

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н. держ.упр., проф.
_____ А.М. Пугач
«_____» грудня 2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ**

Здобувач

Дмитренко І.О.

**Науковий керівник,
к.н.держ.упр., доц.**

Шпортюк Н.Л.

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу студенту****Дмитренко Ірині Олегівні**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення системи надання адміністративних послуг населенню»,
керівник роботи Шпортюк Наталія Леонідівна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « 08 » __ жовтня _ 2020 р. № _2548_.
- 2. Строк подання студентом роботи** – __ грудня 2020 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти розбудови системи надання адміністративних послуг. 2. Система надання адміністративних послуг в Україні. 3. Удосконалення системи надання адміністративних послуг у контексті розвитку ОТГ. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1.Тема, мета, задачі. 2. Теоретичні аспекти розбудови системи надання адміністративних послуг. 3. Система надання адміністративних послуг в Україні. 4. Удосконалення системи надання адміністративних послуг у контексті розвитку ОТГ. 5. Висновки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2, 3	Дмитрієва В.А. , доцент		

7. Дата видачі завдання 31 жовтня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

Дмитренко І.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Шпортюк Н.Л.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 64 сторінки, 80 використаних джерел.

Магістерська робота присвячена дослідженню системи надання адміністративних послуг та визначенню напрямів її удосконалення.

У магістерській роботі: розкрито сутність та основні складові системи надання адміністративних послуг, проаналізовано нормативно-правове забезпечення надання цих послуг в Україні; охарактеризовано особливості системи надання адміністративних послуг в Україні та міжнародний досвід у цій сфері; визначено напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування одержаних результатів в діяльності органів публічної влади з питань організації якісного надання адміністративних послуг населенню.

Ключові слова: послуги, центр надання адміністративних послуг, електронне врядування, послуги онлайн, публічне управління, демократичний інструмент, комунікації між владою і громадою, інформування, залучення мешканців.

Ключевые слова: услуги, центр получения административных услуг, электронное управление, услуги онлайн, публичное управление, демократический инструмент, коммуникации между властью и обществом, информирования, привлечения жителей.

Key words: services, center for receiving administrative services, e-government, online services, public administration, democratic instrument, communication between government and society, informing, attracting residents.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	11
1.1. Сутність та основні складові системи надання адміністративних послуг	11
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні	19
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	24
2.1. Особливості системи надання адміністративних послуг в Україні	24
2.2. Зарубіжний досвід надання публічних послуг	30
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	39
3.1. Трансформація ЦНАП в центр громадського життя та розширення переліку надання адміністративних послуг онлайн як фактор налагодження комунікації між владою і жителями громад	39
3.2. Інформування населення про роботу ЦНАП та залучення жителів до процесу управління й прийняття рішень	51
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	74

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЦНАП	- Центр надання адміністративних послуг
ОТГ	- Об'єднана територіальна громада
ІКТ	- Інформаційно-комунікаційні технології
ЗМІ	- Засоби масової інформації
ООС	- Операція об'єднаних сил
ID	- Паспорт громадянина України у формі картки
QR	- Двовимірний штрих-код
РАЦС	- Реєстрація актів цивільного стану

ВСТУП

Реформа системи адміністративних послуг є однією з ключових реформ, що проводиться в Україні. Численні дослідження показали, що більшість українців незадоволені якістю адміністративних послуг, що надаються державними органами, через складність адміністративних процедур, довгі черги, територіальну розпорошеність адміністративних органів, відсутність необхідної інформації, недостатній робочий час та багато інших причин.

З метою зміни ситуації галузева реформа розпочалась у 2012 році з прийняттям українського Закону «Про адміністративні послуги» [1]. Цей закон визначив поняття "адміністративна послуга", встановив обов'язок належного інформування споживачів про адміністративні послуги, запровадив інформаційно-технологічні картки, що регулюють порядок і графік надання адміністративних послуг, а також передбачив створення центрів адміністративних послуг (ЦНАП), що працюють в одному вікні. .

Для його реалізації було здійснено низку організаційних та регуляторних заходів щодо реформування системи адміністративних послуг. Серед заходів, що полегшили громадянам доступ до адміністративних послуг, підвищили їх комфорт, покращили якість надання адміністративних послуг, варто відзначити прийняття низки підзаконних актів, зокрема постанов Кабінету Міністрів України "Про затвердження єдиного державного порталу адміністративних послуг" від 3 січня 2013 р. № 13 [2], "Про затвердження порядку ведення реєстру адміністративних послуг" від 30 січня 2013 р. № 57 [3], "Про затвердження типових правил про центр надання адміністративних послуг" від 20 лютого 2013 р. № 118 [4], "О затвердження запитів на підготовку технологічної картки адміністративних послуг "від 30.01.2013 № 44 [5]," Про затвердження типових положень центру надання адміністративних послуг "від 1 серпня 2013 року № 588 [6].

Крім того, у травні 2014 року було видано розпорядження Кабінету Міністрів України № 523-р «Деякі питання адміністративного обслуговування органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» [7], яким регламентовано перелік найпопулярніших (базових) послуг, що надаються через ЦНАП.

Це рішення стало черговим кроком до реальної децентралізації державних органів та посилення функцій органів місцевого самоврядування, проте ні ці установи, ні новостворений ЦНАП не були готові до таких змін. Під час офіційного передання послуг Центру бракувало співпраці та розуміння з боку деяких державних органів у виконанні цих законодавчих вимог. У той же час центри зіткнулися з низкою оперативних завдань на шляху до ефективного надання послуг, включаючи брак персоналу, знань та навичок, брак обладнання чи невеликого простору, брак форм для надання нових послуг та інші.

Як результат, ЦНАП, які мають зменшити корупцію та підвищити прозорість та зручність у наданні послуг громадянам, не завжди сприяють досягненню цих цілей. Рівень їх розвитку в країні дуже нерівномірний, є більш добре організовані центри та багато інших, менш ефективних центрів, особливо на районному рівні, де технічне забезпечення ресурсами набагато гірше, ніж у містах.

У зв'язку з цим, центри адміністративних послуг у регіонах (нещодавно, зокрема ЦНАП Об'єднаних територіальних громад) сьогодні потрібно вдосконалити, щоб забезпечити розвиток реформи та забезпечити відповідність законодавству центрів.

Таких українських науковців у галузі державного управління, як: В. Вакуленко, В. Авер'янов, Н. Гнидюк, М. Білинська, В. Гарашук, І. Колісниченко, А. Кірмач, я обговорював у своїх дослідженнях з проблем адміністративних послуг В. Тимошук, Т. Маматова, Ю. Шаров Н. Нижник, О. Оболенський, Г. Писаренко, В. Сороко, Р. Рудницька та ін.

Високий рівень актуальності питань, пов'язаних із забезпеченням рівного доступу до послуг для всіх груп, підтриманням фізичного доступу до

адміністративних послуг, налагодженням зв'язку між урядами та жителями громади, залученням жителів до процесу управління та прийняттям ключових рішень свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. .

Метою магістерської роботи є вивчення системи адміністративних послуг та визначення напрямків вдосконалення в Україні.

Досягнення мети включає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та основні складові системи адміністративних послуг;
- проаналізувати нормативно-правовий супровід надання адміністративних послуг;
- описати характеристики системи надання адміністративних послуг органами державної влади;
- вивчити міжнародний досвід надання державних послуг та можливості їх використання в Україні;
- визначити напрямки вдосконалення системи адміністративних послуг.

Предметом дослідження є зв'язки з громадськістю у сфері державних послуг.

Предметом дослідження є визначення напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг населенню.

У магістерській роботі використано багато загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення інформації дали змогу розкрити суть та основні компоненти системи адміністративних послуг та регуляторного забезпечення їх надання в Україні. Метод порівняння та аналогії був використаний при вивченні зарубіжного досвіду в галузі досліджень. Дослідження базується на системному підході, зокрема щодо визначення та обґрунтування сфер вдосконалення системи адміністративних послуг.

Вихідною основою дослідження є нормативні акти, міжнародні документи, аналітичні, статистичні матеріали, наукові публікації на тему магістерської роботи тощо.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Обсяг роботи складає 65 сторінок. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та основні складові системи надання адміністративних послуг

Україна заявляє про себе як про соціально відповідальну «сервісну» країну, політика обслуговування якої покликана створити умови для забезпечення гідного рівня життя та вільного розвитку всіх. Взявши на себе зобов'язання вжити всіх необхідних заходів для їх надання, тому ми можемо припустити, що будь-яка державна взаємодія з особою в режимі "обслуговування" може бути віднесена до послуг, що надаються будь-яким структурним елементом держави на всіх рівнях управління і в усіх сферах життя українського суспільства є адміністративною.

Основними кроками до переходу до ринкової економіки та глибоких реформ системи зв'язків з громадськістю в Україні були: зміна структури власності; демонтаж адміністративної системи; лібералізація економіки, фінансів, виробництва та торгівлі; посилення підприємницької активності громадян; створення реального ринку товарів і послуг, зникнення дефіциту [8].

Мета трансформації, що відбувається в країні, полягає в тому, щоб забезпечити можливість кожного громадянина справді вимагати рівня та якості послуг, які певні органи влади зобов'язані надавати. Децентралізація влади в Україні - передача влади та фінансів від центральної до місцевої влади - триває вже п'ять років і відкриває нове вікно можливостей на муніципальному рівні, в тому числі для малих міст, сіл, міст та малих громад. Завдяки процесу інтеграції громади мають можливість об'єднати свої ресурси для вирішення місцевих проблем, поліпшення якості життя та відповідальності за це. Це означає, що громадам надавали неймовірні можливості для прийняття рішень, яких раніше не було. Однією з таких можливостей є реформування надання адміністративних послуг на місцях, зокрема, шляхом створення відповідних

ЦНАП для їхнього доступу до всіх жителів громади. Групи експертів з різних установ, які працюють над покращенням якості адміністративних послуг для населення, зокрема програми U-LEAD з Європою, працюють над тим, щоб передовий український та європейський досвід надання адміністративних послуг був загальним для кожної громади та інституціоналізованим в органах державної влади [9].

Під час реформи місцевого самоврядування заможні громади отримали більші повноваження, ресурси та відповідальність. Перелік послуг, які можна надавати на місцях, постійно розширюється. Мешканці об'єднаних громад очікують від місцевої влади зручних та якісних адміністративних послуг. Тому важливо, щоб кожна інтегрована громада якомога швидше вирішила, як швидко та доступно надати ці послуги населенню.

ЦНАП діє в об'єднаних громадах - єдиному приміщенні, де ви можете отримати найнеобхідніші адміністративні послуги в комфортних умовах. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, в Україні вже створено 796 ЦНАПів, більшість із них - 437 - сформовані районними державними адміністраціями. У об'єднаних громадах, що налічують майже 1000, існує лише 168 ЦНАП [10].

В останні роки активно і широко підтримується реформа системи надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування світовими державами, зокрема:

- Представництво ЄС в Україні реалізує проект "Центр надання адміністративних послуг як інноваційний інструмент взаємодії уряду та громади" [11 - 13].

