання на місцевому та регіональному рівнях.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження є напрями удосконалення системи надання

адміністративних послуг в Україні.

У роботі використано загальнонаукові підходи та методи. Методи аналізу та синтезу використовувались для вирішення основних концепцій у галузі досліджень, узагальнення положень про характеристики основних елементів системи адміністративних послуг, виявлення проблем та напряму її розвитку в Україні. Для вирішення всіх завдань був використаний системний підхід, який дав змогу дослідити систему адміністративних послуг в Україні. Систематичний підхід також дозволив розкрити основні завдання та тенденції державного управління в цій галузі. Використовуючи порівняльний метод, вдалося виявити спільне та відмінне в діяльності державних органів при наданні адміністративних послуг у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Вихідною основою роботи є закони України, інші нормативні акти, включаючи документи Борзнянської міської ради Чернігівської області, Центру надання адміністративних послуг у Чернігові, а також аналітичні, статистичні матеріали, статті та публікації щодо бакалаврської роботи тощо.

Апробація результатів роботи відбулась у рамках публікації наукової фахової статті в електронному журналі «Державне управління: удосконалення та розвиток» (2023. № 11) шляхом подання до друку статті на тему: «Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Визначення ключових понять та наукових підходів до розгляду адміністративних послуг

Сьогодні Україна намагається бути соціально-відповідальною («сервісною») державою. Політика надання послуг в такій країні має бути спрямована на створення належних умов для забезпечення достойного життєвого рівня і розвитку будь-якої людини. Будь-яка взаємодія влади з громадськістю може бути віднесена до послуг. Адміністративною (публічною, державною, управлінською тощо) послугою є послуга, яка надається будь-яким структурним елементом держави на всіх рівнях управління й у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства. Дана концепція «сервісної держави» отримала розповсюдження і практичне впровадження в діяльність органів публічного управління в США та в багатьох країнах Західної Європи в 1980-1990 роках. Формування належних стандартів відповідального і ефективного обслуговування населення є надскладним і надважливим завданням для України.

Для розкриття дослідницьких питань важливо вивчити зміст поняття «адміністративна послуга», виділити його основні ознаки та порівняти їх із тими, що містяться в європейському законодавстві. Так, в Україні інститут адміністративних послуг був запроваджений концепцією адміністративної реформи в Україні, яка була затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. Основні положення концепції є основою реформи державного управління в Україні, яка мала на меті «створення умов для побудови демократичної, соціальної, правової держави, утвердження і забезпечення прав людини і громадянина» [2].

Метою адміністративної реформи є насамперед створення системи

державного управління, яка буде наближена до потреб та вимог людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння людям та національним інтересам. А для її реалізації необхідно вирішити низку завдань, серед яких - запровадження нової ідеології «виконавчої гілки влади та місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та державних послуг [2].

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року від № 90-р, адміністративна послуга була визначена як результат реалізації повноважень уповноваженого суб'єкта, здійснення прав, свобод та законних інтересів фізичними та юридичними особами на їх прохання» [3].

Публічне управління – це ще відносно нова модель організації управління в державі для України, що створює умови для регулювання всіх соціальних й економічних процесів, забезпечуючи реалізацію владного впливу на всі галузі суспільного життя. Публічне управління, згідно, передбачає максимальну публічність органів влади, тобто їх відкритість, прозорість та контроль з боку громадськості, що має забезпечити оптимальне використання ресурсів за умов досягнення пріоритетних цілей держави. У даному контексті варто визначитись, що саме є механізмом надання адміністративних послуг, оскільки дана конструкція часто зустрічається у науковій літературі (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Визначення основних понять щодо надання адміністративних послуг

<i>Поняття</i>	<i>Визначення та джерело</i>
«Механізм»	«Механізм» пов'язується з соціальними явищами та процесами, найчастіше характеризується як «внутрішня будова, систему чого-небудь» [7]
Відношення між поняттями «процес» і «механізм»	«Відношення між «процесом» і «механізмом» є, по-перше, відношенням між двома взаємопов'язаними процесами, коли перший з них є загальним процесом, а другий – специфічним, призначеним для реалізації першого; по- друге, не слід сплутувати поняття «процес» і «механізм», тобто етапи перетворення матеріалу – з діями» [8]

Продовж. табл. 1.1

«Механізм управління»	«Механізм управління» визначають, як складник системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. При цьому механізм має відображати стійкі взаємозалежності між елементами керованої системи, узгоджувати їх інтереси» [9]
	«Механізм управління... включає: цілі управління, елементи об'єкта та їхні зв'язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей; методи впливу; матеріальні і фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали» [10]
	«Механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта» [11]
«Механізми державного управління»	«Механізми державного управління – це послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації» [5]
	Визначається «як систему органів виконавчої влади та сукупність правових норм, ще регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку» [12]
	«Механізм державного управління – це складна система державних органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань державного управління» [11]
	«Механізм державного управління» - організація практичного здійснення державного управління, який охоплює об'єкти, суб'єкти управління, взаємовплив між суб'єктами та об'єктами». Виділяються два основні підходи до формування даного поняття: структурнофункціональний, за яким у визначенні механізму того чи іншого державно-правового інституту (процесу, явища); структурно-організаційний, за яким механізм характеризується як сукупність певних елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави – як «сукупність установ», через які здійснюється «державне управління суспільством» [13]
«Процедура надання адміністративної послуги»	Надання адміністративної послуги визначається як «нормативно зафіксований порядок надання адміністративної послуги, мета якої полягає в реалізації законних прав та інтересів фізичних/юридичних осіб, що подали звернення» [14].
«Процедура з надання публічних послуг»	Визначається як «регламентація відповідно до норм діючого права організації роботи органів публічного управління з розгляду заяви споживача стосовно реалізації рішення відповідного органу, яке спрямоване на забезпечення особистих прав, інтересів або обов'язків» [15]
«Механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню»	Пропонується введення категорії «механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню», які трактуються наступним чином: «послідовність взаємопов'язаних і розташованих у певному порядку елементарних актів здійснення владних повноважень суб'єктів надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, результатом якої є набуття» [3]
	«Нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідає їх компетенції, спрямована на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних/юридичних осіб за заявою, та яка реалізується на засадах відкритості, справедливості та відповідальності» [16]

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 7-16]

Підходи до тлумачення основних понять у галузі адміністративних послуг не є чіткими та послідовними, а погляди вчених на тлумачення поняття «адміністративна послуга» з часом змінюються. Спочатку визначення понять «адміністративні послуги» та «управлінські послуги» визначали за допомогою категорії "управлінські послуги". Пізніше деякі вчені виправили цю точку зору та обґрунтували необхідність використання терміна "адміністративні послуги" у складі «державних» та «муніципальних» послуг [4].

Ю. Шаров запропонував визначення адміністративної служби як результат здійснення влади суб'єктом, який передбачає юридичну реєстрацію умов для реалізації прав, свобод та законних інтересів на їх прохання (видача дозволів (ліцензій), свідоцтв, атестацій, реєстрація тощо). На думку дослідників, адміністративні послуги, разом з управлінням низкою державних послуг, з іншого боку, надаються не лише органами державної влади (переважно виконавчими органами), а й державними підприємствами, установами, організаціями та органами місцевого самоврядування за рахунок державного бюджету [5].

В. Авер'янов разом із формулюванням «управлінське право» наполягає на формулюванні «публічно-сервісне право» при визначенні сутності та призначення адміністративного права. Закон про державні послуги наголошує, що ця сфера зосереджена на потребах якнайкращого здійснення та захисту прав, свобод та законних інтересів осіб у суспільних відносинах [6].

К. Афанасьєв розглядає адміністративні послуги як державні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, місцевими органами виконавчої влади та іншими уповноваженими органами, надання яких пов'язане із здійсненням влади [7].

Водночас, на думку Є. Демського, адміністративна послуга визначається як діяльність на законодавчому рівні органів влади (посадових осіб) з метою створення умов для здійснення та захисту прав та законних

інтересів або для виконання завдань фізичними чи юридичними особами на їх прохання щоб отримати корисний ефекту [8].

На наш погляд, слід звернути увагу на підхід І. Котюка, який, узагальнюючи погляди науковців та визначень, що містяться в нормативно-правових актах України щодо поняття "адміністративна послуга", наголошує на наступному:

- поняття «адміністративна послуга» використовується для характеристики діяльності органів державної влади, пов'язаної з їх роботою з громадянами, підприємствами, установами, організаціями;
- за допомогою адміністративних послуг заходи органів державної влади визначають державні служби, компанії, установи, організації, що забезпечують їх життєві переваги;
- адміністративні послуги, що надаються населенню за цивільно-правовим режимом, мають масовий характер і відповідальність за організацію покладається на державні органи [9].

На думку І. Котюка, адміністративна послуга - це категорія адміністративного права, яка створює адміністративні правовідносини при здійсненні суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи у процедурі публічної влади адміністративного органу для досягнення певного результату [9].

В. Сорока визначає адміністративну послугу як функціонування виконавчого механізму державного органу або його апарату для забезпечення інтересів і свобод фізичних та юридичних осіб у межах встановлених законом процедур реалізації їх повноважень, визначених нормативно-правовими актами, зареєстрованими відповідно до закону [10].

О. Мордвінов, Л. Ляшенко вважають, що адміністративна послуга є результатом здійснення влади уповноваженим суб'єктом, який відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов для реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних, юридичних осіб чи інших колективних груп на їх прохання.(ліцензії, сертифікати, реєстрація тощо).

Г. Писаренко пропонує адміністративну послугу розглядати як правовідносини, що виникають внаслідок реалізації суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи в процесі публічної влади адміністративного органу для досягнення певного результату. К. Ніколаєнко посилається на адміністративні послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування за рахунок державного та місцевих бюджетів та мають ряд особливостей [12].

Законодавство пропонує інше визначення поняття «адміністративна послуга», ніж науковці. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає це поняття як результат здійснення влади суб'єктом адміністративної послуги на прохання «фізичної або юридичної особи, метою якої є набуття, зміна або припинення прав та / або обов'язків такої особи. Адміністративні послуги також еквівалентні органам виконавчої влади, іншим державним органам, органам місцевого самоврядування, їх посадовим особам, державному реєстратору, суб'єкту державної реєстрації виписок та виписок з реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів та інших нормативно-правових актів, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт» [13].

Інші визначення поняття «адміністративна послуга», які включені, зокрема, до низки підзаконних актів:

- Наказ Міністерства регіонального розвитку та будівництва України №

367 «Про затвердження Стандарту адміністративної послуги з видачі (переоформлення, внесення змін до переліків робіт діючих ліцензій, анулювання та видачі дублікатів) ліцензій на провадження господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури» - результат здійснення повноважень органу ліцензування щодо забезпечення юридичної реєстрації умов здійснювати права, свободи та законні інтереси фізичних та юридичних осіб при поданні ними заявки на видачу (перереєстрація,

внесення змін до списків існуючих ліцензій, анулювання та видача дублікатів) дозволів на здійснення господарської діяльності, пов'язаних із створенням об'єктів архітектури [14].

- Наказ Міністерства житлово-комунального господарства України від № 130 «Про затвердження Стандарту надання адміністративної послуги Видача протоколів випробувань насіння і садивного матеріалу квітково-декоративних культур» - результат здійснення повноважень адміністративного органу умови здійснення прав, свобод та законних інтересів суб'єктами господарювання (резидентами / нерезидентами) [15].

Водночас у європейському законодавстві взагалі відсутнє поняття «адміністративна послуга», а поняття «public services» визначається європейськими вченими як послуги, надання яких відповідає суспільним інтересам. Також застосовується визначення поняття «services of general interest», тобто послуги загального інтересу, які класифікуються державними органами держав-членів Європейського Союзу як загальні інтереси, і тому на них поширюються певні зобов'язання щодо державної служби. Їх може надавати як державний, так і приватний сектор [16].

У 2011 році Європейський Союз прийняв систему якості послуг загального інтересу (SGI). SGI пояснює: як правила Європейського Союзу застосовуються до базових послуг; доступ до основних послуг доступний для всіх громадян; якість, досягнута в галузі соціальних послуг, і описує досягнення як моделі інших базових послуг [17]. Питання адміністративних послуг тісно пов'язане з правовим регулюванням адміністративної процедури та загальними вимогами до державного управління. У демократичних країнах кожному гарантується право на неупереджене, справедливе рішення протягом розумного строку. Це право включає: право особи бути заслуханою до прийняття рішення, яке може негативно вплинути на неї; право кожної людини на доступ до матеріалів, що стосуються її; обов'язок адміністративних органів обґрунтовувати свої рішення [18]. Врахування різних підходів до визначення поняття адміністративної послуги

дозволяє виділити такі основні ознаки:

- надання на прохання фізичної або юридичної особи;
- стосується прав та / або обов'язків такої особи, тобто надається адміністративна послуга для забезпечення умов набуття, зміни або припинення прав та / або обов'язків осіб;
- забезпечення адміністративними органами обов'язково шляхом здійснення влади, оскільки адміністративний орган має "монополію" на надання певної адміністративної послуги;
- право на отримання певної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу мають бути прямо гарантовані законом» [19].

З огляду на вищезазначене, загальна характеристика адміністративних послуг включає наступне:

- суспільний інтерес;
- обов'язок органів державної влади створити умови для здійснення суб'єктивних прав особи;
- державна гарантія на надання адміністративних послуг;
- достатність бюджетного фінансування для процесу надання адміністративних послуг;
- основа надання адміністративних послуг - закон (передбачає право на отримання певної адміністративної послуги та відповідного органу адміністративного органу) та ініціатива певної особи;
- підстава для судового розгляду - запит зацікавленої особи;
- уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) - особа, яка має повноваження відповідно до закону;
- відповідальність посадових та службових осіб за неналежне виконання службових обов'язків;
- предмет заявки (суб'єкт, який отримує адміністративні послуги) - конкретний адресат;
- наявність взаємних прав та обов'язків уповноваженого суб'єкта та

суб'єкта звернення;

- наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг;
- результат адміністративної послуги - адміністративний акт» [20].

Наприклад, К. Ніколаєнко включає специфічні особливості адміністративних послуг: мета - здійснення прав / виконання обов'язків; сфера послуг (наприклад: соціальна, комерційна); заявка - заявка / повідомлення; суб'єкт надання адміністративних послуг - орган виконавчої влади / орган місцевого самоврядування; суб'єкт, який отримує адміністративні послуги - фізична / юридична особа; витрати на надання адміністративних послуг - платні послуги / безкоштовні послуги; джерело фінансування - державний бюджет / місцевий бюджет; зміст послуги - реєстрація, дозвіл, ліцензія, паспорт, свідоцтво [21].

Критеріями для відмежування адміністративних послуг від інших видів діяльності держави, як правило, є такі характеристики адміністративних послуг:

- за предметом реалізації - забезпечується органами виконавчої влади органами місцевого самоврядування;
- за видом бюджету - забезпечується за рахунок державного та місцевих бюджетів;
- в результаті здійснення повноважень уповноваженого суб'єкта - прийняття індивідуального адміністративного акту;
- залежно від змісту діяльності - видача дозволів (ліцензій), сертифікатів;
- суб'єктом ініціативи - на прохання фізичної / юридичної особи;
- за функцією держави - безпека, призначена для здійснення прав, свобод та законних інтересів (тобто забезпечує юридичне оформлення умов для здійснення прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб / виконання юридичних зобов'язань).

Таким чином, автоматична адміністративна послуга - це прийняття

державними органами влади, місцевими органами влади, юридичними особами, установами, організаціями в межах їх або делегованих повноважень, рішень, спрямованих на придбання, зміну, розширення або припинення прав та / або обов'язків фізичних або юридична особа, громадського формування відповідно до закону, використовуючи інформацію з єдиного та державного реєстру та їх інформаційну взаємодію без заяви цих осіб.

Отже, вивчення змісту поняття «адміністративна послуга» дозволяє зробити висновок, що в Україні створено теоретичну базу для розвитку цієї сфери управління. Проблеми теорії адміністративних послуг широко висвітлені в сучасній науковій літературі. Водночас було виявлено відсутність єдності та одностайності наукового бачення сутності та змісту цієї концепції. Актуальним є також питання конкретизації та розмежування понять, пов'язаних із «адміністративною послугою», що спростило б сферу адміністративних послуг, сферу державних та соціальних послуг.

1.2 Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні

В Україні розвиток адміністративних послуг та перехід до реалізації принципу демократії, згідно з яким держава орієнтується на потреби людей, а державні службовці служать людям, розпочався у 1990-х роках. Одним із перших документів, що заклав основи створення сучасного механізму надання адміністративних послуг в Україні, була згадана Концепція адміністративної реформи від 1998 р. У цьому документі одним із завдань було запровадження нової ідеології виконавчої влади та місцевого самоврядування, здійснення прав і свобод громадян, надання державних послуг [24].