- проекти Агентства США з міжнародного розвитку (USAID): "Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (TAPAS)" [14]; Програма управління в галузі економічного управління (ЛЕВ)» [15]; Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (ДОБРО); розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС) [16 - 20];

Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) реалізувало такі проекти, як: підтримка реформи децентралізації в Україні [21]; Реформа управління на сході України [20 - 22].

- Проекти Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку (DFATD): Експертна підтримка управління та економічного розвитку (EDGE) [23; 24];

- Швейцарське агентство з питань розвитку та співробітництва: Електронний уряд для підзвітності влади та співпраці громад (EGAP); Підтримка децентралізації в Україні [25 - 27];

- Проекти Шведського агентства з міжнародного розвитку (SIDA): U-LEAD з Європою: програма для України щодо розширення можливостей, відповідальності та розвитку на місцевому рівні; Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні; Підтримка децентралізації в Україні (DESPRO); Підтримка електронного уряду для децентралізації в Україні (EGOV4UKRAINE) [28 - 32].

Реформа системи виконавчої та представницької влади, яка має відбутися сьогодні під час адміністративної реформи в Україні, повинна в основному зосередитись на запровадженні такого стандарту відносин між державними органами та громадянами, який забезпечував би справжню повагу та захист їх прав і свобод. І послідовне виконання своїх обов'язків як державою, так і громадянином [33].

Серед нових вимог до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування найважливішою є зміна ставлення до такої функції влади, як надання так званих "адміністративних (управлінських) послуг" населенню (включаючи фізичні та юридичні особи). Незалежно від власного бажання, будь-який громадянин, який є приватною особою або виступає суб'єктом підприємницької діяльності у ролі фізичної або юридичної особи, час від часу змушений звертатися до виконавчої влади, місцевого самоврядування з проханням отримати паспорт, субсидію, щоб зареєструвати суб'єкт підприємницької діяльності, отримувати різні дозволи, ліцензії, сертифікати

тощо. По суті, це адміністративні послуги, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування при здійсненні своїх повноважень. Тобто адміністративні послуги - це новий елемент відносин держави до особистості. Зокрема, слід враховувати низку різних видів дозволів та реєстрацій державних органів за відповідними заявами фізичних осіб. Такі акти традиційно визначаються як вираз адміністративної та адміністративної діяльності державних органів стосовно громадян. Але насправді ці дії слід оцінювати як виконання зобов'язань держави перед громадянами, метою яких є легалізація умов, необхідних для належного здійснення їх прав і свобод. Це розуміння відповідає новій ідеології «служіння державі» перед людиною. «Послуга» виконавчої влади - це перш за все надання адміністративних послуг. Врешті-решт, державна влада є не лише механізмом контролю та виконання обов'язків громадянина, а й певними обов'язками держави щодо громадянина [33]. І такі обов'язки все частіше з'являтимуться на шляху демократизації країни.

Введення терміну "адміністративна послуга" має на меті не введення окремого типу адміністративно-правових відносин між державою та людиною, а перегляд відносин між державними органами та приватними особами, оскільки зміст цього терміну визнає верховенство права. У законодавчому полі здійснено низку організаційних та регуляторних заходів щодо реформування системи адміністративних послуг. Серед заходів, які сприяли спрощенню доступу громадян до адміністративних послуг, збільшенню зручності їх отримання та покращенню якості адміністративних послуг, слід зазначити такі:

- розвиток мережі ЦНАП, яка працює за принципом "єдиного вікна", на сьогодні такі центри створені та діють у всіх регіонах України, що збільшило зручність та доступність державного управління адміністративними послугами в регіонах;

- реалізація проекту "Адміністративні послуги: спрощений доступ поштою" дає громадянам можливість отримати низку таких послуг поштою [34].

В контексті запровадження механізму надання адміністративних послуг в електронній формі слід згадати про пілотний проект "Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг", що діє в Дніпропетровській області. Вся необхідна інформація про те, як їх отримати, доступна в Інтернеті. Про хід справи підприємців інформують через Інтернет та SMS-повідомлення. Вони також можуть скористатися порадами адміністраторів дозволів в Інтернеті. Спеціальні Інтернет-ресурси про адміністративні послуги також запровадили обласні державні адміністрації Волині та Києва, Київська міська державна адміністрація, Луцька міська рада та інші регіони. Впровадження постійного моніторингу дотримання вимог українського закону "Про адміністративні послуги" з боку органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування стало важливим кроком на шляху посилення контролю за якістю цих послуг [34].

Нагальною проблемою нинішнього етапу реформування адміністративних послуг є неефективна робота та недостатня якість їх надання у багатьох створених ЦНАП. На думку громадських експертів, на сьогодні робота цих центрів налагоджена не у всіх регіонах України, у багатьох центрах, що надають адміністративні послуги, не відповідають вимогам Основного закону [34].

Демократична держава завжди намагається залучити громадськість до виконання державних функцій уряду, щоб оптимально задовольнити різні потреби людини та людей в цілому. Процес децентралізації, наприклад у Франції та Німеччині, все ще триває, час від часу вносяться деякі вдосконалення та коригування. Традиційно сформований погляд на децентралізацію як процес, при якому в межах централізованої держави формуються самостійні одиниці, які є носіями місцевого самоврядування (громади), вимагає розробки нових підходів до аналізу її змісту [35].

Питання вдосконалення надання послуг стають все більш важливими у діяльності місцевих та виконавчих органів влади. Сфери вдосконалення, запропоновані багатьма експертами, включають забезпечення максимальної

"прозорості" в діяльності муніципальних органів влади, забезпечення режиму постійного діалогу з населенням, використання для цих цілей повного арсеналу форм та інструментів для забезпечення публічності місцевого самоврядування. Для того, щоб залучити простих громадян та громади до процесу управління, вони повинні спочатку знати про ситуацію, наявність певних місцевих програм та проблеми [35].

На думку експертів, для покращення якості адміністративних послуг спочатку необхідно розробити критерії оцінки якості їх надання, встановити стандарти надання цих послуг та створити систему контролю якості. Крім того, доцільно залучати споживачів до оцінки якості адміністративних послуг, що чіткіше визначить пріоритетні проблеми при наданні адміністративних послуг та способи їх вирішення [36].

Критеріями оцінки якості цих послуг є показники, що визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професіоналізм органів, що надають адміністративні послуги, виходячи з таких вимог: оперативність, своєчасність, доступність, комфортність, відкритість, повага до людини, професіоналізм [36].

Ефективність означає спрямованість адміністративного органу на позитивне вирішення справи, тобто на надання адміністративних послуг громадянам. Оцінка результативності включає також орієнтацію на цілісність послуги, тобто на отримання загального очікуваного результату громадян [36].

Своєчасність надання адміністративних послуг включає дотримання законодавчого терміну надання адміністративних послуг з акцентом на якнайшвидше вирішення справи. Орган, що надає адміністративну послугу, повинен враховувати законні інтереси громадянина щодо прискореного надання адміністративної послуги [36].

Доступність фактично пропонує громадянам можливість звернутися за адміністративними послугами. Критерій доступності включає: доступність інформації про орган, що надає відповідні адміністративні послуги, її достатність (повнота) та правильність; різноманітність та доступність джерел

такої інформації, включаючи можливість отримання інформації по телефону або електронною поштою; територіальна близькість органу до споживачів послуг; наявність сполучення громадського транспорту, розмітки, під'їзних шляхів та приватних паркувальних місць; можливість вільного (безперешкодного) доступу споживачів послуг до приміщень адміністративного органу; наявність та безоплатність бланків та інших форм, необхідних для подання заявки на адміністративну послугу, можливість отримання таких бланків на веб-сайті адміністративного органу; справедлива (розумна) сума оплати адміністративної послуги (якщо послуга оплачується) [36].

Зручність включає врахування інтересів та потреб користувачів послуг при організації адміністративних послуг. Критерій зручності включає: можливість вибору способу подання заявки на адміністративну послугу, включаючи можливість звернення поштою, електронною поштою тощо; запровадження принципу "єдиного вікна", згідно з яким споживач послуги звертається до відповідального органу, який самостійно організовує подальше надання адміністративних послуг без участі споживача; зменшення кількості справ, які беруть участь у наданні адміністративних послуг; використання анкет та інших стандартизованих допоміжних форм; максимальний обсяг та зручність для споживачів під час особистого прийому громадян, чітке визначення цього часу та його ефективне врахування; відсутність черг або впорядкованість (організація) особистого прийому громадян, використання механізмів попередньої реєстрації, прозорої (нумерованої) черги тощо; відповідний порядок оплати адміністративних послуг (якщо послуга оплачується) - збір повинен встановлюватися у фіксованому розмірі та, якщо це можливо, прийматись безпосередньо у приміщенні органу влади [36].

Відкритість означає доступність та доступність інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг: процес надання адміністративних послуг; перелік документів, що подаються для отримання послуги, зразки документів; про розмір та порядок оплати адміністративних послуг; щодо

посадових осіб, відповідальних за надання адміністративних послуг. Критерій відкритості включає: наявність та якість довідкових джерел (інформаційні дошки, веб-сайти органів влади тощо); можливість отримання інформації по телефону та в електронному вигляді; можливість отримання консультації [36].

Повага до людини означає ввічливе (шанобливе) ставлення до людини, її честі та гідності. Цей критерій також включає: готовність персоналу органу влади допомагати споживачеві у виконанні заявки тощо; повага принципу рівності громадян; наявність побутових приміщень в органі, що надає адміністративні послуги (черги на місця тощо) [36].

Професіоналізм передбачає наявність належного рівня кваліфікації працівників в адміністративному органі. Експертиза визначає продемонстрований рівень знань та відповідність процесу надання адміністративних послуг; конкретність та обґрунтованість вимог до споживачів послуг тощо. [36].

Така практика існує у багатьох країнах світу. Така система оцінки та контролю якості дозволяє забезпечити зацікавленість громадян у зверненні за послугою і покликана мінімізувати час, фінанси та нерви споживача послуг. Впровадження загальних стандартів повинно базуватися насамперед на досягненні критеріїв гарантування свобод та гарантії прав громадян, тобто критерії оцінки якості повинні базуватися не лише на змісті послуги, а й на забезпеченні стандартів комунікації чи контактів. Зокрема, виконавчий директор може вимагати таких стандартів:

- публікація інформації про те, як ви можете вільно зв'язатися з відповідальним представником державного органу, щоб отримати консультацію щодо певної послуги;
- надання громадськості інформації про перелік питань, які найчастіше звертаються до громадян органом влади ("гаряча лінія");
- забезпечення встановлення контрольних точок, зокрема Інтернет-кіосків для роботи з частими видами віддалених скарг;
- розробка механізмів контролю за дотриманням стандартів;

- розробка та публікація процедури подання скарги для осіб, які незадоволені своїм ставленням до них та наявністю (передбаченої законом) чіткої процедури проведення розслідування та реагування на скаргу;

- розробка механізмів вимірювання зворотного зв'язку (моніторингу) громадян щодо якості послуг, таких як використання регулярних онлайн-опитувань користувачів послуг із вибірками відповідей [36].

Таким чином, сучасний стан адміністративних послуг характеризується значною децентралізацією адміністративних послуг. Ключовими питаннями подальшого розвитку системи їх надання є забезпечення рівного доступу до послуг для всіх груп населення; підтримка фізичного доступу населення до цих послуг; налагодження комунікації між владою та жителями громади; залучення населення до процесу управління та прийняття управлінських рішень.

1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні

За останні роки в Україні створено розгалужену систему нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти надання адміністративних послуг. До переліку основних Законів України у цій сфері належить: «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. 5203-VI; «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 р. 2806-IV; «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 р. № 3392-IV; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва» від 21 квітня 2011 р. № 3263-VI; Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців щодо проведення електронної реєстрації» від 19 жовтня 2010 р. № 2609-VI; «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15 травня 2003 р. № 755-15; «Про захист персональних даних»; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення

бізнесу (дерегуляція)»; «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус»; «Про державну реєстрацію актів цивільного стану»; «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» [37 – 47]. Крім того, ця сфера регламентується значною кількістю підзаконних актів.

У 2019 р. було прийнято низку документів, присвячених питанню адміністративних послуг, зокрема такі Укази Президента України як «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» від 29 липня 2019 р. № 558/2019, «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» від 4 вересня 2019 р. № 647/2019 [48 – 49].

Недавні зміни в нормативно-правовій базі, що регулює цю сферу, необхідно назвати положення щодо особливостей діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці та особливості діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці, утворених в ОТГ [50]. Проект цієї постанови (постанова Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 714 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588») було розроблено спільно з Офісом реформи адміністративних послуг (проект EDGE) [51].

Все почалося з розробки інформації та матеріалів для організації взаємодії між Центральним офісом ЦНАП та його територіальними підрозділами / віддаленими пунктами. Під час роботи над цими матеріалами було встановлено, що з відповідним законодавчим актом ця інформація буде набагато ефективнішою. Крім того, це рішення може бути використане як обґрунтування перед керівництвом райдержадміністрації чи мерами міст чи депутатами. Ці аргументи лягли в основу постанови Кабінету Міністрів про внесення змін до типових положень та положень про ЦНАП [52].

Це має зробити адміністративні послуги більш доступними, а процес їх надання простішим. З огляду на зміни, передбачається, що організація цих служб буде такою:

- для жителів ОТГ та віддалених населених пунктів: територіальні підрозділи ЦНАП, віддалені пости піклувальників, робота керівника;

- для людей з обмеженими можливостями та інших маломобільних груп: домашнє обслуговування, безперешкодний доступ до приміщень ЦНАП, місця для інвалідних візків, пандуси, перила, зручна інформація, особливо шрифтом Брайля, обладнані ванні кімнати;

- для кожного відвідувача: платіжні та інформаційні термінали, попередня реєстрація в черзі, зали очікування, телефонні консультації, скриньки та книги відгуків.

Указом Президента України "Про окремі заходи щодо забезпечення надання якісних державних послуг" від 4 вересня 2019 р. № 647/2019 зазначено, що метою реформування системи адміністративних послуг є налагодження функціонування державної служби - держави для громадян та бізнесу та юридичні особи у сфері надання публічних послуг, включаючи адміністративні послуги, що створюють сучасну інфраструктуру, зручні та доступні електронні послуги для їх надання.

Розвиток системи адміністративних послуг забезпечує:

- встановлення єдиних вимог до обслуговування споживачів, визначення максимального часу очікування в черзі та рівня задоволеності споживачів;

- збільшення обсягу послуг в електронній формі;

- запровадження ефективного механізму контролю, включаючи опцію "таємного відвідувача";

- ЦНАП в районних державних адміністраціях передаватимуться місцевим органам самоврядування на основі державного співфінансування;

- забезпечення більшої доступності послуг для жителів віддалених населених пунктів - шляхом розвитку та зміцнення мережі ЦНАП;

- спрямування частини плати за адміністративні послуги на потреби ЦНАП та оплата менеджером;
- підвищення рівня комфорту для якісного та всебічного консультування (особисто, по телефону, через Інтернет) - це стосується пенсійних, соціальних та адміністративних послуг;
- спрощення процедури отримання послуг;
- заповнення заявок адміністраторами, а не відвідувачами, якщо такі програми потрібні;
- негайна перевірка технічних помилок та точності інформації;
- надання певних адміністративних послуг без втручання людини;
- можливість отримання адміністративних послуг кур'єром за бажанням клієнта;
- реєстрація місця проживання за заявою на правах власника;
- встановлення взаємодії між реєстрами;
- поява комплексної електронної послуги з реєстрації прав на землю;
- можливість отримання соціальних виплат на рахунок, відкритий в будь-якому банку;
- здатність вирішувати всі питання житлово-комунального господарства в режимі онлайн [53].

Розвиток електронних послуг знаходиться на вершині програми реформ децентралізації в Україні. Планується, що в 2020 році в Україні в електронному вигляді будуть доступні понад 70 державних послуг. Проект, підтриманий U-LEAD з Європою, EGOV4UKRAINE, створить технічні умови для розвитку державних електронних послуг та управління більш прозоро та ефективно шляхом:

- розробка та впровадження урядового рішення про систему обміну даними (система Трембіта) з метою розвитку державних електронних послуг;
- розробка інформаційних систем, що підтримують обмін даними та надання послуг за допомогою електронних каналів, як в ЦНАП, так і через Інтернет-канали самообслуговування;

- підтримка розвитку першого набору адміністративних електронних послуг;
- збільшення потенціалу фахівців ІКТ у центральних урядових підрозділах для спрощення процесів адміністративного обслуговування [54 - 55].

Отже, аналіз показує, що правове регулювання адміністративних послуг було належним чином врегульовано, а прийняті нормативні акти визначили сфери подальшого розвитку системи державної служби для забезпечення справедливого та своєчасного прийому та надання адміністративних послуг в Україні.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості системи надання адміністративних послуг в Україні

Суб'єктом заявки є фізична особа, юридична особа, яка звертається за адміністративними послугами. Суб'єктом надання адміністративних послуг є орган виконавчої влади, інший державний орган, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважений надавати адміністративні послуги.

Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України "Про адміністративні послуги" [1] з урахуванням характеристик, викладених у законах, що регулюють суспільні відносини у відповідних сферах, зокрема Закону України "Про ліцензування видів господарської діяльності".

Адміністративні послуги також прирівнюються до діяльності виконавчого органу, іншого державного органу, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, державного реєстратора, суб'єкта державної реєстрації виписок та виписок з реєстрів, довідок, копій, дублікатів та інших нормативно-правових актів. яким суб'єкту оскарження, а також об'єкту, що перебуває у його володінні, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний правовий статус та / або факт.

Державна політика у сфері адміністративних послуг базується на принципах:

- верховенство права, включаючи законність та юридичну визначеність;
- стійкість;
- рівність перед законом;
- відкритість та прозорість;

- оперативність та своєчасність;
- доступність інформації про надання адміністративних послуг;
- захист персональних даних;
- раціональне зменшення кількості документів та процедур, необхідних для отримання адміністративних послуг;
- неупередженість та справедливість;
- доступність та зручність скаржників.

Суб'єкти запиту мають право на безкоштовну інформацію про адміністративні послуги та порядок їх надання, яка безкоштовно надається до Реєстру адміністративних послуг, опублікованого на урядовому порталі, телефонної допомоги та повідомлення таких суб'єктів через засоби масової інформації.

Адміністративні послуги надаються суб'єктами адміністративного обслуговування безпосередньо або через центри адміністративних послуг. Адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, також через інтегровані інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. Порядок та вимоги щодо підключення інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг затверджуються центральним органом виконавчої влади, який разом із центральним органом виконавчої влади забезпечує формулювання державної політики у сфері адміністративних послуг електронне урядування.

ЦНАП - це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування, визначений у частині другій цієї статті, в якому адміністративні послуги надаються через адміністратора під час його взаємодії з суб'єктами адміністративних послуг ЦНАП формуються на:

- Київська міська державна адміністрація;
- районна державна адміністрація;

- районна державна адміністрація у місті Києві;

ЦНАПи можуть бути сформовані при виконавчому органі міста районного значення, селищі, сільській раді, якщо компетентне рада прийме таке рішення. А також у місті Києві, центри адміністративних послуг можуть на основі своїх погоджених рішень надавати адміністративні послуги районним, та відповідним міським державним адміністраціям. У разі створення центрів з надання адміністративних послуг районними державними адміністраціями ці центри можуть надавати адміністративні послуг для обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування на основі їх узгоджених рішень. З метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть бути створені територіальні одиниці центру з надання адміністративних послуг та віддалені місця роботи для адміністраторів такого центру.

Перелік адміністративних послуг, що надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про створення центру надання адміністративних послуг. Перелік основних послуг ЦНАП:

- державна реєстрація народження;
- державна реєстрація смерті;
- державна реєстрація шлюбу;
- реєстрація місця проживання особи;
- зняття з реєстрації місця проживання особи;
- видача свідоцтва про реєстрацію місця проживання особи;
- видача довідки про склад сім'ї (про склад осіб, зареєстрованих у квартирі);
- вклеювання фотографії в паспорт громадянина України (у формі буклета), коли громадянин досягає віку 25 або 45 років;
- призначення житлових субсидій;
- призначення державної допомоги при народженні дитини;
- призначення дитячих надбавок матері-одиначці (батькові);

- призначення державної допомоги у зв'язку з вагітністю та народженням незастрахованої особи;
- призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям;
- видача паспорта громадянина України після досягнення нею 14 років (у формі картки);
- видача паспорта громадянина України у зв'язку зі зміною прізвища у разі втрати чи викрадення через непридатність паспорта до використання;
- видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон;
- державна реєстрація юридичної особи;
- державна реєстрація фізичної особи-підприємця;
- державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця;
- державна реєстрація змін даних про юридичну особу в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, самостійних підприємців та громадських формувань, включаючи зміни до установчих документів юридичної особи;
- державна реєстрація змін у даних про фізичних осіб - підприємців, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, незалежних підприємців та громадських формувань;
- видача витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація права власності на нерухоме майно;
- державна реєстрація іншого речового права на нерухомість, обтяження права на нерухомість, іпотека;
- надання інформації з державного реєстру прав на нерухомість;
- дані державного земельного кадастру про нормативну та грошову оцінку землі та земельних ділянок;
- видача довідок (про фактичне перебування / зняття з обліку отримувачів соціальних виплат; про розмір нарахованих виплат);
- внесення заяви про початок будівельних робіт;

- реєстрація заяви про готовність об'єкта до експлуатації (повідомлення про зміни даних у зареєстрованій заяві);

Повноваження, пов'язані з наданням адміністративних послуг, виконує виконавчий комітет сільської, селищної, міської, районної у місті ради (у разі її виникнення) у встановлений законодавством термін [56]. Метою реформи місцевого самоврядування та територіальної організації управління в Україні є стійкий розвиток територій та самодостатність територіальних громад, а також наближення якості послуг до міжнародних, у тому числі європейських стандартів. Надання доступних, зручних та якісних адміністративних послуг є вирішальним для громадян.

На відміну від інформації, тобто односторонньої передачі повідомлень, монолог, спілкування - це діалог, спілкування, процес взаємного обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами тощо) між двома і більше людьми. Питання налагодження комунікації між урядом та жителями громади не на користь багатьом місцевим чиновникам. Якщо обидва святкування з нагоди національних та інших свят або відкриття нових інформаційних просторів встановлені на найвищому рівні, то побудова комунікації з громадою створює позитивний імідж уряду як постачальника послуг як установи, що діє в інтересах громадян, роботи.