Концепція розвитку системи адміністративних послуг у 2006 році визначила принципи надання адміністративних послуг та заклала основи

надання адміністративних послуг та їх децентралізації, систему мотивації працівників та стандарти адміністративних послуг. Крім того, запроваджено критерії оцінки якості адміністративних послуг: ефективність, своєчасність, територіальна близькість адміністративного органу до одержувачів послуг та наявність транспортних зв'язків, запровадження принципу «єдиного вікна», повага до людини, комфорт [25].

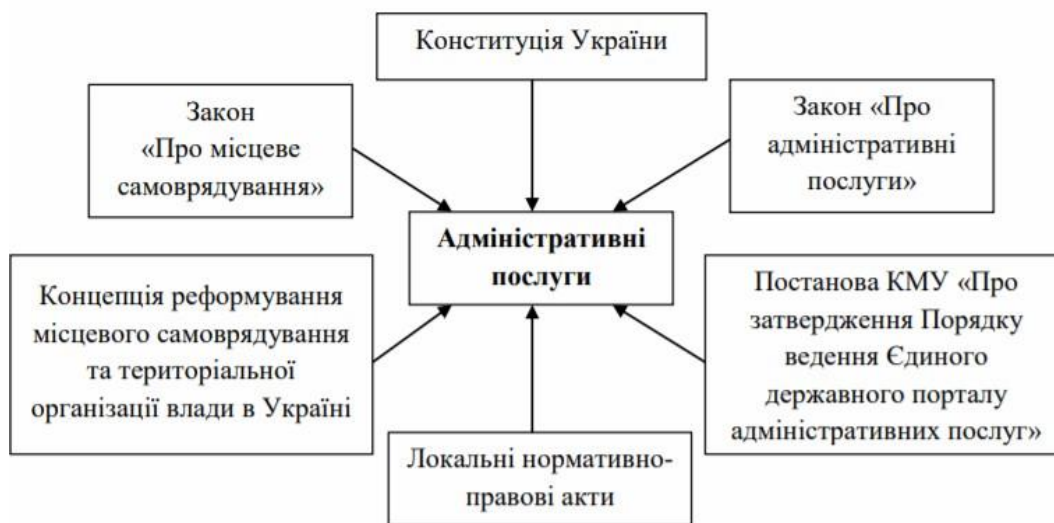


Рис. 1.1. Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні [6]

Пізніше, у 2007 році, органи виконавчої влади затвердили план дій щодо реалізації концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, де було зазначено сфери реалізації концепції для департаментів та терміни [26]. У 2007 р. Наказом Міністерства економіки України було затверджено Методичні рекомендації щодо розробки стандартів адміністративних послуг [27].

Наступним кроком уряду до розвитку сфери адміністративних послуг стало прийняття розпорядження Кабінету Міністрів України у 2009 р. «Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг». Документ ставив перед собою завдання переглянути переліки державних платних послуг з метою усунення тих, що дублюються та невиправдано виділяти

певні послуги, підготувати реєстр державних платних послуг та законопроект «Про адміністративні послуги» [28]. Причиною такого рішення стало те, що, на думку дослідників, бюджети не доотримують мільярдів гривень на рік, оскільки значна частина державних послуг надається суб'єктами, які не мають статусу бюджетних установ, а кошти на такі послуги виділяються приватними особам. Цим розпорядженням Кабінет Міністрів України спрямував усі кошти на оплату державних послуг до державного бюджету, заборонив передачу повноважень щодо надання державним платним послугам підприємств та фактично ліквідував підприємства, створені для надання державних платних послуг [29]. Важливим документом законодавчої бази щодо визначення механізму надання адміністративних послуг стала методологія визначення витрат на оплачувані адміністративні послуги, затверджена Кабінетом Міністрів у 2010р. Вона визначила поняття «витрати на адміністративні послуги», пов'язані з наданням адміністративних послуг та компонентів та методами розрахунків [30].

Таким чином, специфіка правового регулювання надання адміністративних послуг представлена наявністю широкої правової бази, яка не обмежується управлінням, а характеризується також змішаною галузевою приналежністю. Вплив на регулювання відносин у сфері адміністративних послуг викликали закони «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації» які визначають організацію, повноваження та порядок діяльності відповідних органів, включаючи надання цих послуг. Особливу увагу слід приділити базовому закону в цій галузі Закону України «Про адміністративні послуги», прийнятому 6 вересня 2012 року. Він базується на ідеї служіння громадянам, гарантування прав громадян та суб'єктів господарювання шляхом надання адміністративних послуг. Закон вимагає від органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Крім того, слід зазначити, що ці центри можуть створюватися виконавчими органами обласного значення,

селищної, сільської ради, на основі відповідного рішення.

Зауважимо, що до органів місцевого самоврядування в Україні відносять громади, сільські, селищні, міські ради, голів відповідних рад, виконавчі органи рад, районні і обласні ради, районні ради міст з районним поділом і органи самоорганізації населення. [54].

Закон забороняє від особи вимагати отримання документів та інформації, які суб'єкти адміністративної служби вже мають або можуть отримати самостійно (звичайно, за згодою особи). Також встановлено, що суб'єкт адміністративної послуги не може вимагати від суб'єкта заявки документи чи інформацію, що перебуває або знаходиться у державних органах, органах місцевого самоврядування, компаніях, установах чи організаціях, що належать до сфери їх управління. Однак, на жаль, ця норма сьогодні не застосовується на практиці через невирішене питання в конкретних нормативних актах, що регулюють діяльність суб'єктів, що надають адміністративні послуги. Більше того, навіть маючи прямий доступ до національних реєстрів, переважна більшість постачальників адміністративних послуг не використовують їх при наданні адміністративних послуг, але вимагають від заявників надання документів чи інформації, посиляючись на те, що відповідне законодавство чітко регулює обов'язок. Згідно з інформацією, опублікованою на веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, найбільша кількість послуг, що надаються ЦНАП в Україні - 353 (Луцьк), а 58% ЦНАП надає від 50 до 135 адміністративних послуг (Рисунок 1. 2.) [33]

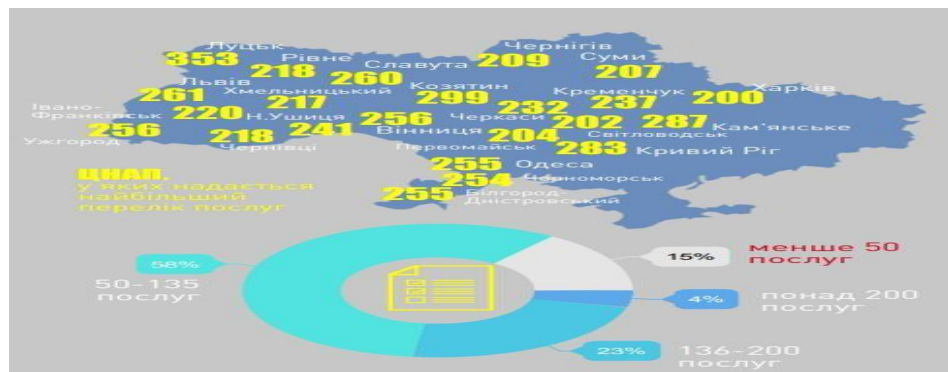


Рис. 1.2. Інфографіка щодо ЦНАПів в Україні

Було опубліковано на веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України для обговорення проект реєстру адміністративних послуг, який на кінець 2018 року налічував 1337 послуг [34]. Ця різниця між кількістю послуг, затверджених Кабінетом Міністрів України, та послугами, які фактично надаються ЦНАПу всієї України, свідчить про нагальну необхідність вирішення питання законодавчого затвердження повного переліку адміністративних послуг для забезпечення рівних прав усіх українців. Крім того до Верховної Ради України подано проект закону про перелік адміністративних послуг та зборів (адміністративних зборів). Позитивним моментом є підхід до визначення способу роботи (не менше 40 годин прийому на тиждень, без обідніх перерв); система не офісних послуг (що додає прозорості роботі чиновників та підвищує довіру відвідувачів); влаштування електронних черг (замість стихійної «самоорганізації» відвідувачів); максимум інформації (прийом - допомога при першому контакті, інформаційні термінали тощо); умови для інвалідів; супутні послуги (ксерокопіювання, банківські послуги).

Сьогодні в основному законі є суперечливі та проблемні моменти. Наприклад, коло суб'єктів адміністративної служби обмежується органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, тобто фактично державними службовцями. На думку експертів, такий підхід не відповідає тенденціям розвинутих країн і може призвести до бюрократизації та збільшення витрат на адміністративні послуги. Таким чином, компанії та установи вилючаються зі списку суб'єктів адміністративного обслуговування. Це заважає подальшому розвитку системи надання адміністративних послуг на засадах державного управління. Ми поділяємо думку стосовно сумнівів щодо доцільності застосування підходу, згідно з яким ЦНАП повинен здійснюватися лише через «адміністраторів». Якщо для великих міст та районів це правило цілком виправдане, то для менших міст та районів - формування адміністраторів може стати серйозною проблемою. На думку експертів, доцільніше залишати це питання на розсуд суб'єктів, що складають

ЦНАП [35].

Сьогодні експерти, що працюють у програмах міжнародної технічної допомоги з метою покращення якості надання адміністративних послуг населенню, активно підтримують позицію щодо розуміння терміну «довірена особа» ЦНАП у кількох аспектах. Включаючи певні функції, які можуть бути доручені іншим посадовим особам органу, що створив ЦНАП. Ці функції приймають від суб'єктів заявки та видають результати надання послуг. На їх думку, довірена особа може нести за це повну відповідальність. Експерти зазначають, що функції адміністратора ЦНАП можуть бути призначені провідному експерту або державному реєстратору, і навпаки, функція державного реєстратора може бути призначена адміністратору ЦНАП. Акцентовано увагу на тому, що законодавство встановлює однакові кваліфікаційні вимоги до державних реєстраторів, головних експертів та адміністраторів відповідно до наказу Головного управління державної служби України від 29 грудня 2009 р. № 406 [36] та рівної оплати праці за цими категоріями робочих місць відповідно до з додатками 50, 51, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 "Про впорядкування структури та умов оплати праці працівників органів виконавчої

Ці питання особливо важливі для України, оскільки більшість процесуальних елементів відносин між виконавчою та місцевою владою, їх посадовими особами та іншими суб'єктами, уповноваженими законом виконувати функції управління, взагалі не регулюються або регулюються на основі правових актів.

Отже, дослідження підтверджує необхідність вдосконалення законодавчого порядку, їх посадових осіб, законно уповноважених виконувати урядові функції, зокрема відносин з громадянами.

Прийняття актів, що регулюють адміністративні процедури, державами-членами Ради Європи визначається, зокрема, резолюціями та рекомендаціями Ради Європи, прийнятими Комітетом міністрів Ради Європи

Резолюція (77) 31 про захист особи відносно актів адміністративних органів, Рекомендація № R (80) 2. У більшості європейських країн ефективними є кодифіковані акти щодо детального регулювання процедур у діяльності органів виконавчої влади та місцевих органів влади щодо їх відносин з фізичними та юридичними особами.

У 2018 році Кабінет Міністрів України затвердив закон № 9456 «Про адміністративну процедуру», метою якої є забезпечення ефективного та якісного рівня законодавства щодо зовнішніх процедур управління виконавчої та місцевої влади, їх посадових осіб та інших суб'єктів, уповноважених законом виконувати державні функції та захищати права та законні інтереси фізичних та юридичних осіб [39]. Розділ I «Загальні положення» розкриває загальні принципи адміністративного судочинства, зокрема верховенство права, законність, рівність учасників перед законом, використання повноважень з належною метою, обґрунтованість та неупередженість, неупередженість, доброзичливість та розумність, відносини відкритість, своєчасність та розумний строк, оперативність, презумпція законності дій та запитів особи, офіційність, забезпечення права особи на участь в адміністративному провадженні, забезпечення ефективних засобів правового захисту [40]. Розкриті наступні поняття: «адміністративний орган», «адміністративна справа», «адміністративний акт», «адміністративне провадження», «адміністративна процедура», «публічний інтерес», «дискреційне повноваження» [41]. Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» вплине на 100% адміністративних послуг та кардинально змінить порядок їх надання. Крім того, законопроект не містить жодних вимог щодо обов'язкової, кваліфікованої підготовки адміністративного персоналу, щоб вони могли якісно виконувати свої завдання в майбутньому. Ми погоджуємось з думкою експертів щодо доцільності введення перехідного періоду та поступового переходу до реалізації запропонованого проекту.

Аналіз основних нормативно-правових актів, що регулюють надання

адміністративних послуг, дозволяє зробити висновок про необхідність стандартизації та впорядкування цієї бази даних, подальших процедур, що забезпечують зменшення суб'єктивного фактору та здатності приймати рішення на свій розсуд.

Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» має важливе значення для подальшого розвитку вітчизняної практики в цій галузі, оскільки органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування приймають рішення в різних процедурах. Подібна адміністративна процедура існує у більшості країн Європейського Союзу, вона регулюватиме всі випадки, коли громадянин повинен щось вирішити щодо компетентного органу та місцевого самоврядування. Крім того, для подальшого розвитку законодавчої бази у сфері державних послуг важливо врахувати європейський досвід застосування поняття «державна служба», що надається як державними органами, так і приватним сектором.

Висновки до розділу 1

Отже, вивчення змісту поняття «адміністративна послуга» дозволяє зробити висновок, що в Україні створено теоретичну базу для розвитку цієї сфери управління. Проблеми теорії адміністративних послуг широко висвітлені в сучасній науковій літературі. Водночас було виявлено відсутність єдності та однастайності наукового бачення сутності та змісту цієї концепції. Актуальним є також питання конкретизації та розмежування понять, пов'язаних із «адміністративною послугою», що спростило б сферу адміністративних послуг, сферу державних та соціальних послуг.

Аналіз основних нормативно-правових актів, що регулюють надання адміністративних послуг, дозволяє зробити висновок про необхідність стандартизації та впорядкування цієї бази даних, подальших процедур, що забезпечують зменшення суб'єктивного фактору та здатності приймати рішення на свій розсуд. Вирішальною рисою розвитку законодавства в демократичних країнах є орієнтація на забезпечення прав та законних

інтересів людей у їх відносинах з державою та її органами. Однією з найважливіших гарантій цього є чітке регулювання процесуального аспекту відносин між особою та владою. За таких обставин державний службовець або працівник органу місцевого самоврядування може діяти не довільно, а відповідно до чітково визначеної процедури. Це забезпечує рівність осіб перед законом, використовуючи ті самі процедури. У той же час існування встановленої законодавством процедури є відправною точкою для контролю законності державної діяльності. Ці питання особливо важливі для України, оскільки більшість процесуальних елементів відносин між виконавчою та місцевою владою, їх посадовими особами та іншими суб'єктами, уповноваженими законом виконувати функції управління, взагалі не регулюються або регулюються на основі правових актів.

Отже, дослідження підтверджує необхідність вдосконалення законодавчого порядку, їх посадових осіб, законно уповноважених виконувати урядові функції, зокрема відносин з громадянами.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1 Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг

Перші кроки щодо посилення діяльності держави з розвитку адміністративних послуг були зроблені в лютому 2006 року, коли Кабінет Міністрів України прийняв Концепцію розвитку системи адміністративних послуг органами виконавчої влади. Хоча ця концепція була призначена насамперед для виконавчої влади, більшість її положень також важливі для органів місцевого самоврядування. Цей документ досі є основним документом державної політики з точки зору реформи надання адміністративних послуг.

Концепція визначає поняття та характеристики, принципи надання адміністративних послуг та визначає такі основні завдання законодавчої та практичної спрямованості:

- визначення дозволів на надання адміністративних послуг виключно на рівні закону; без роздробленості адміністративних послуг; визначення відповідних умов, спрощення процедури надання адміністративних послуг;
- встановлення відповідних графіків прийому громадян; адекватний доступ до інформації; заборона на передачу адміністративних обов'язків споживачам, що вимагає додаткових документів.

Концепція виражала намір максимально децентралізувати надання адміністративних послуг, щоб наблизити їх до мешканців певної адміністративно-територіальної одиниці. Шлях для цього - передача відповідних функцій органам місцевого самоврядування та іншим установам. Наступним пріоритетом було запровадження найбільш ефективних форм надання адміністративних послуг. Однією з таких форм є введення універсамів (центрів надання адміністративних послуг) як організацій усіх

або найпоширеніших адміністративних служб певного адміністративно-територіального рівня в одному просторі. Хоча термін «універсам послуг» чи ЦНАП у тексті не використовується.