Систематична реалізація реформи адміністративних послуг була посилена в 2012 році після прийняття відповідного основного закону [34]. З 2015 року ця реформа переплітається з процесами децентралізації країни. Громади отримали достатні повноваження (реєстрація місця проживання, нерухомість, підприємства тощо) та ресурси для задоволення потреб населення в адміністративних послугах. Хоча відкриття ЦНАП для громад (крім міст регіонального значення) є добровільним, їх зацікавив цей варіант, оскільки адміністративні послуги є дуже популярною формою взаємодії між громадянами та владою [57].

Реформа адміністративних послуг призвела до високого рівня задоволеності відвідувачів ЦНАП місцевими органами влади, зокрема 91%

відвідувачів великих міст позитивно ставляться до її роботи [57]. Зовсім інша ситуація спостерігається у ЦНАП райдержадміністрацій. Такі ЦНАПи часто створюються лише на папері (через вимогу законодавства), але якість послуг не досягає належного рівня [57].

Крім того, слід мати на увазі, що в даний час лише 5% населення користується адміністративними послугами в Інтернеті. Тому дуже важливо, щоб на новому етапі реформування цієї сфери (і, зокрема, розвитку онлайн-сервісів), фізичний доступ до послуг не був завантажений оскільки такі послуги будуть користуватися попитом для багатьох груп населення ще довгий час [57]. Підтвердженням важливості надання фізичних послуг є також кількість консультацій, наданих СНАР. За результатами моніторингу перших ЦНАПів, відкритих програмою U-LEAD з Європою, зі 100 відвідувачів близько 40 приходять на консультацію. У той же час ЦНАП, має достатню кількість друкованих матеріалів, веб-сайти органів місцевого самоврядування мають достатньо інформації про послуги, а консультації можна отримати по телефону або в Інтернеті [57]. Банківські послуги також можуть бути досить репрезентативними в цьому контексті, оскільки один із банків із сучасною системою онлайн-сервісів продовжує підтримувати найбільшу мережу філій в Україні. Це означає, що компанія розуміє, що фізичний доступ до послуг все ще дуже важливий [57].

Тому мережа ЦНАП постійно розширюється, розширюють перелік послуг, організовують навчання персоналу, покращують умови життя відвідувачів та стають щороку популярнішими. Вони увійшли в наше життя як місце, де ви можете отримати послуги від влади. Водночас виникає питання: чому громадяни все ще незадоволені спілкуванням з владою? Чому вони сприймають кожен візит до райдержадміністрації чи виконавчого комітету міської ради як сумну необхідність, яка забирає лише сили, нерви та час? Можливо, тому, що люди просто не перейшли на нові підходи до роботи місцевої влади, яка стала приділяти більше уваги забезпеченню прийняттого спілкування з громадянами? Можливо, доведеться вдосконалити процес

роз'яснення громадянам змін, нових підходів до послуг, нових можливостей отримання адміністративних та інших послуг.

2.2. Зарубіжний досвід надання публічних послуг

У переважній більшості країн світу послуги, що надаються населенню центральними та місцевими органами влади, є ключовим питанням формування відносин між людиною та країною. Інститут надання адміністративних послуг у розвинених країнах Європи та світу є чітко прозорим, налагодженим механізмом, який відображає демократичність системи державного управління та призначений для ефективного та результативного вирішення проблем громадян і, таким чином, покращення якості їх життя. Тому, з нашої точки зору, вивчення кращого зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг необхідне для подальшої адаптації у розробці ефективної моделі відносин між владою та українським суспільством [58].

Водночас високий рівень актуальності питань, пов'язаних з пошуком рішень кризи державного управління та місцевого самоврядування в Україні, дає підставу для розмови про необхідність подальшого вивчення практичного використання технологій, процесів та процедур надання послуг населенню. Європа, Північна та Південна Америка, Азія та Африка та можливості її впровадження в середовищі державного управління України [58].

Поняття "держава, що обслуговує" було широко поширене і утвердилось у діяльності державних та самоврядних урядів США та багатьох західноєвропейських країн у 1980-х і 1990-х які детально регулюють процедури відносин між урядом та фізичними та юридичними особами. Узагальнення міжнародного досвіду регулювання та регулювання процесів та процедур надання якісних послуг населенню доводить, що вони колись стали і залишаються предметом особливої уваги всіх розвинених країн, і що уряди країн, що розвиваються, останнім часом їх інтенсивно впроваджують.

Таким чином, багато країн ЄС, у тому числі Бельгія, Великобританія, Португалія та Франція, прийняли хартії надання державних послуг. Наприклад, у 1991 р. Сполучене Королівство прийняло програму під назвою «Хартія громадян» під назвою «Біла книга», яка проголошувала принципи надання державних послуг, яких уряд хотів би дотримуватися у всіх державних послугах.

У 1992 р. Рада міністрів Франції прийняла Хартію про надання державних послуг, яка виклала основні принципи управління французькою державною службою на засадах рівності, неупередженості та правонаступництва, а також нові принципи реагування на зміни очікувань та вимог. населення, поява нових потреб та запитів споживачів, необхідність прозорості та підзвітності, простоти та доступності [58]. Хартія споживачів державних послуг у Бельгії, прийнята в 1993 р., є прикладом комплексної програми, яка спрямована на покращення відносин між державними органами та установами, з одного боку, та громадськістю - покупцями та споживачами послуг - з іншого [58].

У 1993 р. Португалія прийняла "Хартію якості державних послуг", яка застосовувалася до всіх центральних та муніципальних державних служб [58]. Основними принципами, викладеними в цьому документі, були відповідальність осіб, уповноважених надавати послуги, прозорість процедур їх надання, доступ громадян до участі у конкурсах тощо. [58].

У США та ЄС термін "державні служби" використовується для опису низки державних взаємодій із громадськістю [59]. Наприклад, у США модель функціонування федеральних державних органів за функціональними ознаками орієнтована на чотири сфери, а саме:

- послуги для громадян;
- методи надання послуг;
- підтримка процесу надання послуг;
- управління державними ресурсами [59].

"Служби для громадян" охоплюють 19 сфер діяльності (оборона, національна безпека, внутрішня безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука та інновації, економічний розвиток тощо), кожна з яких розділена на деякі підгалузі [59].

Слід зазначити, що найбільш повна класифікація виду державних послуг була розроблена в Німеччині. Державні послуги (≈ 400 видів) класифікуються на 8 видів, і 73% від загальної кількості послуг належать лише до трьох із них, а саме: збір, обробка та надання загальної та спеціалізованої інформації, обробка заяв та скарг до державних органів, а також допомога в отримання різних форм фінансової допомоги, участь у грантових конкурсах [59].

Важливо також зазначити, що в Австрії існує загальний закон про адміністративний процес, в Естонії - ряд законів про адміністративний процес, у Польщі - адміністративний процесуальний кодекс [60], згідно з яким потреби населення у послугах задовольняються або наданням відповідних послуг, або укладанням угоди про їх надання приватними підрядниками. У більшості нових держав-членів ЄС (Латвія, Чехія, Угорщина) прийняті та діють закони "Про місцеву владу", згідно з якими місцева влада має право вирішувати питання та потреби місцевого значення, а також організовувати та фінансувати процеси та процедури для надання комунальних послуг [60].

Наприклад, Латвійський закон про місцеві органи влади визначає одну з основних функцій надання якісних державних послуг населенню, а законодавство більшості країн ЄС розрізняє комунальні послуги згідно з такими критеріями: обов'язкові - необов'язкові. Водночас органи самоврядування мають право приймати рішення щодо надання та фінансування послуг, не передбачених законодавством. У Польщі муніципалітети задовольняють потреби місцевого населення, надаючи певні послуги на місцевому рівні (транспортні послуги, вивіз сміття тощо) або укладають угоди про надання цих послуг з приватними підрядниками [60].

Аналіз фахових матеріалів з вивчення зарубіжного досвіду в цій галузі дозволяє зробити висновок, що вітчизняних дослідників зарубіжного досвіду

цікавлять технології, процеси та процедури державних служб, їх організаційно-правове забезпечення, громадський моніторинг, проблеми управління та оцінка якості. У той же час майже не спостерігається повної відсутності результатів аналітичних оцінок досвіду впливу на процеси та результатів взаємодії компонентів нетипової управлінської пари «суб'єкт» людського фактору. Це попри те, що проблеми управління професійною компетентністю та морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функцій державної служби є однією з пріоритетних тем дослідження, а також різних методологічних досягнень та рекомендацій [60].

Таким чином, актуальні проблеми модернізації державних служб у таких країнах, як Австралія, Великобританія, Ірландія, США: аналіз існуючих проблем у роботі адміністративних органів та державних служб різних рівнів; визначення нових підходів до вдосконалення своєї діяльності на основі пошуку необхідних інноваційних рішень для загального вдосконалення людських ресурсів та загальної реформи служб управління людськими ресурсами в державному та місцевому управлінні [60].

Такі підходи та найкращі практики для їх реалізації за допомогою різних проектів міжнародної технічної допомоги зараз застосовуються і дають необхідні результати суспільству в країнах, що розвиваються. Подібні процеси реформування надання державних послуг на основі інноваційних технологій тривають у ряді африканських країн (Гана, Кенія, Мозамбік, Нігерія, ПАР), Бразилії та Китаї [60].

Аналіз зарубіжного досвіду надання державних послуг дозволяє зрозуміти, що практика розвинутих, соціально відповідальних країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії та Африки показує, що вся державна та ділова бюрократія (в позитивному сенсі цього терміну) в управлінні ними буде ефективною та ефективною лише в тому випадку, якщо його діяльність базується на концептуально інноваційних знаннях про людину, суспільство та країну, принципах та закономірностях їх розвитку, сучасних організаційних інноваціях, інноваційних технологіях управління,

організаційних механізмах та інструментах, можливостях та потенціалі в процесах управління та державних послугах сучасної інформації та комунікації технологій [60].

У більшості розвинених країн важливим фактом є те, що можливі порушення у взаємовідносинах між державними та органами самоврядування з одного боку та населенням країни та її територіально визначеними частинами (провінціями, країнами, регіонами, муніципалітетами тощо) - з іншого, через незадовільний рівень професіоналізму державних службовців, а також їх супутникових структур (інститути, організації, центри, установи), їх несумісність із сучасними вимогами та нормами морально-духовного та інтелектуально-психічного стану [60].

Забезпечення високонадійного функціонування урядової системи вимагає пріоритету та постійної уваги щодо оптимізації цих характеристик її людських ресурсів, що ставить завдання вивчення, оцінки та вдосконалення професіоналізму, моралі та менталітету «слуг людей» серед пріоритетів дослідження [60]. Актуальність і важливість цієї проблеми пояснюється динамічною трансформацією суспільства в результаті становлення, масштабного розширення та розвитку економіки знань, формування постіндустріального світу, інформаційного суспільства з відповідними змінами в інтелекті, ментальності, моралі та духовності демократизованого та лібералізованого світу і вплив традиційних методів управління та вплив влади [60].

Так, вперше у вітчизняній економічній теорії на основі вивчення методологічних та практичних основ управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем національної економіки В. Петренко запропонував парадигму управління «інтелектуалізоване суспільство - інтелектуалізоване управління» [61]. Поширивши цю необхідність на процеси та процедури надання державних послуг населенню, вони пропонують наступний варіант цієї формули: «інтелектуалізоване суспільство - інтелектуалізовані послуги». Це означає, що сьогодні всі види послуг для

населення повинні надаватись як державними службовцями на основі нових посад, потреб та зусиль оновленого, демократизованого та лібералізованого суспільства постіндустріальних цінностей [61].

Це надзвичайно важливе питання для подолання кризи державного управління в Україні. Водночас, як і у всьому світі, реінжиніринг, реформування та вдосконалення відповідних служб на всіх рівнях урядової ієрархії мають зосередитись на викоріненні із соціальної практики традиційних технологій «сильної держави», «верховенства права» та «офіційної влади». У деяких випадках вони продовжують надмірно і сліпо втручатися в соціальну реальність громадян, діють від імені органу ("суб'єкта"), в якому вони працюють, і здійснюють повноваження, наділені (делеговані) цим органом (а не працівником). Представник «суб'єкта господарювання» має законну можливість використовувати владу над підпорядкованим йому «об'єктом», він може здійснювати її за різними сценаріями, у зв'язку з чим ми повинні звернутися до алгоритмізації відносин між суб'єктами господарювання в процесі надання адміністративних послуг "за умови надання") [61].

Для сучасної системи державного управління їм дійсно потрібні компетентні менеджери, оскільки її характеристикою є залежність людини від людини, що представляє типову пару управління «суб'єкт - об'єкт». Якщо підкреслити, що суспільство (з точки зору нашого дослідження - багато потенційних «суб'єктів лікування») змінювалося і змінюється досі, необхідно визнати необхідність відповідних, а часом і поглиблених змін характеристик відповідного набору «суб'єктів» адміністративних послуг - кадрове забезпечення в державному управлінні та місцевій адміністрації. У той же час, основні зміни повинні відбутися у напрямку значного збільшення етичного та інтелектуального потенціалу цих працівників на основі професійного оволодіння знаннями та досвідом у тих сферах українського суспільства, які потребують належного регулювання та управління [61].

З цих позицій особливо цікавим є питання аналізу та оцінки ситуації та виявлення існуючих інноваційних проблем у наданні послуг населенню

України органами державного управління та місцевого самоврядування. Існує три основні проблеми у наданні адміністративних послуг, які необхідно вирішити при здійсненні адміністративної реформи: впорядкування їх переліку, визначення витрат та зручність їх надання [62].

Результати соціологічних опитувань (проведених Фондом демократичних ініціатив) думок споживачів адміністративних послуг свідчать про наявність таких проблемних питань, як:

- складні процедури надання адміністративних послуг;
- територіальна розпорошеність адміністративних органів;
- занадто довгі умови надання багатьох адміністративних послуг;
- незручності та обмежений режим роботи адміністративних органів;
- наявність великих черг в адміністративних органах;
- відсутність належних умов очікування;
- відсутність відповідної інформації;
- відсутність альтернативних способів подання звітів адміністративним органам про надання адміністративних послуг;
- невизначеність щодо оплати адміністративних послуг;
- належне ставлення до відвідувачів адміністративних органів [63].

Водночас слід зазначити, що в Україні є важливі досягнення в цій галузі. Таким чином, ми наполегливо та ефективно намагаємось впродовж тривалого часу вдосконалити процеси та процедури надання адміністративних послуг населенню у різних сферах. Учасники цієї роботи накопичили багатий досвід та важливий матеріал, правильне вивчення якого має бути спрямоване на виявлення та вирішення існуючих проблем у цій галузі.

Встановлення стандартів відповідального та ефективного обслуговування населення державними органами є дуже складним та вирішальним завданням для України. Вивчення зарубіжного досвіду забезпечення якості адміністративних послуг дозволяє описати такі виклики, з якими стикаються органи влади в Україні:

- переосмислення державних службовців щодо своїх функцій на основі вимог, потреб та зусиль оновленого, демократизованого та лібералізованого суспільства;
- налагодження комунікації між урядом та населенням громади шляхом встановлення ЦНАП як центрів суспільного життя;
- підтримка фізичного доступу населення до адміністративних послуг при одночасному розширенні надання адміністративних онлайн-послуг;
- впровадження сучасного демократичного інструменту рівного доступу всіх груп населення до послуг шляхом надання вичерпної та достовірної інформації про ЦНАП шляхом інформування населення про їх роботу;
- залучення у сферах вдосконалення системи надання адміністративних послуг питання залучення населення до процесу управління та прийняття рішень у громадах.

Таким чином, сама ідея адміністративних послуг прийшла в Україну з досвіду західних країн, де з 80-х років ХХ століття процвітала доктрина "нового державного управління" та орієнтація державної влади на громадянина. У 1998 році ідея адміністративних (управлінських) послуг вперше була закріплена в концепції адміністративної реформи в Україні. Звичайно, наголос на "послугах", "наданні послуг" надзвичайно корисний для будь-якої сучасної країни. Влада завжди повинна усвідомлювати, що існує служіння суспільству загалом і кожному громадянину окремо. Це означає, що орієнтація на потреби та інтереси особи з боку органів державного управління є безперечною позитивною теорією державних послуг і, власне, адміністративних послуг як різновиду державної служби. Головним викликом є перетворення бюрократії на більш гнучку організацію, яка використовує найкращі практики та підходи приватного сектору до обслуговування споживачів. Сьогодні ми можемо стверджувати, що українська доктрина адміністративних послуг є по суті національною спадщиною. Адже в такій «суворій» юридичній формі питання адміністративних послуг не вирішується в західних країнах. Насправді мова йде про «державні послуги», «адміністративні послуги», «послуги для громадян»,

«послуги для компаній» тощо. Акцент робиться не на юридичній складовій, а на тому, що всі рішення, дії тощо є послугами у відносинах з приватними особами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Трансформація ЦНАП в центр громадського життя та розширення переліку надання адміністративних послуг онлайн як фактор налагодження комунікації між владою і жителями громад

Існує кілька успішних практик. Заходи щодо цієї практики вже впроваджуються низкою ЦНАПів в країні. Результати їх використання показали значне покращення якості адміністративних послуг. Ми розкриємо основні рекомендації.

Увага, ввічливість та повага. Які дії викликають у людини позитивні емоції при спілкуванні з незнайомцями (у нашому випадку з чиновниками)? Коли людина відчуває самоповагу, розуміння своїх проблем та потреб, і усвідомлює, що вона готова допомогти, не створюючи додаткових бар'єрів. Коли він не боїться відвідувати офіс чиновника, і слово "міськвиконком" не викликає негативних асоціацій та емоцій [64].

Комфорт. Для того, щоб сформувати сприйняття ЦНАП як «установи для людей», приміщення потрібно зробити зручними, і перебування в них залишатиме лише позитивні почуття та спогади. Сучасні корекції витрат не потрібні, щоб забезпечити виконання цієї умови - повинні бути виконані принаймні вимоги типового регламенту ЦНАП [65]. Важливо, щоб ми формально не звертали увагу на дотримання всіх законодавчих вимог до сектору очікування та обслуговування, а створили по-справжньому комфортні зони очікування, наявність спеціально обладнаних ванних кімнат, місць самообслуговування з доступом до Інтернету та можливості друкувати документи тощо [64].

Доброзичлива атмосфера та професіоналізм співробітників як запорука довіри громадськості. Здатність адміністратора швидко відповідати на всі питання, пов'язані з отриманням адміністративних послуг, безумовно, створить тривалу асоціацію в особі, якій допомагає ЦНАП, відповідь на кожне питання буде дана. Важливим елементом надання якісних послуг відвідувачам ЦНАП є створення та підтримка доброзичливої атмосфери та доступності послуг для різних категорій громадян. Цього можна досягти, зокрема:

- доброзичливий та компетентний персонал;
- облаштування пандусів для інвалідів та батьків з дитячими візками, дитячих кімнат;
- надання безкоштовного бездротового доступу до Інтернету [64].

Для забезпечення цього завдання 3400 співробітників ЦНАП по всій Україні розробили та успішно пройшли стандарт якості відвідувачів ЦНАП [66] та відповідний безкоштовний онлайн-курс. Навички адміністраторів ЦНАП вдосконалюються на семінарах та тренінгах.

Популяризація ЦНАП як установи. Створення позитивного іміджу ЦНАП можна досягти за допомогою інформаційної діяльності. Наприклад, у 2018 році в Києві була проведена рекламно-інформаційна кампанія "ВСЕ БУДЕ ЦНАП ". Кампанія була спрямована на інформування населення про те, що таке ЦНАП, та просування цієї установи серед громадян. У місті Києві в метро розміщені великі вивіски та сітілайти з плакатами, що повідомляють населення про те, що на ЦНАП можна отримати більше 150 послуг, що стоять у черзі максимум 15 хвилин. Це допомогло створити образ ЦНАП як "єдиного вікна", де ви можете швидко та ефективно отримати різні послуги в одному місці [64].

Доступність інформації. Забезпечення інформаційного простору важливою інформацією для відвідувачів значно підвищить обізнаність громадян про вимоги до послуг, дозволить працівникам ЦНАП витратити більше часу на надання послуг замість звичайних консультацій та зменшить стрес громадян, уникаючи контактів з чиновниками. Таким матеріалом може бути, зокрема, інфографіка, що містить основні етапи, витрати та перелік

документів, необхідних для отримання послуги. Для громадськості таку інформацію слід також поширювати у формі листівок, які можна розмістити на рецепції ЦНАП та використовувати як роздатковий матеріал (наприклад, під час відвідування шкіл - для ознайомлення учнів із процесом оформлення посвідчення особи) [64].

Основними рекомендаціями інформаційної кампанії щодо роботи ЦНАП є: орієнтація на аналіз потреб та проблем; визначити завдання, цільову групу та ключові повідомлення; розробка плану інформаційної кампанії: канали та інструменти, оцінка ефективності [64].

Аналіз потреб та проблем. Для того, щоб ефективно та правильно надавати інформацію людям, які будуть використовувати ЦНАП, необхідно зрозуміти, хто буде проінформований; яка ситуація у громаді / громадах; де люди отримують інформацію та новини. Це зрозуміти, де ми зараз знаходимось і що є нашою відправною точкою для спілкування з жителями. Аналіз ситуації складається з 4 частин. Аналіз певних категорій громадян, які користуватимуться послугами ЦНАП. Щоб зрозуміти, хто і скільки громад буде проінформовано, потрібно вивчити кількість людей та їх ключові інтереси. Це дозволить вам правильно спланувати витрати ресурсів - матеріальних та зусиль - для інформування всіх мешканців; перевірити, що жодна з категорій населення не залишається неінформованою, а також надати інформацію про ЦНАП таким чином, щоб представляти інтерес для тієї чи іншої категорії населення. Спочатку потрібно проаналізувати наступні аспекти:

- географічний: кількість населених пунктів та кількість людей, які будуть користуватися послугами ЦНАП;

- соціально-демографічні: кількість людей за віковими категоріями: до 17 - діти та підлітки; 18-23 - студенти; 24 - 65 - активні працездатні громадяни; 65+ - пенсіонери; соціальні характеристики населення: кількість та характеристики вразливих груп, таких як інваліди, внутрішньо переміщені особи, люди, які отримують субсидії та державні виплати;

- економічні: кількість людей, що працюють у громаді, трудові мігранти, самозайняті та безробітні, підприємці;

- культурний: якщо відкриття ЦНАП наближається до великої події громади, ви повинні бути готові використати його на благо нового ЦНАП (культурні та спортивні події, ювілеї та традиційні громадські свята - це завжди позитивна можливість, яка також може бути пов'язана з відкриттям ЦНАП); такі заходи часто збирають велику кількість людей в одному місці, що робить їм чудову можливість інформувати населення; слід зазначити такі дати та інформацію: які традиційні свята відзначаються та що на них відбувається; день громади, дні села, церковні свята; які громадські заходи традиційно відбуваються у громаді: спортивні змагання, культурно-мистецькі, благодійні акції; коли відбуваються так звані ринкові дні - дні, коли ринок працює і приходить велика кількість відвідувачів.