Велика увага приділяється визначенню критеріїв, які мають бути включені до стандартів адміністративних послуг, за якими слід оцінювати якість їх надання. Перелік таких критеріїв включає:

- ефективність (відноситься до орієнтації на позитивне рішення);
- своєчасність (надання послуг у строки, встановлені нормативно-правовими актами та встановлення розумних строків у законодавстві для вирішення справи);
- доступність (розташування адміністративного органу; наявність транспортного вузла, покажчиків, під'їзних шляхів та місць для паркування транспортних засобів; доступ до просторів без перепусток; вільний доступ до бланків тощо);
- зручність організації надання адміністративних послуг (можливість вибору альтернативного способу подання заявки на надання адміністративних послуг (пошта, електронна пошта); надання послуг за принципом "єдиного вікна");
- відкритість інформації про адміністративні послуги (вільний доступ до інформації про процес надання таких послуг, необхідний пакет документів для замовлення послуг, правила заповнення форм, терміни адміністративних процедур, плата за надання послуг; повнота та адекватність інформації; їх розміщення на інформаційних стендах, на веб-сайті та в інших джерелах, що надають консультації, у тому числі телефоном, поштою, електронною поштою);
- ввічливість та повага до громадян (рівне ставлення до всіх споживачів послуг; наявність відповідної побутової техніки в адміністративному органі);
- професіоналізм (адміністративний персонал має відповідні знання та навички, що відображається у точному виконанні завдань, порадах).

Як згадувалося в розділі 1, лише в червні 2007 року виконавча влада затвердила план дій щодо реалізації концепції розробки системи надання адміністративних послуг, яка передбачала, серед іншого: перегляд списків платних послуг; розробити стандарти надання адміністративних послуг; регулювати передачу компетенції центральних органів виконавчої влади на місцевий рівень; розробити метод визначення витрат та врахування їх для перегляду рівня плати за платні адміністративні послуги; запровадження системи електронного документообігу для надання адміністративних послуг через Інтернет (через веб-сайти) з використанням електронного цифрового підпису; подання уряду проекту кодексу адміністративного судочинства; підготовка, проект концепції закону про адміністративні послуги [42]. Практика показала, що більшість заходів концепції та плану дій залишаються невиконаними.

Важливим документом, що визначає наміри держави у наданні адміністративних послуг, був Указ Президента України 2009 р. «Про заходи щодо забезпечення дотримання прав фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних (державних) послуг» [43]. Документом Кабінету Міністрів України було доручено: затвердити перелік адміністративних (державних) послуг із зазначенням суб'єктів їх надання, суми оплати (за платні послуги); вжити заходів щодо запобігання сплати збору за надання безкоштовних адміністративних послуг, якщо відповідно до законодавства України такі послуги надаються безкоштовно або розмір збору не вказаний; забезпечити оплату платних адміністративних (державних) послуг, що надаються органами виконавчої влади, державними підприємствами, установами та організаціями та органами місцевого самоврядування під час здійснення делегованих повноважень через органи Державного казначейства України; вживати заходів щодо запобігання вимаганню документів, не передбачених законом, та передачі повноважень у випадках, не передбачених законом; обговорити створення веб-порталу з вичерпною інформацією щодо надання адміністративних послуг.

На початку 2010 року робоча група Міністерства юстиції підготувала відповідний законопроект [44]. Проект був доопрацьований у 2010-2011 рр., а 25 травня 2011 р. Його текст був затверджений на засіданні Уряду та внесений на розгляд Верховної Ради України.

Серед найважливіших положень законопроекту експерти вважають закріплення офіційного статусу ЦНАП організаційною формою надання цих послуг, в рамках якої в одній кімнаті можна отримати максимально можливу кількість адміністративних послуг. Передбачається, що ЦНАП формуватиметься відповідно до рішення міської ради або розпорядження голови районної державної адміністрації. Також передбачається визначити зобов'язання органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що надають адміністративні послуги на відповідному територіальному рівні, брати участь у діяльності міського (районного) ЦНАП шляхом направлення своїх працівників на їхні робочі місця та / або обробки, отриманих за допомогою міських документів ЦНАП. Однак закон містив деякі недоліки. Сюди входять не обмеження адміністративних органів, що мають юридичне (організаційне) значення, та адміністративних органів з функціональним значенням, до яких, зокрема, можуть належати недержавні підприємства, установи та організації. Законопроект не міг гнучко делегувати повноваження іншим суб'єктам надання адміністративних послуг. Крім того, одним із питань, не передбачених проектом, є питання адміністративного збору. Закон України «Про адміністративні послуги» був прийнятий 6 вересня 2012 р. Його метою є створення доступних та зручних умов для реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних послуг, що визначає основні принципи надання адміністративних послуг.

Наприкінці 2018 року концептуальний підхід до побудови мережі ЦНАП представлений у Рекомендації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України щодо створення сучасних центрів надання адміністративних послуг в Україні. Рекомендації -

це єдині правила, вимоги та докладні рекомендації щодо створення (включаючи будівництво та облаштування) ЦНАП, якісні послуги для відвідувачів з урахуванням міжнародного досвіду та чинного законодавства. Основною метою Рекомендацій є запровадження нового стандарту діалогу між громадянами / підприємцями та владою, що охоплює всі фази проектування ЦНАП: від планування / будівництва (реконструкції) та озеленення до забезпечення найвищої якості послуг [45].

Основна мета ЦНАП визначена в рекомендаціях на основі таких положень:

- подолання застарілих стереотипів державного сектору та вироблення нового підходу до надання адміністративних послуг;
- суттєве спрощення процедури отримання послуг та надання високого рівня послуг, зокрема завдяки чітко регламентованим державним вимогам щодо процедур їх надання;
- прагнення дотримуватись високих стандартів надання адміністративних послуг;
- створення сприятливого клімату у взаємодії держави та громадян.

При розробці ЦНАП доцільно проаналізувати недоліки та переваги організації Центру як постійно діючого органу або структурного підрозділу органу, що формує ЦНАП. Кожна форма запису, передбачена Законом про адміністративні послуги, має свою специфіку, тому орган повинен сам вирішити, яким чином він буде організовувати роботу ЦНАП.

Рекомендації пропонують дві організаційно-правові форми, за допомогою яких можна створити ЦНАП: у формі постійно діючого органу. При цьому посадові інструкції працівників у органах виконавчої влади супроводжуються повноваженнями (функціями) довіреної особи та за згодою на основі відповідних рішень працівників різних суб'єктів, що надають адміністративні послуги. Спеціальний або призначений виконавчий орган (структурний підрозділ) відповідної ради забезпечує матеріально-технічну та організаційну підтримку діяльності ЦНАП; у формі структурного підрозділу

при виконавчому органі (апараті) відповідної ради. У цьому випадку весь персонал ЦНАП де-юре включається до складу цього підрозділу. Працівники інших суб'єктів, що надають адміністративні послуги, залучаються до роботи ЦНАП на основі відповідних рішень. Повна назва цього підрозділу використовує фразу "Центр надання адміністративних послуг".

Рекомендації визначають основні фактори: географічне розташування громади; структура району (громади); населення; транспортне сполучення. Ці фактори впливають не тільки на тип ЦНАП, але і на його структуру (наявність та кількість окремих підрозділів / завдань віддаленого адміністратора).

Як результат, слід досягти оптимальних взаємозв'язків між відповідною територіальною близькістю ЦНАП до одержувачів послуг та економічною ефективністю з моменту створення ЦНАП, його відокремлених підрозділів.

Концептуальний підхід до побудови мережі ЦНАП, визначає основні форми:

- ЦНАП в громаді, що складається з одного населеного пункту; знаходиться в одній кімнаті, де доступні найпопулярніші види послуг; можливе створення територіальної одиниці та / або віддаленого поста адміністратора у разі перевищення довжини населеного пункту на 5 кілометрів до ЦНАП;

- ЦНАП в громаді з кількома поселеннями; діє в адміністративному центрі громади; за необхідності, він може знаходитись в іншому населеному пункті, якщо: є відповідні приміщення; забезпечується організаційна єдність з бек-офісом; наявні фізичні та транспортні сполучення для переважної більшості громад; у випадку економічної ефективності може бути створена територіальна одиниця та / або посада віддаленого адміністратора;

- рекомендується, щоб у населених пунктах, що проживають щонайменше 1000 жителів, територіальний підрозділ ЦНАП був створений як самостійний офіс ЦНАП, в якому створюється щонайменше два робочих

місця; юридично ця організація має статус, який залежить від організаційно-правової форми ЦНАП. Він створюється на підставі рішення органу, що створив ЦНАП;

- віддалена посада адміністратора, може бути створена у вигляді: стаціонарного посту (офісу) у громаді (адміністративний центр громади чи інших громад), де вони працюють, це означає, що адміністратор ЦНАП надає заплановані послуги під час відвідувань населених пунктів для отримання заявок та надання результатів послуг (якщо це можливо) у спеціально пристосованих приміщеннях; це можна забезпечити, використовуючи: службовий транспорт; громадський транспорт (з поверненням коштів); власний транспорт (з компенсацією витрат);

- надання адміністративних послуг за місцезнаходженням фізичних осіб; в цьому випадку ви можете зателефонувати соціальному працівникові;

- мобільний кабінет (пересувне робоче місце) як своєрідне віддалене місце; така модель є більш привабливою для тих громад, які включають багато населених пунктів.

Отже, основними формами є: ЦНАП в громаді, що складається з одного населеного пункту, ЦНАП в громаді, що складається з кількох населених пунктів, територіальна одиниця ЦНАП як самостійні офіси, віддалена посада адміністратора, надання адміністративних послуг за місцем знаходження фізичних осіб, мобільний офіс.

Форма ЦНАП вибирається відповідно до типу поселення. На вибір впливає наявність повноважень, майбутні повноваження (отримані на підставі рішень місцевої ради), наявність суб'єктів адміністративної служби, які можуть бути включені до ЦНАП.

Для успішного та ефективного проекту будівництва ЦНАП за рекомендацією експертів рекомендується створити групу, яка залучатиме всі зацікавлені сторони. Основними параметрами такої групи є: керівник групи - або його заступник; група складається з членів, співробітників усіх суб'єктів, що надають адміністративні послуги, а також експертів з питань державних

закупівель, будівництва, представників громадськості та незалежного консультанта; при необхідності може бути введена зміна осіб або всієї групи; відкритий та доступний процес проектування ЦНАП.

Наступним кроком у побудові успішної системи надання адміністративних послуг через ЦНАП є підготовка та затвердження програми впровадження та розвитку ЦНАП. Ця програма повинна враховувати: фактичний стан надання послуг у громаді; обрана система реалізації ЦНАП; основні етапи проектування системи надання послуг; перелік послуг, що надаватимуться; очікувані результати тощо. Програма дозволяє розрахувати, передбачити та можливо уникнути недоліків у системі, вважається платформою для групових та громадських обговорень. Крім того, це дозволяє подати заявку на отримання національної та міжнародної допомоги. Така програма повинна відповідати національному та міжнародному законодавству, щоб забезпечити дотримання рівних прав та інтересів усіх осіб.

Також не рекомендується проходити реконструкцію або ремонт старих приміщень, оскільки в 95% випадків це набагато дорожче, ніж будівництво стандартного приміщення.

Перелік адміністративних послуг, що надаватимуться через ЦНАП, повинен визначатися рішенням органу, який прийняв рішення про його створення. Визначаючи перелік таких послуг, слід враховувати фактичні можливості забезпечення належної якості послуг. Ідеальна ситуація, коли всі адміністративні послуги, що існують у країні, або, принаймні, на відповідному адміністративно-територіальному рівні, можна отримати від ЦНАП. Однак слід враховувати адекватність логістики ЦНАП та готовність її співробітників співпрацювати з різними адміністративними службами. Відповідно, рекомендується поетапний підхід: на ранніх стадіях список послуг у ЦНАП може бути меншим, а нові послуги можуть додаватися поступово в процесі.

Концепція містить рекомендації щодо навчання персоналу, зокрема

шляхом використання дистанційного навчання; оптимальний перелік послуг, що надаються ЦНАП, особливо в об'єднаних територіальних громадах; алгоритм створення служб у ЦНАП, особливо в об'єднаних територіальних громадах.

Враховуючи, що концепція ЦНАП базується на прозорості, комфорті чи якості, приміщення (будівлі) повинні відповідати цим стандартам. Це: окрема кімната (будівля) або перший поверх з окремою входною групою з урахуванням потреб інвалідів (обов'язкова наявність пандуса у в'їзній групі); найефективніше використання існуючої території з урахуванням існуючих обмежень, обумовлених існуючими державними службами та правилами; фасадні рішення максимально відкриті та візуально доступні, вони виготовляються переважно з прозорих конструкцій; облаштування (включаючи ремонт) приміщень ЦНАП повинно здійснюватися з урахуванням вимог енергоефективності, екологічності в поводженні з відходами, доступності для інвалідів та додаткових потреб; забезпечити присутність національних художніх елементів та декорацій регіону / району / міста в архітектурних рішеннях будівлі та забезпечити «ефект видимості»; зручна та зрозуміла внутрішня / зовнішня логістика (зонування приміщень); освітлення фасадів та прибудинкової території; площа приміщення повинна розраховуватися відповідно до кількості служб та кількості працівників (рис. 2.1). Слід зазначити, що для кращого надання послуг необхідно виходити з норми 6 м² на одного працівника; формат "універсам послуг" (відхилення від радянських стандартів системи коридор-кабінет); електронна система обслуговування; внутрішнє відеоспостереження та звукозапис; окремий простір для серверів та бек-офісу; обов'язкова наявність туалетів для людей з особливими потребами; наявність кухні-їдальні для працівників; освітлення приміщень повинно відповідати нормам і бути достатнім для роботи з документами. Меблі, придатні для прийому та обслуговування заявників, повинні бути встановлені в зоні прийому.

Концептуальний підхід до побудови мережі ЦНАП також визначає

стандарти роботи адміністраторів. Належне функціонування ЦНАП залежить не лише від достатнього рівня регулювання, а й від свідомого та відповідального ставлення до виконання завдань, покладених на працівників цього органу. Кандидати на посаду керівника повинні не тільки відповідати загальним законодавчим вимогам, але також повинні мати певні риси особистості, які допоможуть йому в роботі. Ключовими вимогами до є: розуміння його мети (місії) та особливостей ЦНАП; доброзичливість та відповідні навички спілкування; універсалізм у знанні права та практики.

Дизайн ЦНАП дозволяє покращити умови для персоналу:

- розмежування персоналу, який працює з відвідувачами та працює з паперами, поштою та дзвінками;
- упорядкованість персоналу ЦНАП;
- регулювання робочих місць;
- електронний документообіг оптимізує взаємодію між ЦНАП, постачальниками послуг та споживачами послуг;
- позитивне сприйняття роботи органів влади громадянами, які на власні очі бачать обсяг праці працівників. Ці аспекти відображають нові підходи до організації роботи в ЦНАП.

Для популяризації CNAР важливо поінформувати жителів та підприємців про його роботу. Це означає належне інформування людей про її існування та можливості (повноваження). Тому слід також звернути увагу на питання реклами ЦНАП. Ви можете використовувати газети та журнали (національні та регіональні, місцеві). Ви можете використовувати різні типи інформації - в розмовній формі: новини, анонси подій, а також участь спікерів проекту в тематичних радіопрограмах, інтерв'ю в прямому ефірі. Найдоступнішим та найдешевшим способом надання інформації є Інтернет. Соціальні медіа - ведення власної сторінки у Facebook та інших соціальних мережах: залучення нових підписників на сторінку; постійне наповнення якісним вмістом; зворотній зв'язок - спілкування з людьми за допомогою відповідей на запитання та коментарі.

Для створення позитивного сприйняття та видимості ЦНАП пропонується затвердити та просувати його логотип, гасло та колірну гамму.

Таким чином, концептуальне визначення підходу до побудови мережі ЦНАП в Україні охоплює всі аспекти їх створення та функціонування, від вимог, рекомендацій щодо облаштування приміщень до правил поведінки адміністратора. Перспективним завданням є подальше затвердження цих рекомендацій на законодавчому рівні та їх практичне впровадження.

2.2. Проблеми надання адміністративних послуг: особливості регіонального та місцевого рівня (на прикладі Борзнянської районної ради Чернігівської області)

Об'єктом дослідження нами було обрано Борзнянську міську раду, що є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування в Борзнянській районній раді Чернігівської області, що існувала з 1923 до 1962 і з 1965 до 2018 року. Адміністративний центр — місто Борзна. 2018 року замість міської ради утворена Борзнянська міська громада.

Питання проектування та забезпечення належного функціонування ЦНАП суттєво змінилося, а також запровадження нової форми спілкування між чинною владою та громадянами та бізнесом. На 1 жовтня 2015 року в Україні діяло 644 ЦНАП, а станом на 1 жовтня 2020 року в Чернігівській області на кінець 2020 року, діяло 347 ЦНАПів. Діяльність підтверджує, що ці заклади користуються попитом серед населення, мають важливі переваги в організації процесу обслуговування особи, яка звертається до органу служби, кардинально змінюють ставлення до неї та надання державної послуги за принципами «єдиного офісу». Розвиток сектору електронних послуг має на меті зменшити кількість «поїздок» споживача до ЦНАП або безпосередньо до постачальника послуг, усунути будь-які ризики корупції під час адміністративних процедур і одночасно підвищити ефективність їх надання.

Враховуючи активну позицію України щодо зміцнення власного потенціалу серед країн світу з точки зору оцифровування державних послуг, в останні роки була створена законодавча база для ініціювання процедур передачі послуг через Інтернет. Ключовими моментами у цьому питанні є затвердження концепції розвитку системи електронних послуг в Україні та затвердження плану дій щодо її реалізації.

З 2012 року створений та активно працює єдиний програмно-апаратний комплекс облдержадміністрації «Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Чернігівської області», що складається з двох веб-порталів:

- зовнішнього - для заявників, які отримують єдиний пункт доступу до адміністративних послуг та процедур ліцензування, що проводяться у Чернігівській області, із запровадженням послуг для замовлення певних видів послуг та отримання інформації про справу через «Особистий кабінет» або SMS (e-services.dp.gov.ua);

- внутрішньо - для адміністраторів ЦНАП та суб'єктів, що їх надають, їх представники співпрацюють відповідно до загальних стандартів та стандартних правил надання цих послуг в рамках єдиного програмного забезпечення.

Крім того, Чернігівська область за останні роки стала потужною платформою для активного розвитку інших інформаційних систем та популярних електронних сервісів, призначених для збільшення кількості адміністративних та соціальних послуг, замовлення та отримання в Інтернеті через ЦНАП та безпосередньо через підстановку «об'єктів обслуговування». пізніше успішна практика поширилася на інші регіони України. Водночас, незважаючи на значні досягнення Чернігівської області у наданні адміністративних послуг, значний прогрес у забезпеченні ефективної роботи мережі ЦНАП та розробку унікальних технологічних рішень, впровадження популярних електронних послуг залишається низкою труднощів у наданні адміністративних послуг. Список таких проблем включає:

- складність процедур надання певних адміністративних послуг громадянам та бізнесу;
- низький рівень стандартизації та відсутність єдиних механізмів надання послуг;
- нерівномірне місцеве розміщення в ЦНАП комплексних послуг та послуг «єдиного вікна» відповідно до умов проживання та бізнесу;
- відсутність систематизованого регіонального реєстру адміністративних послуг;
- повільна поява нових ЦНАПів в об'єднаних територіальних громадах порівняно з активною динамікою формування таких працездатних громад в регіоні;
- значна відстань окремих ЦНАПів від мешканців підлеглих територій;
 - існує розбіжність у стані функціонування та якості послуг між ЦНАП, розробленими у міській та сільській місцевості;
 - невідповідність надання ресурсів у багатьох ЦНАП вимогам, встановленим чинним законодавством, зокрема щодо створення належних умов для обслуговування заявників;
 - недостатній рівень залучення основних адміністративних та соціальних послуг у регіоні ЦНАП, також через відсутність конструктивної співпраці окремих суб'єктів, що надають адміністративні послуги;
 - необхідність розширення мережі ЦНАП для надання допомоги населенню у складанні та видачі біометричних паспортних документів;
 - низький рівень забезпечення регіону ЦНАП читачами інформації з паспорта громадянина України у формі картки (ID-картки);
 - відсутність системного підходу до об'єктивного ретельного аналізу якості державних послуг у ЦНАП в регіоні;
 - недостатня робота багатьох ЦНАПів, сформованих при райдержадміністраціях через відсутність необхідних коштів;
 - відсутність інтеграції віртуального офісу та інших інформаційних систем з єдиним державним порталом адміністративних послуг;

- відсутність автоматизованого обміну даними між віртуальним офісом та іншими інформаційними системами для оптимізації процедур надання адміністративних послуг;
- недостатнє використання інноваційних засобів надання адміністративних послуг в електронній формі;
- відсутність можливості сплатити адміністративний збір за надання адміністративних послуг у регіональних інформаційних системах;
- відсутність мобільних додатків віртуального офісу та інших інформаційних систем, які забезпечували б зручність користувачам послуг;
- низька обізнаність громадян та бізнесу, особливо у сільській місцевості, про впровадження електронних послуг у сфері адміністративних послуг;
- небажання окремих категорій державних службовців, місцевих чиновників запроваджувати електронні послуги;
- низький рівень спеціалізованих знань та знань експертів більшості об'єднаних територіальних громад щодо алгоритму створення ЦНАП, що забезпечує ефективну роботу такого центру, практичні аспекти надання адміністративних послуг;
- висока плинність кадрів у ЦНАП та недостатня здатність більшості експертів швидко адаптуватися до змін чинного законодавства у сфері адміністративних послуг;
- недостатній рівень впровадження європейської практики обслуговування заявників ЦНАП, зокрема з питань орієнтації на клієнтів, ділової етики, командної роботи, вільного володіння національною мовою, гендерної рівності, комп'ютерної грамотності тощо;
- низький рівень підготовки адміністраторів ЦНАП в регіоні для роботиз інклюзивною категорією громадян;
- низька обізнаність населення про сутність та основні напрямки діяльності ЦНАП;
- широка громадська думка щодо ЦНАП як «другої бюрократичної

установи», недостатній рівень довіри громадськості до цієї установи та до електронних послуг у сфері адміністративних послуг.

Вирішення цих проблем можливе на основі поєднання зусиль органів виконавчої влади, місцевої влади, громадських об'єднань та професійного середовища. Важливо також використовувати такі інструменти, як проекти міжнародної технічної допомоги.

Вирішенню цих проблем сприятиме аналіз процедур надання адміністративних послуг, запроваджених через усі ЦНАП в регіоні, у відповідних сферах та темах надання послуг. Результати такого аналізу повинні бути основою для розробки пропозицій щодо спрощення та оптимізації процедур їх надання.

На наш погляд, також має сенс розробити та затвердити нормативно-правовий акт Чернігівської обласної державної адміністрації щодо: створення та ведення систематичного регіонального реєстру адміністративних послуг у сучасному стані в електронному вигляді та запровадження нових єдиних процедур та моделей їх надання, інформації на місцевому рівні. та обробляти картки, в тому числі в електронній формі; надання загальної методичної підтримки діяльності ЦНАП в регіоні шляхом розробки та розповсюдження методологічних рекомендацій, зразків документів та єдиних процедур здійснення повноважень адміністраторів ЦНАП в регіоні. Сьогоднішній попит - це також створення нових сучасних ЦНАПів у кожній спроможній територіальній громаді області, включаючи активне впровадження практики спільних центрів з адміністративними районами та організацію нових територіальних одиниць та віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП у містах обласного значення та об'єднаних територіальних громадах, активно поширюючи практику мобільних офісів (за допомогою мобільного автоматизованого робочого місця адміністратора ЦНАП або спеціалізованого автомобіля) для надання якісних послуг жителям регіону, особливо із сільської місцевості. В умовах формування інформаційного суспільства ЦНАП повинен бути забезпечений пристроями

для зчитування інформації з паспорта громадянина України у формі картки (ID-картки); створення регіонального контактного центру з надання адміністративних послуг, у тому числі в електронній формі; запровадження багатоканальної системи оцінки якості послуг в регіональному ЦНАП; інтеграція віртуального офісу з регіональними інформаційними та іншими системами; розвиток віртуального офісу та інших регіональних інформаційних систем, включаючи збільшення електронних послуг для заявників (підключення нового ЦНАП, онлайн-сплата адміністративних зборів, електронна реєстрація для конкретного ЦНАП, попередня обробка пакетів документів, максимальна кількість послуг онлайн-замовлення); забезпечення підтримки безперебійної роботи цих інформаційних систем; розробка та впровадження мобільних додатків регіональних інформаційних систем у сфері адміністративних послуг; розробка та впровадження техніко-технологічних рішень щодо надання комплексних послуг та послуг заявникам у регіональних інформаційних системах в одному пакеті для умов життя та бізнесу; запровадження функції використання електронного цифрового підпису для міжвідомчої взаємодії між ЦНАП та суб'єктами, що надають адміністративні послуги; використання засобів електронної ідентифікації запитів у регіональних інформаційних системах.

Для належного функціонування системи ЦНАП в регіоні необхідно посилити рівень забезпеченості ресурсами ЦНАП, включаючи залучення коштів державного бюджету у вигляді субсидій на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад, фондів державного фонду регіонального розвитку та активну співпрацю з міжнародними донорськими програмами та проектами, громадські об'єднання; забезпечення належних матеріально-технічних умов у ЦНАП для комфортного перебування інвалідів та відвідувачів з дітьми; впровадження систем аудіо- та відеозапису робочих процесів у приміщеннях ЦНАПу з метою зменшення корупційних ризиків та підвищення рівня безпеки працівників ЦНАП. Очікується, що у 2021 році регіон зосередиться на розширенні спектру послуг, найбільш популярних

серед населення в ЦНАП, зокрема на державній реєстрації актів цивільного стану, реєстрації (перереєстрації) транспортних засобів, соціальних та пенсійних послугах тощо; збільшити кількість ЦНАПів в регіоні, які надають адміністративні послуги з впровадження та видачі біометричних паспортних документів, надають інформаційне, методологічне та методичне забезпечення функціонування регіональних інформаційних систем.

Підвищення рівня підготовки та компетентності персоналу ЦНАП має бути досягнуто шляхом:

- забезпечення систематичного навчання персоналу ЦНАП за участю провідних суб'єктів, що надають адміністративні послуги, з практичних аспектів їх надання, стандартизації, оптимізації таких послуг, використання електронного цифрового підпису в міжвідомчому співробітництві, впровадження електронних послуг;
- організація дистанційного навчання (електронні курси) для посадових осіб, керівників та адміністраторів ЦНАП з питань документального, організаційного та технічного створення ЦНАП та забезпечення їх ефективної роботи;
- участь співробітників ЦНАП у спеціалізованих навчальних програмах: спілкування з інклюзивними громадянами, толерантна поведінка з відвідувачами, культура ділового спілкування, відповідні заходи в кризових ситуаціях та у випадку форс-мажорних обставин, стресу, організації колективної роботи, вільного володіння державною мовою.

Додатковими заходами, які можуть бути використані для підвищення якості адміністративних послуг у Чернігівській області, є: розробка концепції та практична реалізація фірмового стилю та ключових особливостей єдиної мережі ЦНАП Чернігівської області; впровадження нестандартних підходів до організації роботи ЦНАП як ефективної платформи для творчого, духовного та патріотичного розвитку людей краю; створення постійних робочих місць для громадян на базі регіону ЦНАП з метою організації навчання та прямого доступу до електронних послуг національних та

регіональних інформаційних систем; організація та проведення публічних заходів (конференцій, форумів, презентацій, інформаційних зустрічей, круглих столів, публічних зборів тощо) у напрямку надання адміністративних послуг та роботи ЦНАП; проведення масштабних інформаційних кампаній за участю засобів масової інформації з метою популяризації діяльності ЦНАП та сприяння використанню електронних послуг серед населення; проведення конкурсів на підтримку інноваційних проектів у сфері адміністративних послуг.

Реалізація цих заходів створить комфортні умови для громадян та бізнесу для надання адміністративних послуг у Чернігівській області, зменшить ризик корупції та підвищить загальну ефективність влади в регіоні та запровадить нові практики в інтегрованому розвитку та потужну підтримку адміністративних послуг на регіональному рівні.

У період 2018 - 2021 рік позитивна динаміка зростання звернень від користувачів послуг до Центру становить: 2018 - 31 693; 2016 рік - 62 533; 2019 рік - 153 453; 2020 рік - 181671; 2021 рік - 190 695; 2020 - 232971.

За даними моніторингу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України роботи ЦНАП за 2021 р. за переліком адміністративних, інших публічних послуг (290) та щоденною чисельністю обслугованих замовників (1430) Центр адміністративних послуг «Віза» знаходиться серед Центрів-лідерів в Україні (рис.2.1.).

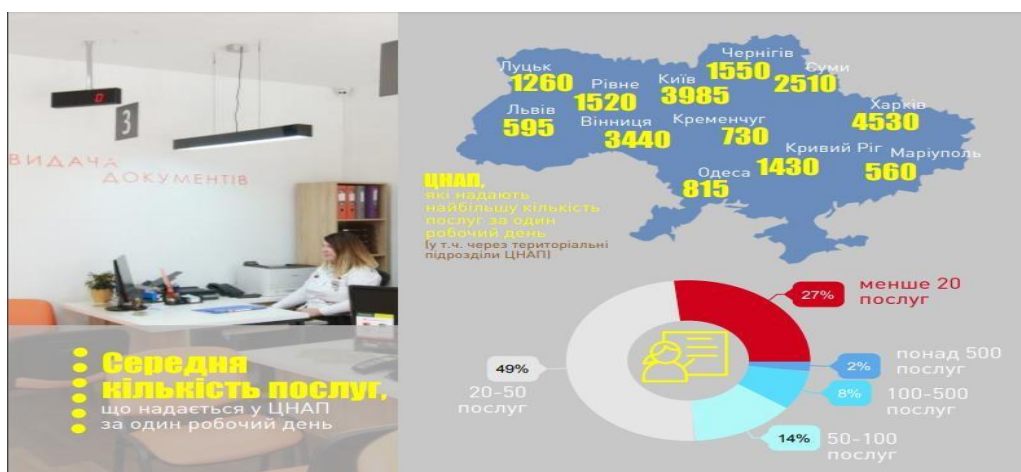


Рис. 2.1. Інфографіка щодо ЦНАПів України станом на 2021 р.

Актуальними завданнями сучасного періоду є створення режиму максимальної підтримки бізнесу, зменшення адміністративних бар'єрів, здійснення прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб при наданні адміністративних послуг.

Труднощі в наданні адміністративних та соціальних послуг місцевими органами влади у Чернігівській області, очікування громадян, представників бізнесу, органів самоорганізації, громадських організацій підтвердили необхідність переходу до нових стандартів роботи з огляду на більшу доступність послуг, у тому числі цілодобово та без вихідних, впровадження проекту «Віза мобільна».

Проект «Віза мобільна» реалізований в місцевій адміністрації міста Борзна та включає: унікальний в «Мобільний офіс муніципальних послуг», щоденні послуги виїзду за графіком, складеним відповідно до запитів виконавчих комітетів Борзнянської ради та за проектом жителів міста, приймаючи до уваги врахуванням скарг на безкоштовну «гарячу лінію» Центру надання адміністративних послуг «Віза» або електронною поштою. Перед виїздом фахівців, що працюють у мобільному офісі, проводять навчання відповідно до вимог охорони праці та пожежної безпеки.

До групи експертів зазвичай входять адміністратори, державні реєстратори, експерти відділів реєстрації проживання громадян, соціальні працівники та представники громадських організацій. Залежно від пропозицій замовників послуг склад команд може змінюватися - до роботи в мобільних офісах можуть залучатися представники суб'єктів державної служби, інших компаній, організацій та установ. Прийом документів від користувачів послуг та видача їх результатів здійснюється у мобільних відділеннях комунальних служб відповідно до українського закону «Про адміністративні послуги» та відповідно до Інструкції роботи Мобільного офісу муніципальних послуг, затвердженої рішенням виконкому Борзнянської міської ради від 12 березня 2019 р. №154 «Про нові аспекти надання адміністративних та інших державних послуг у Центрі «Віза» та його

територіальних підрозділах».

Мобільні автоматизовані робочі місця адміністраторів, державних реєстраторів Центру надання адміністративних послуг «Віза». Інструкція щодо надання адміністративних та інших державних послуг з використання спеціального обладнання - мобільне автоматизоване робоче місце адміністратора Центру надання адміністративних послуг «Віза» серед вихідних служб визначає категорію осіб, яких може обслуговувати мобільний офіс: інваліди війни; інваліди I, II груп, інваліди; учасники бойових дій; Героїв України; інваліди; особи, які тимчасово втратили здатність до самостійного пересування. Інструкція затверджена рішенням виконавчого комітету міської ради м. Борзна від № 390 «Про раціоналізацію процесу надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування».

ВІЗА МОБІЛЬНА

Мобільний офіс муніципальних послуг
унікальний досвід не лише на теренах
України а й всього світу



ПЕРЕВАГИ МОБІЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ:

- гнучкість у використанні
- націлення на економію ресурсів, і головне - часу
- орієнтація на споживача



Рис. 2.2. «Мобільні офіси муніципальних послуг» Чернігівської області

Замовлення безкоштовної послуги з надання адміністративних, соціальних та інших державних послуг на дому здійснюється через «гарячу» телефонну лінію Центру надання адміністративних послуг «Віза»; письмовий запит до Центру надання адміністративних послуг «Віза», його

територіальних одиниць, електронною поштою. Виїзд здійснюється протягом трьох робочих днів після реєстрації адреси з урахуванням графіку роботи Центру надання адміністративних послуг «Віза». Мобільні додатки «Ваш Центр надання адміністративних послуг «Віза» та «Попередня реєстрація в електронній черзі Центру Visa» доступні для вільного завантаження власникам смартфонів та планшетів. Доступ до мобільних додатків у форматі 24/7 швидкий та зручний. Вони завжди доступні і є в гаджетах багатьох жителів Чернігова як вірні помічники та путівники у світ адміністративних послуг. Основними особливостями програми є перегляд: інформація про центр, перелік послуг, доступних у центрі та його територіальних одиницях, завантаженість центру за днями тижня та годинами, щоб вибрати найкращий час для відвідування; інтерактивні вказівки щодо найпопулярніших сервісів – послуга.