Де я можу знайти цю інформацію? Соціально-демографічна та економічна статистика на веб-сайті Національного комітету статистики: <http://www.ukrstat.gov.ua/> та Центральної виборчої комісії <https://www.cvk.gov.ua/>; паспорт громади, якщо такий є; статистика та записи громади, наприклад у відділах соціального забезпечення, відділах освіти та районних податкових адміністраціях. Аналіз ресурсів громадян, які отримують місцеві новини та інформацію. Аналізуючи, скільки і які категорії громадян будуть користуватися послугами ЦНАП, необхідно визначити, з яких джерел вони звикли отримувати місцеві новини та інформацію. З цього переліку будуть сформовані канали інформування населення. Проаналізуйте наступні джерела та канали.

Проаналізуйте наявність таких ЗМІ: місцеві газети, журнали, телевізійні канали та радіо; регіональні (районні та обласні) газети, журнали, телевізійні канали та радіо читають у громаді. Проаналізуйте Інтернет-ресурси. Якщо більшість жителів громади мають доступ до Інтернету або хороше покриття мобільного зв'язку, що дозволяє отримати доступ до високошвидкісного Інтернету, важливо розуміти, які Інтернет-ресурси відвідують мешканці.

Спочатку визначте, який відсоток населення має доступ до Інтернету. Далі з'ясуйте, які Інтернет-ресурси доступні у спільноті, які групи читають мешканці в соціальних мережах: чи має громада власний веб-сайт; які є офіційними групами в соціальних мережах (Facebook) або месенджерах (Viber, Telegram); неформальні групи спільнот або районів у соціальних мережах (Facebook) або месенджерах (Viber, Telegram).

Лідери громадської думки. Якщо замислитися над тим, хто з мешканців громади чи певних населених пунктів найчастіше є власником усіх новин, до думки яких прислухаються, хто часто спілкується з людьми. Ці люди є лідерами громадської думки. Зазвичай такими лідерами можуть бути: керівники громад, старійшини, директори шкіл, вчителі, керівники соціальних та культурних установ, члени місцевих рад, керівники закладів охорони здоров'я, лікарі, громадські активісти, листоноші, продавці та купці.

Переконайтесь, що у вас є список таких людей, щоб ви могли заздалегідь попередити їх про відкриття та деталі ЦНАП. Вони допоможуть поінформувати багатьох інших людей, не докладаючи з вами особливих зусиль. Де мешканці отримують інформацію від громади. Точки потенційного контакту мешканців з інформацією - це всі місця, де люди проводять час і мають можливість звертати увагу на рекламу чи плакати з інформацією. Такі сайти корисні, один інформаційний матеріал охоплює велику кількість людей, і ви можете розмістити його безкоштовно. Подумайте, де люди найчастіше очікують обслуговування або проводять час; то скористайтесь цим веб-сайтом для отримання інформації. Такі "контактні пункти" можуть включати: приміщення місцевої ради, зупинки громадського транспорту, комунальні служби, навчальні заклади (школи, коледжі тощо) та медицину, банки, ринки, пошту, клуби та бібліотеки, магазини, аптеки, заклади громадського харчування. Носії зовнішньої реклами. Вони є дуже ефективним місцем для інформування громадян, оскільки вони статичні і можуть охоплювати ціле поселення, якщо вони знаходяться в його центрі. Оцінка наявних ресурсів: людських та фінансових. Кожна інформаційна кампанія вимагає людських та фінансових

ресурсів. Щоб спланувати кампанію або кампанії, які можна проводити, потрібно правильно спланувати наявні ресурси.

Людські джерела. Для повної координації та планування громадської інформаційної роботи знадобиться принаймні одна людина. Залежно від кількості запланованих заходів це може становити 50-100% зайнятості однієї людини або 20-30% зайнятості більше. Хто може виконувати цю роботу і які компетенції для неї потрібні? У випадку з ЦНАП такі функції звужуються до: організаційних: підготовка до заходу на відкритті ЦНАП, замовлення сувенірів та друкованої продукції; інформація: підготовка текстів для друкованих та електронних листівок та листівок; розробка завдання дизайнера та його керівництво; написання прес-релізів, новин, публікацій у соціальних мережах відповідно до конкретної структури, передбаченої у заявці; обробка та відповідь на запити місцевих ЗМІ; моніторинг реакцій та відповідей місцевих жителів та споживачів послуг ЦНАП: моніторинг та реагування на коментарі у соціальних мережах, місцевих ЗМІ, відповіді жителів громади.

Фінансовий ресурс. Публічна інформація не завжди є безкоштовним інструментом та каналом. Тому необхідно спланувати, яке джерело фінансування та з якого бюджету ви зможете використовувати для інформування населення. Перед плануванням інформаційної кампанії ви можете: запитати, як сусідні громади, які вже відкрили ЦНАП, інформують жителів; що було позитивним досвідом, чого не можна було зробити і чому; перевірити зібрані найкращі приклади відкриття та інформування про ЦНАП на початковому етапі підтримки відкриття ЦНАП у 2016 - 2018 рр. Програма "U-LEAD з Європою". Аналіз ситуації може зайняти від кількох тижнів до місяця, залежно від наявних людських ресурсів. Але це найважливіший етап планування інформаційної кампанії. Бо коли ви зрозумієте ситуацію і знаєте, які ресурси доступні для інформації, це вже половина справи!

Завдання, цільова група та ключові повідомлення.

Після завершення аналізу ситуації та визначення наявних ресурсів завдання інформування громадян має бути чітко визначеним, населення має

бути розділене на цільові групи та визначені ключові повідомлення, які ми хочемо донести до різних груп. Цільові групи - це специфічні групи людей, які мають спільну характеристику, потребу або специфіку. Як це допоможе розділити та інформувати населення за цільовими групами?

Просто дайте людям потрібну інформацію. Особливо корисно буде думати за категоріями цільових груп, якщо потрібно, інформувати про конкретні зміни в послугах та порядок їх надання для певної категорії населення. Приклад: інформувати про зміни у процесі розподілу субсидій - сформувати цільову групу за віком; якщо ЦНАП видає посвідчення особи, цільовою групою можуть бути молоді люди віком від 17 до 18 років. Використовуйте лише ефективні інформаційні канали. Крім того, пенсіонери та молодь відрізнятимуться не лише переліком послуг, які їм повідомлять, але й тим, що вони будуть переглядати чи читати, щоб отримати інформацію. Інтернет-ЗМІ залишаються популярнішими серед молодшої аудиторії - новинні сайти популярніші серед людей у віці від 18 до 45 років, а аудиторія соціальних мереж - трохи молодша - до 35 років. За даними Admixer3, 72% користувачів Facebook мають вік до 45 років, а 61+ користувачів пенсійного віку - лише 5% по всій Україні. Створення інформаційної кампанії з чітким акцентом на цільові групи також допоможе виміряти ефективність кампанії за умови проведення досліджень.

Гендерний підхід. Цей підхід враховує інтереси та потреби всіх груп, а не лише чоловіків та жінок, як це часто розуміють. При розробці цільових груп слід враховувати гендерний підхід. Це означає, що у формуванні ключових груп бажано залучити якомога більше всіх верств населення та соціальних груп, незалежно від: віку (старший; молодь 18-29; 14-18-річних, які будуть майбутніми виборцями та будуть впливати на національну та муніципальну політику); стать: жінки і чоловіки однаково; соціальний статус: наприклад, етнічна чи національна меншина, вразливе населення, таке як мігранти, люди з обмеженими можливостями.

Три ключові причини: ЦНАП повинен обслуговувати всіх мешканців громади без винятку; інформація про відкриття або функціонування ЦНАП повинна бути доступною і охоплювати всіх без винятку мешканців громади: молодь, людей похилого віку, людей з інвалідністю; гендерний підхід сприяє згуртованості громади та зменшує потенційні конфлікти; у середньо- та довгостроковій перспективі ЦНАП може працювати не лише для надання послуг.

Кожна цільова аудиторія має свої особливості сприйняття певної теми, свої цінності та страхи, свій стиль спілкування. Наприклад, ключові повідомлення для студентів, пенсіонерів та місцевого самоврядування будуть різними, хоча ґрунтуються на одній і тій же ідеї. Тому перед формулюванням ключових повідомлень слід ретельно продумати та розробити характеристики кожної цільової групи для кожної цільової групи окремо.

Розробка плану інформаційної кампанії: канали та інструменти, оцінка результатів діяльності. Ця робота передбачає розробку плану інформаційної кампанії, що складається з вибору каналів зв'язку, інструментів та форматів. Залежно від джерел, ви можете вибрати з достатнього переліку каналів та інструментів, але завжди враховуйте наявний набір. Кожен канал зв'язку має певні інструменти та формати для подання інформації. Інформаційні канали - це спосіб передачі інформації кінцевому користувачеві. Канали зв'язку можна розділити на типи за різними параметрами, але важливо розуміти, які канали доступні безкоштовно та завжди повинні використовуватися, а для яких каналів зв'язку варто планувати більше бюджету та часу на роботу. Вибрані канали та засоби комунікації повинні бути розроблені в єдиний план, який включатиме часові обмеження, ключові дати та частоту використання каналів та інструментів для інформування населення. Для ефективної інформації слід використовувати набір власних комунікаційних каналів, засобів масової інформації та безпосереднього спілкування з різними інструментами [64].

Відгуки відвідувачів. Важливим аспектом налагодження партнерства між ЦНАП та громадянами є підтримка діалогу між ними. Це сприяє підвищенню

рівня довіри до уряду в цілому. Тому важливість відгуку відвідувачів важко переоцінити. Рекомендується використовувати комплексну систему оцінки якості адміністративних послуг та використовувати такі інструменти зворотного зв'язку:

- таблички QR-кодів, що містять посилання на ЦНАП на картах Google (ви можете побачити рейтинг ЦНАП);
- оцінка послуг за допомогою електронних черг («Відмінно», «Добре», «Задовільно», «Незадовільно»);
- ящики на стійці реєстрації "Добре" / "Погано";
- адреса електронної пошти;
- спілкування з громадянами в месенджері соціальної мережі Facebook на офіційній сторінці ЦНАП;
- телефонне консультування [64].