Рис. 2.3. Мобільний кейс ЦНАПу «Віза»

Основні особливості програми «Попередня реєстрація в електронній черзі Центру надання адміністративних послуг «Віза»: Зручний інтерфейс, доступний на основних мовах; підтвердження попереднього запису в електронній черзі; отримання інформації про ваші попередні записи, сповіщення про дзвінки, черги, огляд ваших візитів до Центру візових адміністративних послуг, можливість оцінити послугу в "Центрі візових адміністративних послуг" та його територіальних відділах. «Інтерактивний

путівник», корисні посилання, ознайомлення з новинами центру та новинами в його роботі, замовлення вихідної послуги вдома, попередня зустріч з адміністратором центру, участь у щомісячному опитуванні через послугу «Активний громадянин»; та пропозиції у розділі «Зворотній зв'язок» (рис. 2.4.).

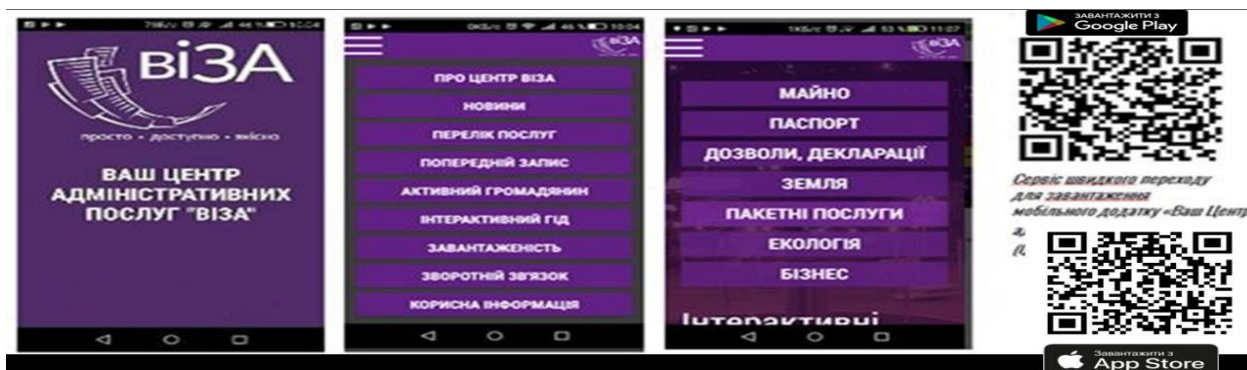


Рис. 2.4. Основні можливості додатку «Ваш Центр адміністративних послуг «Віза»

Досвід щодо функціонування «Візи мобільної» вивчали Чернігівська обласна державна адміністрація, Центр політико-правових реформ, представники 25 міст України. Сьогодні проект пропонує 10 «пакетних» послуг: «Перші документи новонародженої дитини», «Документи багатодітної родини», «Новий суб'єкт – новий об'єкт», «Розміщення зовнішньої реклами», «Втрата близької людини», «Втрата документів», «Зміна імені», «Оформлення документів спадкоємця», «Зміна місця проживання», «Розміщення пересувних тимчасових споруд під час проведення ярмарків».

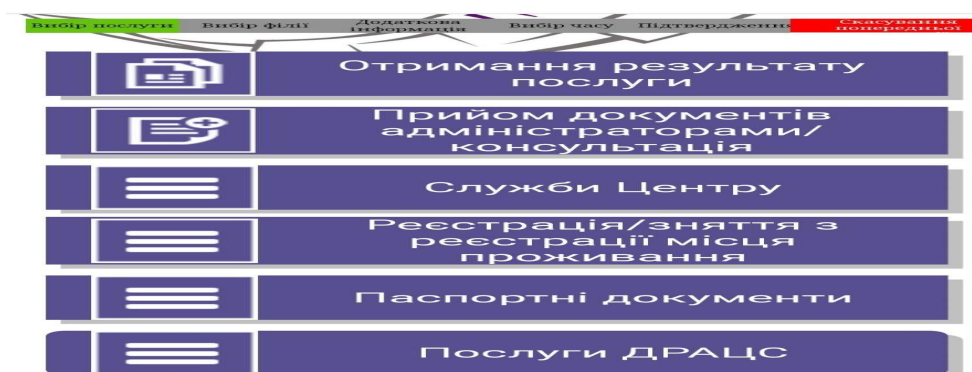


Рис. 2.5. Основні можливості додатку «Попередня реєстрація в електронну чергу Центру адміністративних послуг «Віза»

Для зручності землекористувачів – замовників послуг у «Земельному офісі» розроблені алгоритми процедур містобудування, землекористування та окремого прийому з цих питань. В регіональному офісі працюють 3 довірені особи Центру надання адміністративних послуг «Віза», експерти управління містобудування та земельних відносин виконавчого комітету міської ради у Чернігівській області. Виконавчий комітет міської ради першим серед виконавчих комітетів міських рад Чернігівської області отримав дозвіл на видачу паспорта громадянина України з безконтактними електронними носіями інформації. Відповідно до розпорядження міського голови Борзни «Про затвердження заходів щодо організації роботи Паспортних офісів» Центру надання адміністративних послуг «Віза» у приміщенні виконавчих комітетів районних у місті рад. В даний час паспортні служби діють у всіх районах міста.

Висновки до розділу 2

Організація надання адміністративних та інших державних послуг у Центру надання адміністративних послуг «Віза» має деякі об'єктивні та суб'єктивні причини. Основні проблеми - це черги, невдоволення громадян часом, необхідним для пошуку підходящої справи, пакетом документів, тривалістю процедури. Основною проблемою Центру візових адміністративних послуг є відсутність сучасного та модернізованого офісу. Вирішення цієї проблеми створить кращі умови для споживачів послуг та працівників центру. Таким чином, облаштування сучасного офісу створить: доступні та безперешкодні умови для отримання адміністративних та інших державних послуг членами Борзнянської громади; відкритий простір в зоні обслуговування; обладнати окремі передні та задні офісні приміщення; зони комфорту очікування та обслуговування, включаючи інвалідів та інші категорії громадян; оснащення приміщень побутовою технікою, меблями, програмним забезпеченням; обладнання окремих приміщень з обмеженим доступом для встановлення спеціального обладнання, приміщення архіву.

Для цього також призначене загальне дотримання керівних принципів ділового стилю щодо надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування міста Борзна. Це сприятиме встановленню єдиних стандартів якісного обслуговування відвідувачів Центру надання адміністративних послуг «Віза» та його територіальних одиниць. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню методологічного забезпечення діяльності Центру шляхом розробки методичних рекомендацій, складання документів єдиних правил обслуговування клієнтів у штаб-квартирі, територіальних управліннях, туристичних бюро та інших віддалених постах адміністраторів; впровадження систем аудіо- та відеозапису робочих процесів у приміщеннях центру, його територіальних підрозділах, паспортних столах, мобільних офісах, забезпечення онлайн-трансляції відео з приміщення на відповідному інформаційному порталі в Інтернеті.

Крім того, невирішеним є питання надання через Центр послуг з видачі документів для реєстрації актів цивільного стану, транспортних засобів та водійських посвідчень, подання податкових декларацій, присвоєння реєстраційного номера картки платника податків. З суб'єктами цих служб проведені попередні переговори, проводяться підготовчі заходи, але результату ще не досягнуто. Це питання можна вирішити шляхом укладання меморандумів про співпрацю та інших узгоджених рішень щодо запровадження таких послуг через Центр надання адміністративних послуг «Віза». Ефективним заходом для покращення якості адміністративних послуг у Чернігівській області є визначення пріоритетних груп адміністративних та інших державних послуг, які необхідно уніфікувати, спростити та оптимізувати. В результаті цього аналізу потрібно розробити пропозиції щодо спрощення та оптимізації процедур їх надання через ЦНАП. Враховуючи недостатню обізнаність жителів Чернігівської області про порядок отримання послуг, необхідно систематично проводити навчання компаній, громадян, представників самоорганізації населення щодо отримання адміністративних та інших державних послуг, в тому числі в

електронному вигляді за допомогою семінарів, тренінгів, тематичні зустрічей. Слід запровадити спеціальні навчальні програми для менеджерів, адміністративних та інших спеціалістів державної служби щодо спілкування з людьми з обмеженими можливостями та іншими категоріями громадян, толерантної поведінки з відвідувачами, культури ділового спілкування, відповідного управління кризами, організованої командної роботи, сучасних знань державної мова тощо. Реалізація запропонованих заходів створить більш комфортні безбар'єрні умови для споживачів-споживачів послуг Центру та забезпечить максимально можливе використання клієнтоорієнтованого підходу в процесі надання адміністративних та інших видів послуг. Питання про можливість створення комплексної системи захисту інформації автоматизованої системи взаємодії з підсистемою реєстрації документів, що підтверджують громадянство України, особу чи особливий статус Єдиної інформаційно-аналітичної системи управління міграцією Державної міграційної служби України. Так, зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2018 – 2021 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року» № 602-р визначено можливість надання адміністративних послуг з оформлення документів, підтвердження громадянство України через мобільні робочі станції. Найболючішим питанням для Центру є кадрове забезпечення. Кваліфікаційні вимоги, визначені на законодавчому рівні, не дозволяють задіяти молодих, розумних та перспективних працівників у штаті ЦНАПу «Віза». В даний час керівники місцевих органів влади змушені наймати менеджерів, переважну більшість колишніх працівників податкової та пенсійної служб, яким, на жаль, важко застосовувати сучасній підхід до роботи. Ключовим моментом у вирішенні цього питання є створення більш лояльних та гнучких вимог до адміністраторів ЦНАП. Вирішення цього питання повинно мати позитивний вплив на якість послуг у ЦНАП та розширення можливостей для молоді отримати гідну роботу без відповідного досвіду роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ БОРЗНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1. Оцінка якості надання адміністративних послуг Борзнянської міської ради Чернігівської області шляхом публічної експертизи

Моніторинг ефективності місцевого самоврядування є необхідним елементом організації управління в системі місцевого самоврядування. Останнім часом Україна активно використовує такий інструмент для забезпечення підзвітності та прозорості цих органів, такий як громадський нагляд, що є важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг. Без активної участі громадян неможливо вдосконалити систему надання адміністративних послуг. Місцеве самоврядування, яке знаходиться ближче до громадян, має завдання кардинально змінити практику надання адміністративних послуг. Ці зміни в основному зосереджені на встановленні відносин між місцевою владою та громадянами на основі використання сучасних комунікаційних технологій, і в основі цих комунікацій повинні лежати інтереси суспільства, громадянина.

Участь громадськості у прийнятті управлінських рішень забезпечується завдяки роботі в громадських радах, громадських слуханнях, місцевих ініціативах тощо. Перелік форм такої співпраці постійно розширюється. Особливий інтерес для вивчення в роботі представляє участь громадськості в оцінці ефективності механізму надання адміністративних послуг шляхом публічної експертизи. Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг є одним із найбільш перспективних напрямків діяльності у сфері надання державних послуг. Результати громадської оцінки

повинні допомогти забезпечити більшу прозорість послуг та збільшити їх доступність для громадян. Врахування результатів оцінки дозволяє підвищити рівень ефективності управлінських рішень у цій галузі та відповідність державних служб вимогам та потребам громадян.

Головною метою громадської оцінки є вдосконалення механізму надання адміністративних послуг і, отже, підвищення рівня життя. Громадський нагляд зосереджується на: зменшенні зловживань з боку урядовців; аналіз громадської думки щодо існуючих проблем в організації адміністративних послуг; проведення об'єктивного дослідження діяльності органів державного управління з метою подальшого зменшення загрози суб'єктивного підходу; наближення постачальників послуг до виявлення суспільних потреб.



Рис. 3.1. Мета проведення громадського моніторингу

Оскільки результати моніторингу надання адміністративних послуг - такі як систематичний моніторинг якості, зручності та доступності послуг - ефективність їх надання на основі єдиної системи показників - дозволяють змінити управління послугами в контексті підвищення їх якості, прозорості

та доступності.

Побудова системи якості для моніторингу діяльності місцевого самоврядування вимагає різних методів на всіх етапах її реалізації, вдосконалення заходів щодо підвищення кваліфікації, мотивації та відданості своєї професії місцевим чиновникам, які надають послуги населенню. Необхідно також активно залучати громадян до моніторингу діяльності громадських організацій, встановлювати ефективний зворотний зв'язок між владою та членами місцевої громади, а також підвищувати довіру громадян до органів місцевого самоврядування. Завданням громадського нагляду є підвищення підзвітності, прозорості органів місцевого самоврядування та встановлення ефективного зворотного зв'язку між владою та населенням. Основною метою громадського моніторингу є покращення рівня життя в громаді. Громадський моніторинг дозволяє: зменшити рівень зловживання владою державними структурами; проводити постійний аналіз громадської думки для виявлення основних проблем та можливостей розвитку адміністративних послуг; наблизити уряд до розуміння потреб громади; контролювати роботу місцевих громад відповідно до цілей та критеріїв, що становлять суспільний інтерес.

Результати громадського моніторингу є необхідним матеріалом для зміни поточної роботи органів місцевого самоврядування під час стратегічного планування, визначення пріоритетних сфер діяльності та функціонування [23].

«Найбільш поширеним методологічним підходом, що застосовується у державному моніторингу, є перевірка відповідності фактичної діяльності місцевих громад вимогам законодавства. Предметом громадського моніторингу адміністративних послуг є дослідження діяльності місцевого самоврядування в контексті надання цих послуг відповідно до чинного законодавства та забезпечення надання якісних адміністративних послуг, що відповідають встановленим стандартам та очікуванням громадян та бізнесу» [34]. Здійснення громадського контролю вимагає ряду заходів для

досягнення мети. Показники моніторингу можуть бути зменшені до більших - виявлення потреби у моніторингу; визначення його цілей та завдань; ідентифікація об'єктів моніторингу; розробка стратегії моніторингу; збір та аналіз інформації; використання (публікація) результатів. Найважливішим етапом моніторингу є збір інформації. Якість моніторингу, як правило, залежить від того, наскільки повною, надійною та неупередженою буде зібрана інформація. Дані моніторингу можуть мати кількісні та якісні характеристики. Для обчислення кількісних характеристик місцеві громади можуть самоорганізовуватися на добровільних засадах, але якісні характеристики потребують певної підготовки. Впровадження результатів моніторингу в діяльності органів місцевого самоврядування вимагає встановленого механізму зворотного зв'язку.

Слід зазначити, що процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування включає зворотній зв'язок із замовниками, але не зосереджується на залученні активних громадян до участі у наглядових заходах з надання адміністративних послуг. Залучення населення потрібно реалізовувати різними способами, а саме: сприяння місцевим громадським ініціативам, розробка системи громадського моніторингу, встановлення партнерських відносин між місцевими органами влади та місцевою громадою [55].

Тому в цьому аспекті роботи органів місцевого самоврядування необхідно урізноманітнити форми та методи «зворотного зв'язку» з громадськістю та забезпечити їх більш широке впровадження. Зокрема, на інформаційному рівні приймати участь через веб-сайти, ЗМІ, відкриті заходи, публічні презентації, публікації та банери, щоб максимально використати потенціал соціальних мереж. У цьому випадку доступ до інформації, опублікованої в Інтернеті, повинен бути безкоштовним, а інформація повинна бути повною, всебічною та постійно оновлюваною [36]. В Україні практика громадського моніторингу надання

адміністративних послуг розвивається поступово. Основними методами, які використовують при моніторингу, є опитування громадської думки споживачів та представників постачальників послуг (включаючи опитування в Інтернеті) та використання методу «таємний клієнт».

«Таємний клієнт» – один з найефективніших видів досліджень якості державних послуг, покликаний виявити недоліки в процесі обслуговування споживачів. Таємні покупці оцінюють виконання стандартів якості послуг, кваліфікацію персоналу, візуальний дизайн та чистоту об'єкта оцінки, встановлення інформаційного матеріалу тощо. Однак метод «Таємний клієнт» також має певні ризики, наприклад, існує ризик спотворення зібраних даних, що вимагає створення системи моніторингу роботи. Метод «таємний клієнт» також використовується для надсилання запитів про певні адміністративні послуги електронною поштою або телефонною консультацією.

Також можете бути використаний один із емпіричних методів дослідження - опитування співробітників, який також є найпоширенішим способом збору інформації, оскільки його результати відсутні в документальних джерелах і недоступні для безпосереднього спостереження, що дозволяє більш ефективно досліджувати вибрані проблеми. Оскільки лише співробітники, що працюють у сфері адміністративних послуг, розуміють що їм потрібно забезпечити належне функціонування нормативно-правових актів у сфері адміністративних послуг та вдосконалити ці акти, питання можна зосередити на оцінці ефективності існуючих норм, а також інших проблем, які можуть хвилювати громадян у сфері надання адміністративних послуг.

Залучення громадськості до моніторингу надання адміністративних послуг має низку позитивних результатів, серед яких: підвищення рівня захисту населення; підвищення якості адміністративних послуг для заявників; підвищення ефективності діяльності суб'єкта нагляду; зниження рівня корупції; підвищення довіри громадян до влади; якісне поліпшення

відносин між владою та населенням; позитивне сприйняття громадськістю та допомога у реалізації ініціатив та реформ, що впроваджуються в країні [17].

Незважаючи на існування різних форм участі у громадському моніторингу діяльності місцевого самоврядування в рамках надання адміністративних послуг, частина населення залишається дещо віддаленою. Ця ситуація багато в чому ускладнюється тим, що влада сама не використовує достатньо наявного потенціалу для залучення населення до місцевого самоврядування.

Посилення спроможності організацій громадянського суспільства контролювати надання адміністративних послуг може бути одним із факторів, що підвищують довіру громадян до них. Залучення членів територіальної громади до участі в наглядових заходах вимагає не ситуативної, несистематичної та часто формальної взаємодії окремих представників територіальної громади з владою (тактичний підхід), а впровадження стратегічного підходу, послідовного використання різних форм співпраці між суб'єктами самоврядування. постійне сприяння діяльності та ініціативам членів громади, що забезпечує повну реалізацію їх потенціалу самоврядування. Такий підхід дає можливість створити передумови для встановлення довгострокових партнерських відносин між членами місцевої громади та місцевого самоврядування, а також заохочує зміцнення довіри громадськості до уряду, його прозорості та відкритості [28].

3.2. Заходи щодо вдосконалення надання адміністративних послуг на прикладі Борзнянської міської ради

Важливою складовою успішної реалізації проектів громадського моніторингу якості адміністративних послуг на місцевому рівні є негайна реакція місцевих органів влади на результати моніторингу, їх розгляд та

пропозиції громадських організацій при прийнятті рішень щодо підвищення якості надання адміністративних послуг.

«Таким чином, участь громадськості в оцінці організації надання адміністративних послуг повинна принести певні позитивні результати: посилення захисту прав і свобод людини; підвищення якості адміністративних послуг; підвищення ефективності дій суб'єктів, що надають адміністративні послуги; зниження рівня корупції; зміцнення довіри до органів державного управління; поліпшення відносин між владою та громадою; формування позитивної громадської думки щодо діяльності органів влади» [59].

Активний зворотній зв'язок громади у виконавчому комітеті міської ради сприяє ефективному функціонуванню номера «гарячої лінії» Центру надання адміністративних послуг «Віза», послугами якого користувались у 2019 році майже 8 тис. громадян. Однак найефективнішим механізмом громадського моніторингу у виконавчому комітеті Борзнянської міської ради є інтерактивне опитування на офіційному веб-сайті міської ради та її виконавчого комітету під назвою «Активний громадянин». З моменту запровадження було проведено 13 опитувань, в яких брали участь майже 9 000 активних жителів міста. Жителів міста запитали: «Чи відчули вони, особисто, реформу адмінпослуг?», «Чи відчули позитив після передачі повноважень місту від Мін'юста?», «Як пропонують наблизити послуги до населення?», «Чи довіряють Центру «Віза» та як оцінюють роботу його учасників?». «Проголосувало 1506 активних громадян, а результати оцінювання роботи Центру адміністративних послуг «Віза» виглядають наступним чином: 91,9% – відчули, особисто, реформу адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування Борзни; 92,7% – відчули позитивні зміни після передачі повноважень Мін'юста України місту. Наблизити послуги для населення пропонують шляхом: збільшення кількості електронних послуг – 38,7%; розширення мережі територіальних підрозділів Центру «Віза» – 37,2%; започаткування роботи Мобільних офісів, особливо

для віддалених мікрорайонів – 24,1%. 92,1% – довіряють Центру адміністративних послуг «Віза».

Рейтинг ефективних «пакетних послуг» за «життєвими ситуаціями» активні визначали громадяни Борзни (від 1 до 5 балів): «Перші документи новонародженої дитини» (4.54); «Втрата близької людини» (4.49); «Документи багатодітної родини» (4.04); «Новий суб'єкт – новий об'єкт» (3.59); «Втрата документів» (3.56); «Розміщення зовнішньої реклами» (3.22); «Оформлення документів спадкоємця» (3.2); «Зміна місця проживання» (3.07); «Зміна імені» (2.6).

Активні громадяни Борзни визначили рейтинг ефективних механізмів зворотного зв'язку влади з громадою:



Рис. 3.2. Рейтинг ефективних механізмів зворотного зв'язку влади з Громадою

Черговий моніторинг думки «Активний громадянин» було проведено з метою вивчення думки щодо якості роботи відділів реєстрації місця проживання громадян виконкомів районних у місті Борзна ради. Децентралізація цих повноважень по районах міста, визначена рішенням Борзнянської міської ради №381 «Про обсяг і межі повноважень районних у місті рад та їх виконавчих органів».



Рис. 3.3. Результати опитування щодо бізнес-клімату у Борзні

На сервісі «Активний громадянин» сайту Борзнянської міської ради та її виконавчого комітету також проводилось опитування жителів – споживачів адміністративних, інших публічних послуг: «Звідки Ви дізнались про Центр адміністративних послуг «Віза»?». Результати цього опитування є доволі цікавими (рис. 3. 4.):

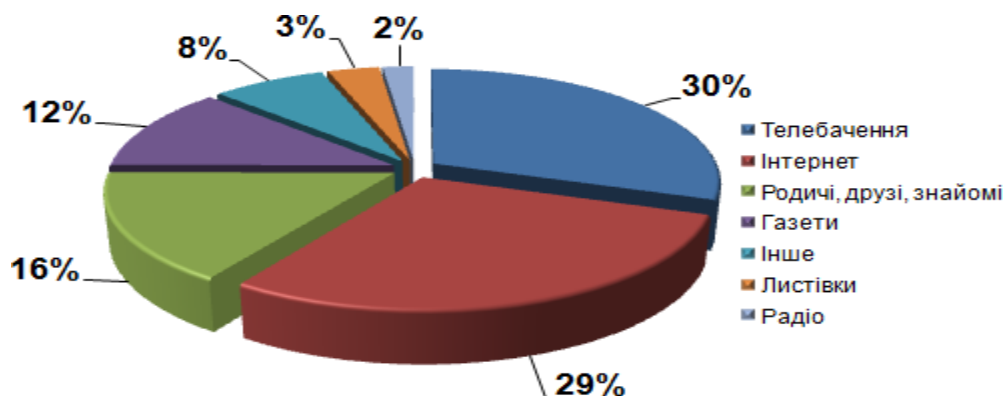


Рис. 3.4. Результати громадського опитування про джерело отримання інформації щодо ЦНАПу «Віза»

На думку активних мешканців Борзни наблизити послуги дозамовників необхідно через вдосконалення сервісів (рис. 3. 5.), у т.ч. електронних (1651); розширення кількості пунктів прийому документів (452); покращення інформованості (577); впровадження мобільних послуг, наблизивши їх до споживачів (528):

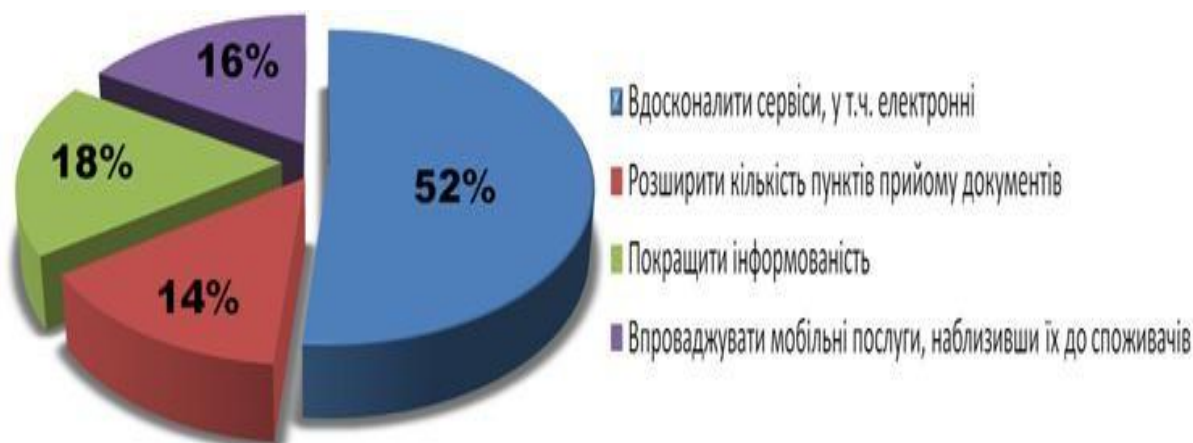


Рис. 3.5. Результати громадського опитування щодо наближення послуг

Щодо сервісів, які жителі хочуть бачити на веб-порталі Центру адміністративних послуг «Віза» результат наведено у рис. 3.6



Рис. 3.6. Результати громадського опитування щодо бажаних сервісів

«Для забезпечення відкритості в роботі органів місцевого самоврядування, створення на місцевому рівні зручних та доступних умов для отримання громадянами адміністративних та інших державних послуг суб'єкти підприємницької діяльності є важливими складовими розвитку територіальної громади Борзни. У Стратегічному плані розвитку міста

Борзна на період до 2025 року, який був затверджений рішенням міської ради» №376, напрямок "Місто ефективного відкритого уряду з високими стандартами якості життя" включає стратегічну мету С.1. «Ефективне відкрите міське врядування» та оперативну ціль С.1.3. «Доступні та якісні публічні послуги». Ці цілі мають найвищі показники у стратегічному плані розвитку міста серед тих, що відповідають потребам мешканців. Основою для виконання цих завдань із залучення вітчизняних та іноземних інвестицій є реформа системи адміністративних послуг.

Для того, щоб жителі Борзнянської територіальної громади могли ефективно розвивати місцеве самоврядування, створюючи нові технології та інструменти електронного управління, електронна демократія в Центрі надання адміністративних послуг «Віза» та його територіальних одиницях створює комфортні умови для доступних, якісних адміністративних та інших державних послуг. Міська рада Борзни затвердила Програму розвитку нових муніципальних технологій управління в Центрі надання адміністративних послуг та його територіальних підрозділах на період 2017- 2031 років, яка визначає організаційно-правову базу для побудови ефективної системи надання доступних та якісних адміністративних та інших державних послуг.

У Центрі адміністративних послуг «Віза» діють системи управління якістю та інформаційною безпекою відповідно до ДСТУ ISO 9001:2009, ДСТУ ISO/IEC 27001:2010. Проведено роботу з розширення вимог стандарту ISO 9001:2009 у сфері запобігання корупційним загрозам.

Розпочато впровадження інноваційних технологій електронної підтримки Центру надання адміністративних послуг «Віза» для підвищення якості послуг. Існує програмний пакет «Електронна система оцінки якості послуг у комунальному центрі обслуговування Борзна», доступ до Державного реєстру речових прав, Єдиного державного реєстру юридичних осіб, незалежних підприємців та громадських формувань, віртуального офісу електронних адміністративних послуг Чернігівської області при введенні даних в Єдину державу реєстр адміністративних правопорушень. Це

забезпечує вимог українських законів «Про адміністративні послуги», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» щодо дотримання дозвільних термінів, процедур затвердження, надання адміністративних та інших державних послуг. Електронна підтримка Центру надання адміністративних послуг «Віза» забезпечує надсилання клієнтам текстових повідомлень про готовність послуги, публікацію матеріалів на офіційному веб-сайті виконавчого комітету міськради в Інтернеті.

Враховуючи зручність замовників, організація адміністративних та інших державних служб для громадян та підприємств, що діють у виконавчому комітеті міської ради, характеризується наявністю деяких проблемних об'єктивних та суб'єктивних характеристик. Серед побажань відвідувачів щодо якості послуг у Центрі надання адміністративних послуг «Віза» є:

- максимальна автоматизація системи;
- запровадження елементів електронного уряду;
- переклад послуг в електронну форму;
- спрощення системи отримання послуг, повна комп'ютеризація;
- можливість самостійно відвідувати інтернет-ресурси,

дотримуватися процедур, без допомоги адміністраторів;

- зменшення попиту, більш ефективне обслуговування споживачів тощо.

Необхідність розробки нових технологій муніципального управління в роботі Центру надання адміністративних послуг «Віза», розширення електронних та адміністративних, інших державних послуг, що надаються через Інтернет, спричинене швидким збільшенням заявок від громадян, компаній, постійною передачею органам місцевого самоврядування надання послуг центральним органам державної виконавчої влади.

Відвідувачі Центру надання адміністративних послуг «Віза» в деяких випадках стикаються із застарілими механізмами роботи у сфері муніципального управління. Це вимагає укомплектування офісною технікою,

програмним забезпеченням, підключення до інформаційних систем та розвитку інфраструктури, переходу на електронне урядування. Для повного забезпечення безпеки та надійності всіх процедур надання послуг у ЦНАП «Віза», захисту персональних даних користувачів послуг, впорядкування інформаційних потоків, необхідно розширити функціональність програмного забезпечення. Крім того, не доопрацьовано єдину інфраструктуру для електронного обміну даними між усіма службами Центру. Використання нестандартних форматів доступу до них експертами обмежує можливість використання автоматизованих методів аналітичної обробки інформації, захисту персональних даних.

Електронне урядування - це форма державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості органів державної влади та місцевого самоврядування, використовуючи інформаційні та телекомунікаційні технології для створення нового типу держави, орієнтованої на потреби громадян.

Створення веб-порталу Центру адміністративних послуг з обліковими записами електронних користувачів, інтеграція віддаленої попередньої реєстрації в електронну чергу через Інтернет, Skype-спілкування із замовниками послуг тощо. Це важливий крок у впровадженні концептуальної моделі електронного урядування в ЦНАП. Створення веб-порталу покликане реалізувати функціонал необхідних ІТ-компонентів, взаємодія яких при передачі даних забезпечує інформаційну взаємодію із замовниками державних та соціальних послуг при наданні таких послуг у Центрі надання адміністративних послуг «Віза». Для вирішення проблем у рамках програми важливо розробити електронну систему надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, що включає створення:

- публічно-довідковий та інформаційний веб-портал з надання адміністративних послуг як «єдиного вікна», що забезпечує впровадження єдиної точки входу в міські інформаційні системи, орієнтованої на надання інтерактивних адміністративних послуг для громадян та бізнесу; мережі

довідково-інформаційних кіосків, які будуть знаходитись у Центрі надання адміністративних послуг «Віза», його територіальних одиницях, комунальних установах «Територіальний центр соціального обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян», де ви зможете ознайомитись із переліком адміністративних послуг, отримати розшифровки зі списку необхідних документи на отримання адміністративних послуг; електронний архів;

- єдина система електронних черг для попередньої реєстрації в державних реєстраторів через різні канали зв'язку (телефон, інформаційний кіоск, веб-портал, мобільний додаток);

- впровадження та обслуговування шлюзів GSM, які дозволяють заявникам інформувати про стан готовності послуги;

- внутрішня система електронного обігу документів між суб'єктами надання адміністративних послуг, адміністраторами, державними реєстраторами.

Веб-портал представляє 290 послуг, перелік яких підтверджується рішенням міської ради. Веб-портал, сенсорні інформаційні кіоски та мобільний додаток дозволяють обмінюватися даними із загальним сервером Центру адміністративних послуг та проводити зустрічі в потрібний час для людей за допомогою електронної черги. Це дозволило розвантажити Центр надання адміністративних послуг та заощадити час відвідувачів.

Одним із важливих пріоритетів у впровадженні електронного урядування Центру надання адміністративних послуг «Віза» була професійна адаптація працівників до роботи в інформаційній системі. Таким чином, виникла гостра потреба у навчанні та вдосконаленні своїх навичок. Серія тренінгів із використання електронних систем міста була проведена серед працівників. Система дистанційного навчання, навчання персоналу на базі веб-порталу дозволила працівникам - державним реєстраторам, адміністраторам підвищити рівень знань та навичок, не залишаючи роботи.

Створення електронного архіву документів є важливим інструментом

рівня обслуговування клієнтів в адміністративних та інших державних службах та ефективної роботи працівників. Електронний архів справ про адміністративні послуги, а також протоколи про адміністративні порушення забезпечують збереження інформації та створення єдиного структурованого реєстру документів. Застосування технологій сканування та подальша систематизація документів в єдиному реєстрі робить їх доступними для всіх адміністраторів, державних реєстраторів та інших працівників виконавчого комітету міської ради. Пошук можливий за кількома параметрами, електронний архів забезпечує набагато швидшу обробку документів. Це зменшує час, витрачений працівниками та споживачами адміністративних послуг.

Будь-яка кількість людей може одночасно користуватися наявними у фонді матеріалами, багато користувачів мають доступ до електронного архіву. Дозвіл на доступ до електронного реєстру дозволяє вести окремий облік документів для служб, що користуються, а також відстежувати історію використання будь-якого підрозділу для зберігання його інформаційного фонду. Спеціальне обладнання дозволяє оцифровувати документи без необхідності подання справ, створює цифрові копії документів, забезпечує швидкий обіг документів між Центром надання адміністративних послуг, суб'єктами, що надають адміністративні послуги, управліннями, іншими виконавчими органами міської ради, можливість швидкої обробки документів.