ЦНАП як важливий центр життя та єдності громади. ЦНАП може і повинен відігравати важливу роль у житті громади. Він повинен стати невід'ємною частиною публічних заходів, що відбуваються у суспільному житті громади. На основі ЦНАП можна виконати наступне:

- робочі зустрічі органів місцевого самоврядування та влади на різних рівнях,
- обмін досвідом надання адміністративних послуг між ЦНАП,
- відвідування школярів з метою ознайомлення не лише з роботою закладу, а й із життям громади загалом, що сформує у молоді бажання залишатися в місті, селищі, селі та не їхати в інші населені пункти.

Ефективною є співпраця з навчальними закладами та робота зокрема з молоддю, яка досягла 14-річного віку, з метою ознайомлення з процедурою отримання першого посвідчення особи [64].

Також можливо створити коворкінг-центр у приміщенні ЦНАП, що дозволить його відвідувачам бути не лише в центрі подій, а й безпосереднім доступом до необхідної інформації та безпосередньою консультацією з експертом. Нестандартні заходи з просування ЦНАП також мають позитивний

ефект. Такими заходами можуть бути організація різноманітних флешмобів (присвячених святам чи регіональним заходам) та організація культурних заходів (наприклад, виставки малюнків, виробів тощо). Це додає дружньої та теплої атмосфери роботі ЦНАП [64].

Важливим напрямком роботи з підвищення доступності послуг є розширення кількості онлайн-послуг. Питання бачення перетворення країни на зручну та якісну послугу було обговорено на конференції "Адміністративні послуги в контексті розвитку ОТГ та процесів цифрової трансформації" 10 жовтня 2019 року [68]. Основними принципами, якими керується Міністерство цифрової трансформації у створенні нових та оновлення існуючих державних послуг, є:

- максимальна автоматизація всіх процесів у бек-офісах (ЦНАП не повинен витратити час, дані слід надсилати в електронному вигляді);
- перетворення держави на службу, в центрі якої знаходиться особа (для полегшення послуг це має поєднуватися з життям чи діловою подією);
- включеність та доступність (люди повинні отримувати послуги, які їм підходять, наприклад, телефоном, як це вже стосується соціальних та пенсійних послуг в Австралії та Новій Зеландії);
- впровадження інтелектуальних послуг - послуг, які держава активно надає без участі громадян та службовців у зв'язку з життєвою подією (наприклад, народженням дитини або виходу на пенсію - особа не повинна доводити купу документів, що мають право на допомогу);
- лише один, якщо держава вже має інформацію про особу, необов'язково неодноразово подавати паперові посвідчення цієї інформації, цей принцип закріплений в Законі України «Про адміністративні послуги»; необхідно забезпечити реалізацію принципу «Once only», щоб перевірити дані в реєстрах.

Основними цілями розвитку державної служби є:

- щорічне збільшення кількості комплексних, автоматичних та швидких послуг;

- надання показника задоволеності громадян державними послугами на рівні 90% населення;
- забезпечення отримання послуги на підставі заповнення лише 1 електронної форми;
- надання якісних та швидких послуг ЦНАП через портал публічних послуг ДІА;
- щорічне збільшення кількості послуг, що надаються ЦНАП;
- щорічне зменшення кількості позовів проти оскаржень рішень адміністративних органів.

Досягнення цих цілей включає наступне:

- Зручне та ефективне єдине вікно з консультаціями, порадами, платіжними модулями та системою надання послуг адміністраторами ЦНАП - через портал ДІА [69];
- збільшення кількості ЦНАП за допомогою якісних та доступних державних послуг;
- система моніторингу та оцінки якості послуг;
- щорічні показники підвищення якості обслуговування;
- державне фінансування та підтримка кваліфікацій, більша увага до систематичного навчання персоналу.

Сьогодні результатом реформування адміністративних послуг є забезпечення достатньо високого рівня задоволеності відвідувачів ЦНАП місцевими органами влади. Так, зокрема, 91% відвідувачів великих міст позитивно оцінюють його роботу. Зовсім інша ситуація спостерігається у ЦНАП райдержадміністрацій. Враховуючи, що в даний час лише 5% населення користується адміністративними послугами в Інтернеті, важливо, щоб подальше вдосконалення організації їх надання не впливало на фізичний доступ до послуг, оскільки такі послуги будуть затребувані для багатьох груп населення ще довгий час [68]. Підтвердження важливості надання фізичних послуг також забезпечується великою кількістю консультацій, наданих ЦНАП. У той же час ЦНАП має достатню кількість друкованих матеріалів, інформація

про послуги публікується на веб-сайтах ОМС, а консультації можна отримати по телефону або в Інтернеті [68].

Аналіз ситуації дозволяє нам дізнатись про зростаючу увагу органів державної влади до розробки та розширення переліку онлайн-послуг, і ми менше приділяємо уваги можливості фізичного доступу до адміністративних послуг. У цьому напрямку є важливі питання:

- регулювання роботи національних електронних джерел інформації;
- регулювання питання оплати за надання адміністративних послуг;
- спрощення процесу надання та отримання державних послуг;
- перехід до декларативного принципу реєстрації місця проживання;
- розвиток мережі ЦНАП ОМС та скасування обов'язкового утворення ЦНАП РДА;
- передача компетенції місцевого самоврядування з надання певних адміністративних послуг (реєстрація транспортних засобів, видача водійських прав, державна реєстрація земельної ділянки).

Таким чином, отримання адміністративних послуг безпосередньо через смартфон є довгостроковим варіантом для більшості населення. Але мережа ЦНАП сьогодні дає швидкі результати. Країна обслуговування повинна будуватися відповідно до потреб громадян. Місцева влада знаходиться найближче до населення і найкраще розуміє ці потреби. Для того, щоб ефективно «обслуговувати» громадян, необхідно визначити прості та чіткі процедури в цій галузі на центральному рівні влади та надати якісні адміністративні послуги у зручній формі для громадян (в Інтернеті та поза мережею) на рівні місцевого самоврядування.

За даними Асоціації міст України в Україні, очікується утворення близько 1400 ОТГ [70]. Відповідні ЦНАП повинні діяти у всіх діючих ОТГ. В даний час в Україні існує 806 ЦНАП, і багатьом важко назвати відповідні. Водночас країна не має достатньої інституційної та фінансової підтримки для посилення розвитку мережі ЦНАП, тому це міжнародні проекти технічної допомоги. Відкриття всіх запланованих ЦНАП повинно стати важливою умовою надання

якісних та доступних адміністративних послуг для всіх жителів територіальних громад. Зрештою, усі необхідні адміністративні послуги для людей повинні надаватися на рівні громад. У контексті децентралізації це вже необхідно. Для надання цих послуг громаді потрібна якісна інфраструктура, оскільки навіть при повній оцифровці в Інтернеті буде доступно не так багато послуг: паспорти, реєстрація шлюбу, майнові питання тощо.

У листопаді 2019 року прем'єр-міністр України наголосив, що Кабінет міністрів України описав найважливіші стандарти надання адміністративних послуг, особливо в регіонах. Таким чином, стандартизація вплинула на питання часу очікування, часу розгляду документів, а також визначення 50 пріоритетних адміністративних послуг, що надаватимуться громадянам. Також було відзначено необхідність підвищення якості адміністративних послуг райдержадміністрацій [72].

Тому створення сучасних ЦНАП має бути серед пріоритетів кожної громади. Основним завданням поточного етапу є створення можливостей для надання максимальної кількості послуг через ці центри, щоб вони були якісними, придатними для людей та легкими для місцевого самоврядування. Необхідно відкрити державні реєстри, надати більше компетенції та ресурсів на місцях, більше стимулів для органів місцевого самоврядування створювати сучасні ЦНАП. Зробити ЦНАП центром суспільного життя та розширеним переліком адміністративних послуг в Інтернеті як фактор налагодження комунікації між урядом та жителями громади.

3.2. Інформування населення про роботу ЦНАП та залучення жителів до процесу управління й прийняття рішень

Інформування громадськості - систематична робота з розповсюдження інформації за всіма доступними інформаційними каналами, тобто методи надання інформації (засоби масової інформації, телефонні лінії, консультаційні роботи), призначені для громадськості в цілому, конкретного сегменту або

окремих осіб. По суті, мова йде про роботу над налагодженням мостів порозуміння між місцевою владою та громадою. Цілями інформування громадськості про роботу ЦНАП є сприяння рівному доступу всіх груп до послуг шляхом надання повної та точної інформації про роботу та послуги ЦНАП.

Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, підписаною державами-членами Ради Європи в 1985 р. і ратифікованою Україною в 1998 р., "Право громадян брати участь в управлінні державними справами є одним із демократичних принципів ... і може здійснюватися безпосередньо на місцевому рівні. "Для того, щоб забезпечити участь усіх членів громади, їх слід спочатку систематично інформувати про життя та важливі зміни громади [73].

Ключовим питанням у цьому напрямку є робота з інформування населення як чинника посилення місцевої демократії та реформи децентралізації. Кожен ЦНАП є «обличчям» місцевого самоврядування, точкою розвитку громади та потенційною платформою для побудови місцевої демократії, завдяки якій передача влади державою місцевим органам влади здійснюється через відповідні державні установи. Завданням ЦНАП як одного з таких інститутів є орієнтація на людину, громадянина, незалежно від його віку, статі, соціальної належності ЦНАП як установа являє собою перехід до країни обслуговування в Україні, де управління стає прозорим, підзвітним та чутливим до потреб громадян, а основною метою роботи є служіння громадянам України. Створюючи спільне інформаційне поле про свою роботу, установи, зокрема ЦНАП, підвищують довіру до роботи органів державної влади.

Для того, щоб зробити ЦНАП доступним та зручним для всіх жителів громади, надзвичайно важливо залучити якомога ширші верстви громадян - місцевих депутатів, представників місцевих громадських організацій, волонтерів, чоловіків та жінок та інших категорій населення. Чим активнішими будуть процеси залучення різних груп населення, тим успішнішими будуть реформа децентралізації та передача влади місцям з урахуванням потреб усіх членів громади.

Інформаційну роботу можна вважати інвестицією в соціальний розвиток громади, яка при системному підході призведе до згуртованості громади, мінімізації конфліктного потенціалу та вирішення кризових точок взаємодії в трикутнику влада - громадськість - громадяни.

Громади взяли на себе відповідальність та організували свою роботу, щоб надати своїм мешканцям доступні та якісні адміністративні послуги. Важливими питаннями, на які потрібно відповісти, є: як мешканці дізнаються про ЦНАП та які послуги там пропонують і почнуть ними користуватися? Як показати населенню, що кошти на створення ЦНАП були витрачені ефективно? Як переконати мешканців у ЦНАП? Відповідь на ці питання одна: своєчасна та якісна інформація населенню про підготовку, відкриття, переваги та характеристики нового ЦНАП. Потенційні споживачі послуг ЦНАП повинні бути проінформовані про підготовку, відкриття та поточну роботу, щоб кожен мешканець розумів, що таке ЦНАП, які послуги він пропонує, розумів специфіку роботи та залишався задоволеним та вдячним за їх роботу. Якісна інформація допоможе досягти високої обізнаності споживачів послуг про мету та діяльність ЦНАП, а також зміцнити їхню довіру до цієї установи. Відповідно, житель не сумніватиметься, що кошти громади, державний бюджет чи міжнародна допомога були витрачені ефективно та правильно.