Електронний архів є важливим доповненням до існуючого переліку паперових документів і пропонує широкий спектр можливостей, таких як: підтримка моделі зберігання; «фонд – опис – справа»; оформлення електронних фондів для використання; надання користувачеві функції «електронного читального залу» через Інтернет.

Для створення електронного архіву необхідно було передбачити придбання професійного сканера книг для оцифровки справ, серверного обладнання для зберігання інформації з відповідними резервними копіями;

розробка електронного реєстру документів (баз даних) та пошукової системи для документів, зміни в структурі Центру надання адміністративних послуг «Віза» (створення робочого місця оператора сканера-архіву за рахунок наявного персоналу).

Основними цілями програми є: максимальна орієнтація Центру надання адміністративних послуг «Віза», його територіальних відділів на створення комфортних умов для отримання послуг заявниками, в тому числі особами з особливими потребами; створення нових можливостей для споживачів своєчасно отримувати послуги, забезпечуючи захист інформації скаржників від будь-яких змін та інших форм втручання; забезпечення належних умов для професійної роботи адміністраторів Центру надання адміністративних послуг «Віза», його територіальних управлінь, державних реєстраторів, вдосконалення технології процедур, зменшення трудових витрат, матеріальних та часових ресурсів; впровадження механізмів максимальної реалізації можливостей телекомунікаційних засобів зв'язку та Інтернету в роботі Центру надання адміністративних послуг «Віза»; розширення способів та засобів інформування населення про порядок та умови отримання адміністративних та інших державних послуг, збільшення інформаційного матеріалу в засобах масової інформації на офіційному веб-сайті виконавчого комітету міськради в Інтернеті. Додано заходи Програми розвитку нових муніципальних технологій управління в Центрі надання адміністративних послуг «Віза» та його територіальних управліннях на період 2017-2021 років.

Висновки до розділу 3

Успішне впровадження програми призведе до: підвищення прозорості та ефективності діяльності міської влади; більш широке забезпечення доступу громадян, суб'єктів господарювання до систем адміністративних та інших державних послуг в електронній формі через розвиток телекомунікаційного середовища та впровадження нових технологій

електронного урядування, електронної демократії; швидке надання якісних адміністративних та інших державних послуг населенню, наближення їх до вимог населення та міжнародних стандартів; запровадження адміністративних та інших державних послуг в електронній формі.

Для громадян, суб'єктів підприємницької діяльності повна та успішна реалізація програми забезпечить: підвищення якості, ефективності та зручності отримання послуг; забезпечення чіткості отримання послуг; скорочення часу, витраченого на придбання відповідних послуг. « Для працівників виконавчих органів міської ради Борзни - уникнення дублювання дій, пов'язаних з наданням послуг громадянам, суб'єктам господарювання; покращення стану виконавчої дисципліни; створення єдиного інформаційного простору для збору, накопичення, аналізу всіх видів інформації щодо отримання та видачі документів за принципом організаційної єдності. Для керівників виконавчого комітету міської ради - запровадження інноваційних проектів взаємодії між владою та компаніями; створення зручних та доступних умов для отримання послуг для жителів міста; оперативний моніторинг та контроль за механізмом надання адміністративних та інших державних послуг» у виконавчому комітеті Борзненської міської ради, за їх результатами - оцінка якості роботи місцевих чиновників, керівників, державних реєстраторів

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у визначенні напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг на основі дослідження діяльності органів публічної влади у цій сфері. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Дослідження дозволяє зробити висновок про наявність значної уваги науковців до проблематики теорії адміністративних послуг. Поряд із тим, виявлено відсутність єдності поглядів щодо розуміння їх сутності. Поділяємо думку експертів щодо важливості врахування у визначенні поняття «адміністративна послуга» основних її ознак, вичерпного переліку суб'єктів її надання та їх отримувачів. Крім того, підтримуємо пропозицію дослідників щодо закріплення в нормативно-правовій базі поняття «автоматична адміністративна послуга» для виокремлення тих послуг, які фактично реалізуються без присутності заявника.

2. Досліджено стан нормативно-правового регулювання сфери надання адміністративних послуг та встановлено, що необхідністю сьогодення є:

- прийняття законопроекту «Про адміністративну процедуру», однак вважається за доцільне введення перехідного періоду його реалізації (у разі прийняття) за окремими сферами;

- впорядкування нормативно-правового регулювання сфери надання адміністративних послуг та приведення профільних законів та підзаконних актів у відповідність до Закону України «Про адміністративні послуги»;

- затвердження на законодавчому рівні повного та вичерпного переліку адміністративних послуг.

3. Виявлено відсутність закріпленої на законодавчому рівні актуальної концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, як це було забезпечено у 2006 році розпорядженням Кабінету Міністрів України

№ 90-р. Натомість, на сьогодні у роботі ЦНАПів застосовуються Рекомендації Мінрегіону зі створення сучасних центрів з надання адміністративних послуг в Україні, в яких закріплено концептуальний підхід до побудови мережі ЦНАП з урахуванням всіх принципових деталей для створення надсучасного та максимально комфортного і клієнтоорієнтованого ЦНАПу. Запропоновано затвердити дані рекомендації на законодавчому рівні з метою можливості використання запропонованого концептуального підходу органами місцевого самоврядування, об'єднаними територіальними громадами та районними державними адміністраціями в рамках правового поля.

4. Виявлено проблеми у сфері надання адміністративних послуг на місцевому та регіональному рівнях. Основними проблемами у Центрі адміністративних послуг «Віза» виконкому Борзнянської міської ради визначено невирішеність на центральному рівні питання щодо технічної можливості надання адміністративних послуг з паспортних питань у Мобільному офісі муніципальних послуг Центру адміністративних послуг «Віза» виконкому Борзнянської міської ради; «кадровий голод» Центру адміністративних послуг «Віза» виконкому Борзнянської міської ради, пов'язаний з жорсткими кваліфікаційними вимогами, закріпленими на законодавчому рівні, до посади адміністратора.

Також окреслено ряд проблем регіонального рівня, які «потребують комплексного підходу до їх вирішення та організації загальної системної координації усіх процесів, пов'язаних з вдосконаленням сфери надання адміністративних послуг у Чернігівському регіоні, зокрема: низький рівень обізнаності громадян і суб'єктів господарювання щодо запроваджених електронних сервісів у сфері надання адміністративних послуг; зарегульованість процедур надання окремих адміністративних послуг; недостатній рівень запровадження європейських практик обслуговування заявників у ЦНАП області.»

За результатом опрацювання виявлених проблем місцевого та

регіонального рівнів у сфері надання адміністративних послуг запропоновано ряд реальних заходів для їх розв'язання.

5. Проаналізовано популярні у м. Борзна механізми проведення громадського моніторингу щодо якості надання публічних послуг мешканцям Борзни та виявлено, що найдієвим інструментом є – інтерактивне опитування на сайті виконкому Борзнянської міської ради у рубриці «Активний громадянин». Зазначені опитування проводяться системно, в них порушуються актуальні питання щодо задоволеності заявників якістю обслуговування, запровадження нових сервісів, переведення послуг в електронний формат. Результати опитування говорять про якісний сервіс надання послуг у Центрі адміністративних послуг «Віза» виконкому Борзнянської міської ради, однак заявники не байдужі до його покращення і висловлюють свої побажання, які необхідно першочергово опрацьовувати та реалізовувати.

6. Досліджено стан удосконалення муніципального менеджменту у Центрі адміністративних послуг «Віза» виконкому Борзнянської міської ради з використанням технології електронного урядування та встановлено наявність актуальної Програми розвитку нових технологій муніципального менеджменту на 2017 - 2021 роки, яка визначає організаційно-правові засади побудови ефективної системи надання доступних і якісних адміністративних, інших публічних послуг громадянам, суб'єктам господарювання органами місцевого самоврядування міста Борзни шляхом розвитку нових технологій муніципального менеджменту в Центрі адміністративних послуг «Віза» та його територіальних підрозділах. Даною програмою затверджено заходи, реалізація яких забезпечить зокрема: зростання прозорості й ефективності діяльності міської влади; більш широке забезпечення доступу громадян, суб'єктів господарювання до систем надання адміністративних, інших публічних послуг у електронній формі через розвиток телекомунікаційного середовища та впровадження нових технологій е- урядування, е-демократії; покращення якості, результативності та комфортності отримання послуг;

уникнення дублювання дій, пов'язаних з наданням послуг громадянам, суб'єктам господарювання; оперативний моніторинг та контроль за механізмом надання адміністративних, інших публічних послуг у виконкомі Борзнянської міської ради, за їх результатами оцінювання якості роботи посадових осіб місцевого самоврядування, адміністраторів, державних реєстраторів» .

Реалізація наведених викликів дозволить суттєво покращити сервіс у центрах адміністративних послуг всієї країни та забезпечить:

- доступність послуг через розгалужену мережу центрів надання адміністративних послуг, працюючих за принципом «єдиного вікна»;
- законодавче закріплення «асортименту» послуг, яких потребують мешканці і підприємницька громада, у т.ч. за повноваженнями, одержаними від державних органів влади, однаково на території всієї країни;
- зручності послуг за життєвими ситуаціями та в форматі «24/7»;
- додаткові сервіси для відвідувачів центрів надання адміністративних послуг;
- кадрове наповнення центрів надання адміністративних послуг «нетиповими службовцями» та персоніфіковані оцінки якості їх роботи;
- прості і зрозумілі «правила гри», як основного важелю протидії корупційним ризикам;
- створення нового формату центрів надання адміністративних послуг
- приязну адміністрацію – з повагою до людей!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про заходи державної регіональної політики на підтримку децентралізації влади: Указом Президента України від 29 квітня 2021 року № 180/2021 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0031525-21#Text>
2. Про адміністративні послуги : закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
3. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : закон України від 1 липня 2004 р. № 1952-IV – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15>.
4. Про затвердження Стандарту адміністративної послуги з видачі (переоформлення, внесення змін до переліків робіт діючих ліцензій, анулювання та видачі дублікатів) ліцензій на провадження господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури : наказ Міністерства регіонального розвитку та будівництва України від 8 вересня 2009 р. № 367–Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN50350.html.
5. Про затвердження Стандарту надання адміністративної послуги «Видача протоколів випробувань насіння і садивного матеріалу квітково-декоративних культур»: наказ Міністерства з питань житлово-комунального господарства України від 27 серпня 2007 р. № 130. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0130662-07>.
6. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98 / Верховна Рада України – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.
7. Верховна рада України – офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80.>
8. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції

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

9. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2009 р. № 251-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/251-2009-%D1%80>

10. Про врегулювання відносин, пов'язаних зі статусом державного реєстратора : наказ Міністерства юстиції України від 29.12.2015 № 2790/5 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1667-15>.

11. Про адміністративну процедуру : проект Закону України від 28 грудня 2018 р. за № 9456. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307.

12. Про адміністративну процедуру : проект Закону України від 28 грудня 2018 р. за № 9456. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307.

13. Концепція адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>

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

15. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці / упорядники: Андрійко О.Ф. (керівник колективу), Нагребельний В.П., Кисіль Л.Є., Педько Ю.С., Дерещ В.А., Пухтецька А.А., Кірмач А.В., Люлька Л.В.; За заг. ред. Ю.С. Шемшученка, О.Ф. Андрійко. – К. : Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2011. – 448 с.

16. Демський Е.Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа /

Е.Ф. Демський // Юридична наука : наук. юрид. журн. – 2011.-№ 1 (1) – с. 79-86

17. Kasych A., Glukhova V., Buhas N., Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2022. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707> DOI: [10.1109/MEES58014.2022.10005707](https://doi.org/10.1109/MEES58014.2022.10005707) (Scopus)

18. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. -2010.- № 84/2010. – С. 104-107

19. Бугас Н.В., Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства/ Н. В. Бугас, Ю. А. Пилипенко // [Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки](#). – 2015. - №6. - С.14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_4

20. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В. Сороко //Вісн. держ. служби. – 2004. – № 3. –С. 11–19.

21. Мордвінов О.Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування / О.Г. Мордвінов, Л.О. Ляшенко // Держава та регіони. – 2007. – № 2. – С. 60–65.

22. Бугас Н.В., Гладка Г.М. Роль інноваційного фактору в забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіону *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5246>

23. Кунцевич М. П. Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади / М. П. Кунцевич // Держава і право. – 2012. – Вип. 58. – С. 45-48.

24. Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту

підприємництва на основі антимонопольної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf

25. Бондаренко С.М., Бугас Н.В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf

26. Kasych A., Glukhova V., Buhas N., Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2022. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707> DOI: 10.1109/MEES58014.2022.10005707 (Scopus)

27. Kasych A., Glukhova V., Bondarenko S., Tslko T., Buhas N. Development of Smart Partnerships in the Field of Renewable and Alternative Energy at the Stage of Post-War Reconstruction in Ukraine. Proceedings of the 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System, MEES 2023, 2023. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10402506>. (Scopus)

28. Бугас Н.В., Палькевич К.В. Основні функції та завдання пенсійного забезпечення у фінансовій системі України. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035>

29. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні / Ю. М. Жук // Теорія та практика державного управління. – 2017. – №1 (56). – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/03.pdf>

30. Buhas N., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of resort services in Ukraine in conditions of uncertainty / Modern Science – Moderni věda. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2021. – № 6. – p. 27-31. – URL: <https://drive.google.com/file/d/1FF3TvmH0SXOpMmpVauaZiBC5LiaQdjWQ/view>

w

31. Ківалов С. В. Адміністративне право України : навч.-метод. посіб. –4-е вид., перероб. і доп. / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – Одеса: Фінікс, 2008. – С. 430.
32. Kasych A., Glukhova V., Buhas N., Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2022. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707> DOI: 10.1109/MEES58014.2022.10005707 (Scopus)
33. Телицька В.А. Адміністративні послуги, що надаються органами місцевої влади: визначення поняття та сутності / В. А.Телицька // Інновації у державному управлінні:системна інтеграція освіти, науки, практики : матер.наук.-практ. конф. за міжн. уч. (27 травня 2011 р., м. Київ): у 2т. т.2.— К.: [б.в.], 2011. - С. 49 – 51
34. Ніколаєнко К. В. Сутність та ознаки адміністративних послуг / К. В.Ніколаєнко // Держава і право – 2009. – Вип. 43. – С. 272.
35. Гайова, Д., & Бугас, Н. (2023). Сучасні концепції оцінювання конкурентоспроможності високотехнологічного сектору України та країн світу. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-108>
36. Телицька В. А. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади / В. А. Телицька // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2011. - Вип. 4. - С. 484-493. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2011_4_66.
37. Kasych A., Suler P., Bondarenko S., Buhas N. R&D Investment Management as a Basis for Competitiveness: Methodological Support and Automotive Companies' Development Trends. Quality Access to Success, Vol. 22, Issue 184, October, 2021, pp. 3-15. (Web of Science and Scopus)

https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20210921_192f5bb3-b421-4bd3-b6b7-4ac737f6a485.pdf

38. Бугас Н. В., Дякович З. Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 67–71. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5211&i=13>

39. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 №66 / Верховна Рада України – офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF>.

40. Kasych A., Suler P., Bondarenko S., Buhas N. R&D Investment Management as a Basis for Competitiveness: Methodological Support and Automotive Companies' Development Trends. *Quality Access to Success*, Vol. 22, Issue 184, October, 2021, pp. 3-15. (Web of Science and Scopus) https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20210921_192f5bb3-b421-4bd3-b6b7-4ac737f6a485.pdf

41. Kasych A., Glukhova V., Buhas N. Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. *IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy System*, 2021. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717> (Scopus) DOI: [10.1109/MEES52427.2021.9598717](https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598717)

42. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 р. № 66 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF>.

43. Малюшенко О.О., Бугас Н.В., Невмержицька С.М. Логістичне управління процесом розбудови складської інфраструктури підприємства. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали IV*

Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2023 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2023.

44. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 8 вересня 2016 р. № 1501/248 – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-16#n14>.

45. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>.

46. Бугас Н.В., Гутман А.І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/79.pdf

47. Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=bfb729cc-a858-4dea-80eb-bb5844b1223e&tag=ReiestrAdministrativnikhPoslug>.

48. Бугас Н.В., Антоненко О.Ю. Маркетингова стратегія в виробництві і просування хлібобулочної продукції (на прикладі київського регіонального ринку) *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>

49. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимощука. – К.: ФОП МоскаленкоО.М. – 392 с.].

50. Бугас Н.В., Коваленко О.О. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5313>

51. Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf

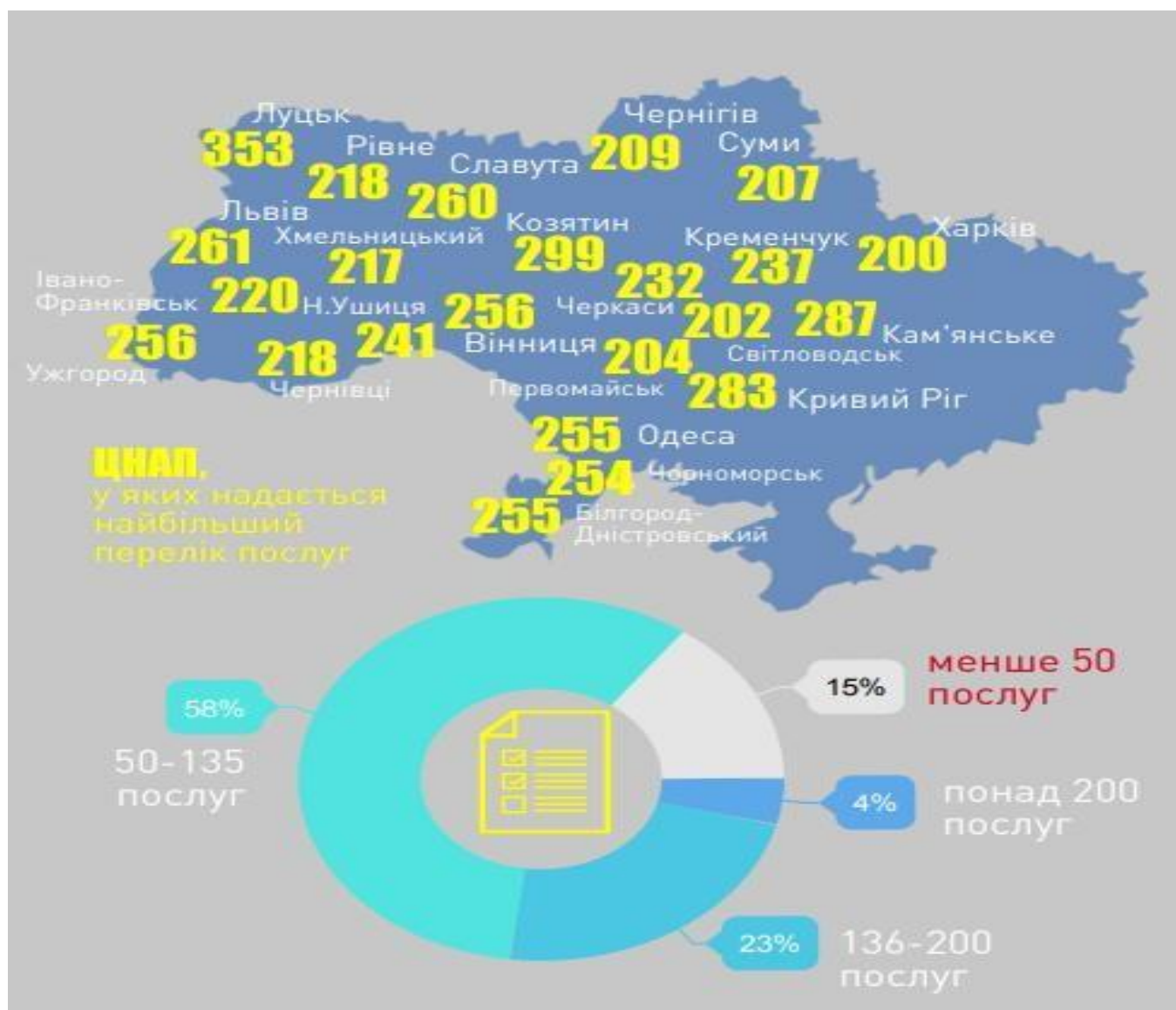
52. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>.

53. Illiashenko S., Bilovodska O., Tsalko T., Tomchuk O., Nevmerzhytska S., Buhas N. Opportunities, Threats and Risks of Implementation the Innovative Business Management Technologies in the Post-Pandemic Period COVID-19. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Volume 19, P. 1215-1229. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2022/c165107-1755.pdf> (Scopus)

54. Бугас Н.В., Мірошниченко А.В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 11, 2023 <http://www.dy.nayka.com.ua/>

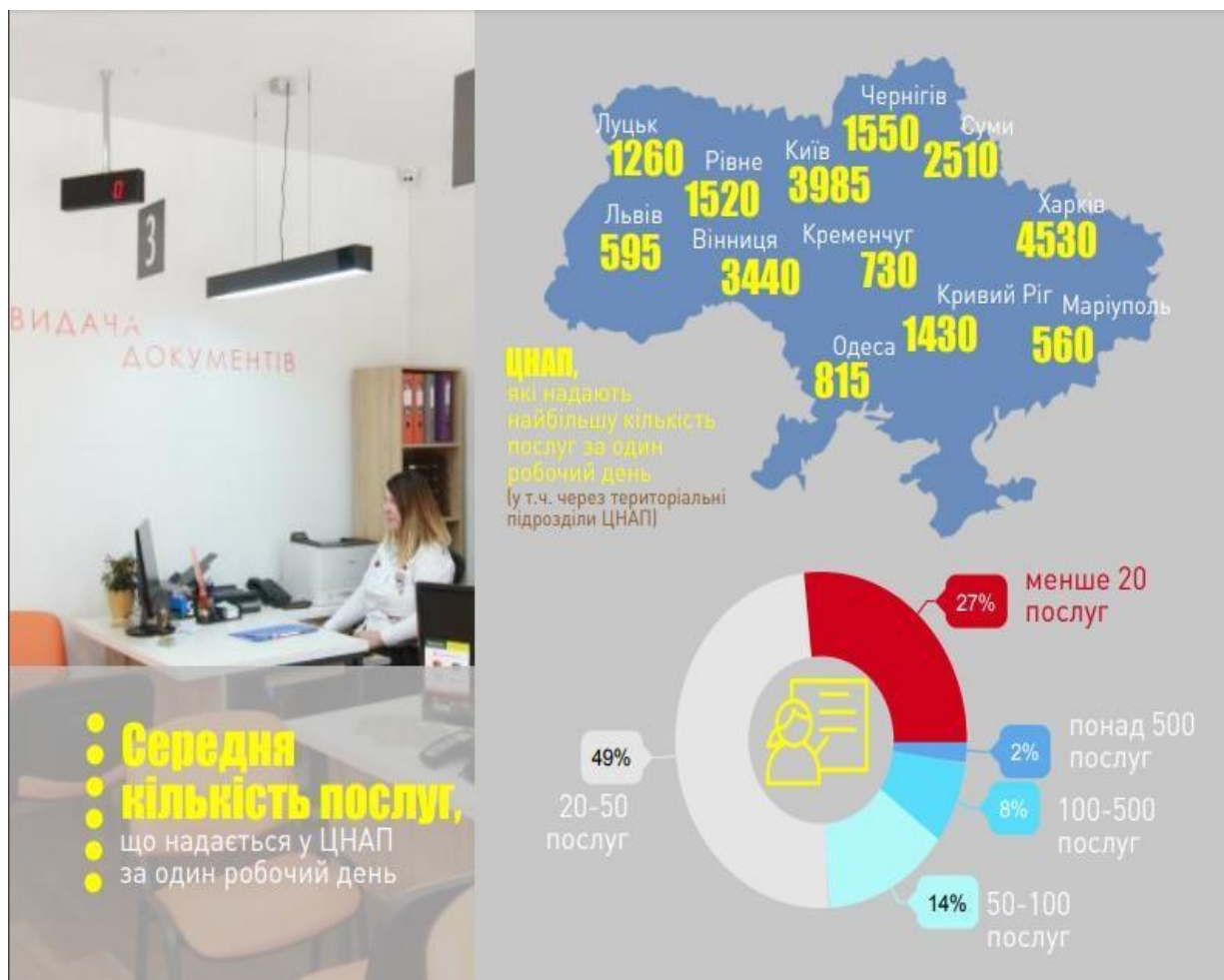
ДОДАТКИ

Інфографіка щодо ЦНАПів в Україні



Додаток Б

Інфографіка щодо ЦНАПів України станом на 2021 р.



«Мобільні офіси муніципальних послуг» Чернігівської області**ВІЗА МОБІЛЬНА**

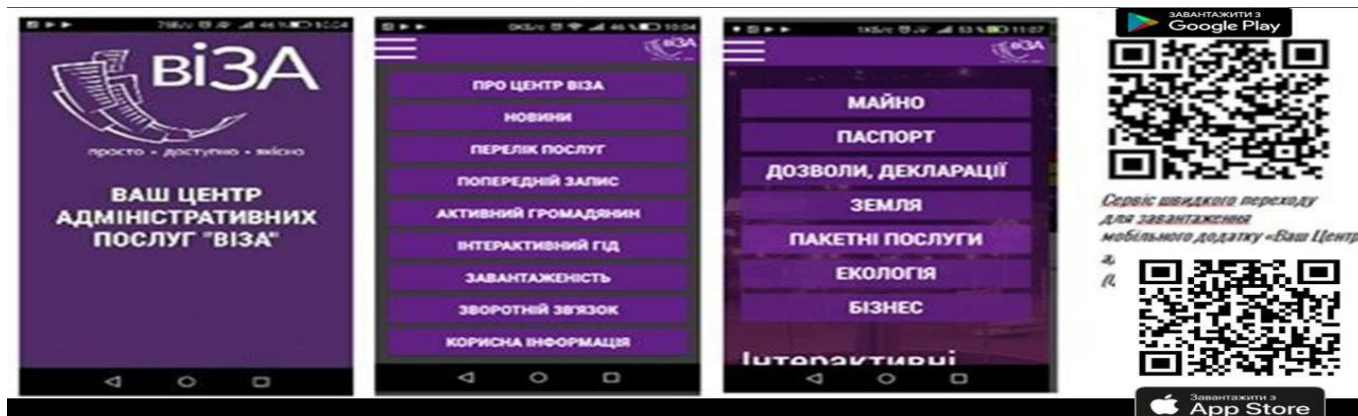
Мобільний офіс муніципальних послуг
унікальний досвід не лише на теренах
України а й всього світу

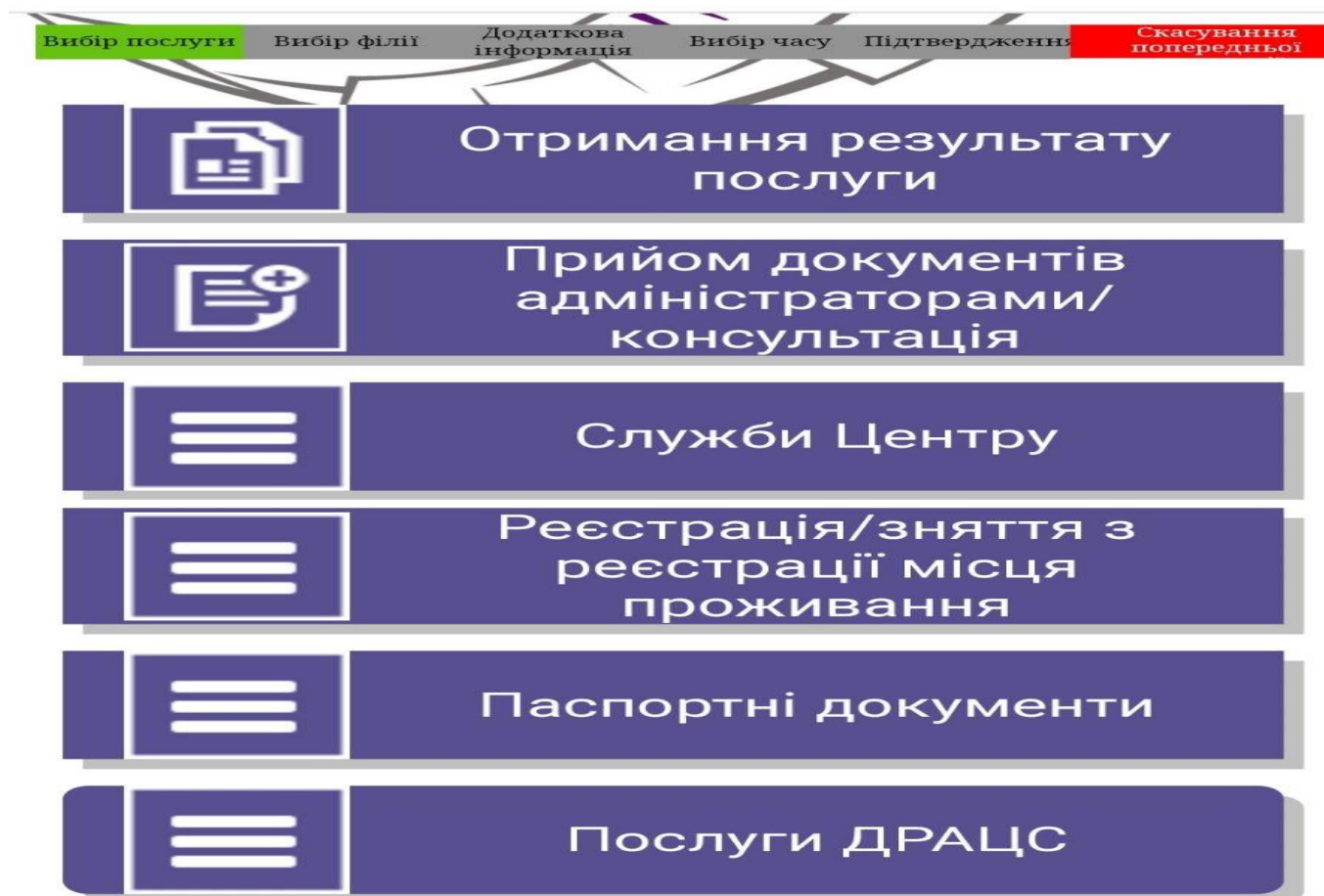
**ПЕРЕВАГИ МОБІЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ:**

- гнучкість у використанні
- націлення на економію ресурсів, і головне - часу
- орієнтація на споживача

Мобільний кейс ЦНАПу «Віза»

Додаток Г

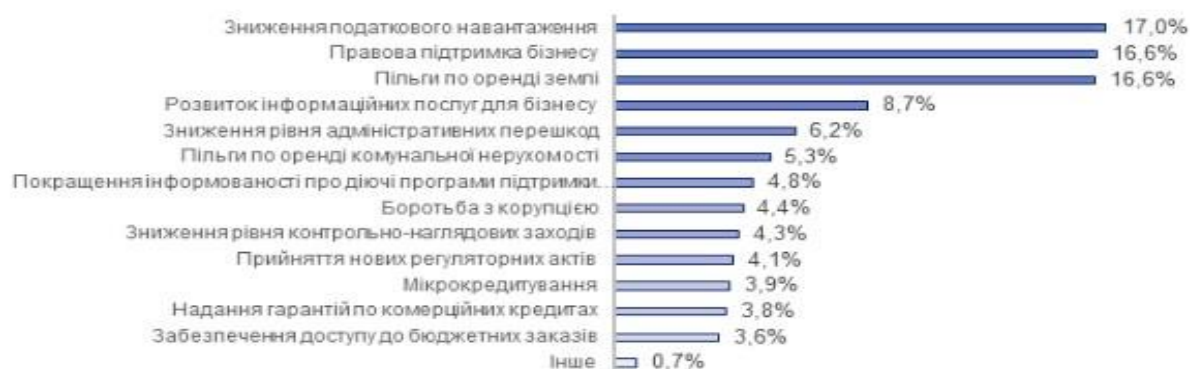
Основні можливості додатку «Ваш Центр адміністративних послуг
«Віза»

*Додаток Д***Основні можливості додатку «Попередня реєстрація в електронну чергу
Центру адміністративних послуг «Віза»**

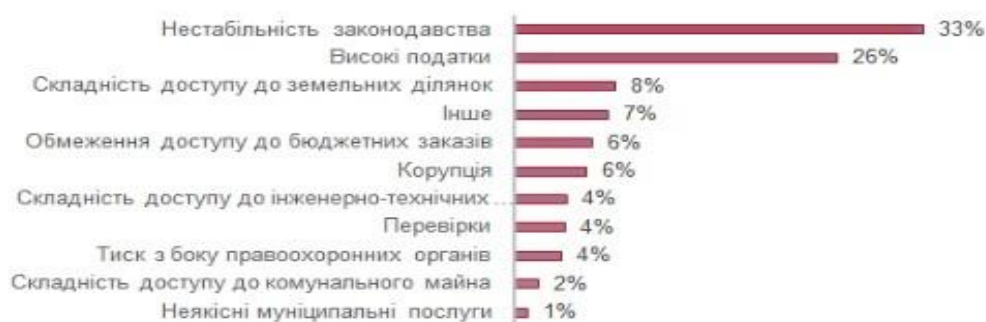
Результати опитування щодо бізнес-клімату у Борзні

Бізнес-клімат в місті

ЩО ПРОПОНУЄТЬСЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-КЛІМАТУ В МІСТІ:



ЯКІ АДМІНБАР'ЄРИ Є НАЙБІЛЬШ СУТТЄВИМИ В МІСТІ:



Результати громадського опитування щодо бажаних сервісів