Як повідомити мешканців громади? Інформування та спілкування з мешканцями, майбутніми споживачами послуг ЦНАП, - це планова, керована, безперервна та систематична робота. Кілька оголошень про відкриття чи сподівання, що всі все одно дізнаються про ЦНАП, оскільки вони відвідають його з часом, не допоможуть зміцнити довіру громадськості до ЦНАП та його роботи. І людина, яка нічого не знає про мету та переваги ЦНАП, може не довіряти, має заздалегідь негативне ставлення чи упередження [64].

Щоб цього уникнути, необхідно обрати відповідальну особу, кількох співробітників ЦНАП, місцеве самоврядування (керівництво ОТГ), яке планує та реалізує роботу з громадянами за допомогою інформаційних кампаній.

Інформаційна кампанія - це потік інформації, запланований з конкретними цілями та завданнями, які необхідно донести до вибраних груп людей за допомогою певного набору каналів інформації та засобів доставки інформації. Ефективна кампанія означає, що групи людей, яких ви знаєте, знають і розуміють те, що ви їм сказали. Три основні етапи планування інформаційної кампанії: розуміння того, де ми перебуваємо: аналіз потреб та проблем; визначити, де ми хочемо бути: визначити цілі, цільову групу та ключові повідомлення; плануйте, як туди дістатися: розробляйте план, вибираючи канали та інформаційні інструменти та методи оцінки ефективності кампанії [64].

Таким чином, інформування населення громади є одним із перших етапів залучення громадян. Наступним важливим кроком після налагодження інформаційно-просвітницької роботи є перехід до їх безпосередньої участі у громадській роботі. Для того, щоб ЦНАП був доступним та зручним для всіх жителів громади, надзвичайно важливо залучати до роботи центру якнайширше коло громадян [64]. Мова йде про місцевих депутатів, представників місцевих неурядових організацій, волонтерів, чоловіків та жінок та інших категорій населення. Чим активнішими будуть процеси залучення різних груп населення, тим успішнішими будуть реформа децентралізації та передача влади місцям з урахуванням потреб усіх членів громади. Процес такої інтеграції непростий. Важливо знати, що лише залученими та активними мешканцями ви можете створити успішну громаду. Участь громадян у процесі управління та прийняття рішень у громаді покликана відповідати свідомій людині, яка бере участь у владі та контролює її. Крім того, уряд здобуває відповідальних союзників, працюючи з населенням.

Важливість участі громадян розкривається в таких питаннях:

- рішення місцевого самоврядування стають ефективнішими; рішення місцевих органів влади краще враховують потреби та інтереси населення, раціональніше використовують наявні ресурси;

- мешканці починають більше довіряти місцевій владі; відкритий діалог, прозорість прийняття рішень та участь місцевих органів влади та громадян підвищують рівень довіри до суспільства та сприяють розвитку громади;

- зростає відповідальність населення; відчуваючи свою причетність до життя громади, жителі починають більше дбати про спільний простір, власність та інфраструктуру;

- знижується рівень соціальної напруги; громадяни, які беруть участь в управлінні, активніше спілкуються між собою, обговорюють важливі питання та шукають спільних рішень; порозуміння між ними зростає, відчуття приналежності до однієї спільноти зростає і соціальна напруга зменшується [64].

Важливість залучення громадян до різних етапів розробки та функціонування ЦНАП полягає в наступному. Новий ЦНАП у громаді, який є символом нового та якісного життя, може стати платформою, де місцева влада залучає людей до спільного вирішення проблем та впроваджує процес управління громадою за допомогою інструментів місцевої демократії. ЦНАП повинен стати місцем реалізації ініціатив громади, розвитку партнерських відносин із громадою та побудови ефективного діалогу з ними.

Основними інструментами роботи ЦНАП у використанні інструментів місцевої демократії та участі громадян є:

- інформування мешканців про повний перелік доступних їм інструментів для приєднання до роботи громади; про процес та результати залучення громадян;

- реєстрація запитів на публічну інформацію, скарг громадян;

- створити у ЦНАП простір для голосування проектів бюджетів для співпраці;

- надання приміщень для публічних консультацій;

- сприяння ініціативним групам у зборі підписів за подання місцевої ініціативи населення до ради та в організації публічних презентацій громадян;

- створення платформи для комунікації влади та населення в ЦНАПі шляхом створення громадських приймалень голови та місцевих депутатів.

Залучення громадян відбувається у два ключові етапи: аналіз поточної ситуації, включаючи визначення рівня залучення ОТГ, виявлення інструментів місцевої демократії, які в даний час використовуються місцевими органами влади, та аналіз правової бази, яка регулює інструменти включення громадян; створення набору інструментів для залучення громадян, які будуть ефективними у вашій громаді на основі ЦНАП. Рекомендації щодо рівнів залучення громад надані у світлі Кодексу найкращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень Ради Європи [74].

Тому робота над побудовою міжособистісних стосунків повинна базуватися на наступних рівнях. Інформація - це відносно низький рівень участі, який зазвичай складається з одностороннього надання інформації державними органами. Основними інструментами тут є:

- публікація інформації на веб-сайті;
- публікація інформації в соціальних мережах;
- публікація інформації в місцевих ЗМІ;
- відповіді на запити громадськості про інформацію;
- щорічна звітність голови;
- звітність членів;
- інформація через громадські слухання.

Консультації - заклики місцевої влади до жителів громади, щоб висловити свою точку зору з певного питання чи політичного процесу. Ініціаторами та авторами тем є влада, а не мешканці громади. Інструментами, що використовуються на рівні "консультацій", є:

- консультації з громадськими слуханнями;
- консультації через загальні збори акціонерів;
- відкриті засідання місцевої ради; публічні консультації: конференції, круглі столи, стратегічні сесії, публікація проектів рішень для зворотного зв'язку;

- консультації експертів;
- громадські приймальні членів.

Діалог - кожна сторона може вступити в діалог, який може бути широким або спільним. Широкий діалог - це двостороння комунікація, що базується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях для забезпечення постійного обміну думками. Його межі можуть варіюватися від відкритих громадських слухань до спеціалізованих зустрічей між зацікавленими сторонами та органами влади. Діалог, заснований на співпраці, базується на спільних інтересах стосовно кожного політичного процесу. Такий діалог зазвичай призводить до формулювання спільної рекомендації, стратегії чи законопроекту. Діалог, заснований на співпраці, є більш ефективним, оскільки він складається із спільних, як правило, частих та регулярних зустрічей і спрямований на розробку ключових стратегій політики та часто призводить до узгоджених результатів. Інструменти, що використовуються на рівні "діалогу", включають наступне:

- дорадчі органи;
- державний іспит; місцеві ініціативи;
- діалог з громадськими слуханнями та асамблеями; електронні петиції;
- сприяння роботі з самоорганізації населення;
- спільні робочі групи; електронні скарги.

Партнерство - це найвищий рівень участі, коли громадяни та органи влади тісно співпрацюють. Партнерство може включати такі види діяльності, як делегування конкретних завдань неурядовим організаціям, наприклад, у сфері надання послуг, а також форуми для співпраці та створення спільних органів, що приймають рішення, включаючи питання фінансової підтримки. На рівні партнерства використовуються такі інструменти:

- конкурси дизайну для інститутів громадянського суспільства;
- спільні проекти, засновані на принципах співфінансування;
- спільна розробка рішень; спільна розробка та реалізація програм розвитку.

Прийняття рішень - рівень участі громадян тісно пов'язаний із процесом прийняття рішень керівництвом. На кожному етапі прийняття рішень рівень участі населення може коливатися від низького до високого. Інструменти місцевої демократії можуть дозволити місцевим органам влади підвищити рівень участі громадськості на кожному етапі прийняття рішень в управлінні. Серед вищезазначених рівнів участі громадян, які були оцінені, Міжнародна асоціація участі громадськості [75] додала ще один - мандат. Це найвищий рівень демократії участі, що характеризується тим, що остаточне рішення знаходиться в руках громадськості. Однак в Україні цей рівень все ще дуже короткотерміновий або його взагалі немає. Цей рівень характеризується використанням таких інструментів, як: бюджет участі; делегування влади [74].

Ключовим питанням є створення набору інструментів для залучення громадян. Багато форм, в яких беруть участь громадяни, можна назвати інструментами або механізмами місцевої демократії. Інструменти участі громадян - це спосіб, яким громадяни впливають на процес прийняття рішень у громаді. Відповідно до українського законодавства можна виділити наступні основні інструменти залучення громадян:

- вимоги - кожен громадянин має право звернутися до органу з надання публічної інформації, який він має та відповідає суспільним інтересам (це питання регулюється окремим законом "Про доступ до публічної інформації" [76]); запит на інформацію є основним інструментом, за допомогою якого ми можемо інформувати населення про діяльність місцевої влади.

- скарга - будь-який громадянин може звернутися до державного органу або посадової особи з проханням вжити заходів та відповісти на проблеми, що виникають у громаді (це право громадян гарантується статтею 40 Конституції України [77], питання подання та розгляду скарг регулюються Законом України " о скарги громадян "[78]); через ЦНАП громадяни можуть подавати письмові скарги до Ради ОТГ, такі сфери особливо важливі для тих, хто не має можливості подати заяву до Ради ОТГ через Інтернет;

- клопотання, у тому числі електронні, подаються через спеціально створені сервіси на веб-сайтах державних органів чи громадських об'єднань (порядок подання та обробки електронних петицій регулюється Законом України «Про скарги громадян» [78] та Статутом територіальної громади);

- місцеві ініціативи - можливість членів місцевої громади підготувати проект рішення для обговорення на засіданні місцевої ради (порядок подання місцевої ініціативи до ради ОТГ, кількість підписів, зазначена в статуті місцевої громади); місцева ініціатива, внесена до ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи за місцевою ініціативою (це питання визначено у статті 9 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [79]);

- публічні консультації - проводяться органами державної влади до прийняття важливих для громади рішень (питання публічних консультацій регулюються Постановою Кабінету Міністрів України №996 та Статутом територіальної громади);

- громадські слухання - колективні збори громадян з місцевою владою для обговорення та прийняття пропозицій щодо вирішення нагальних питань громади (визначених у статті 13 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні". Порядок організації та управління регулюється статутом територіальної громади.

- дорадчі органи - органи, створені громадянами в органах для їх безпосередньої участі в процесах прийняття рішень, які пропонують можливості вільного доступу до проектів рішень та іншої інформації; вони можуть приймати різні форми (громадські ради, експертні комісії, молодь, консультативні ради); такі органи можуть створюватися при місцевій раді, виконавчому комітеті, виконавчих органах ради, постійних депутатських комісіях;

- громадська експертиза - включає представників громадянського суспільства, громадських рад для оцінки функціонування органів державної влади, ефективності їх прийняття та реалізації, підготовки пропозицій щодо

вирішення важливих питань, які органи державної влади враховуватимуть у своїй роботі; в ЦНАП можна інформувати відвідувачів про публічну експертизу проектів рішень місцевої ради, також в інформаційній зоні центру можна розміщувати інформацію про результати перевірки та відповідь місцевої влади на рішення експертів;

- орган самоорганізації населення - представницький орган, створений громадянами, які об'єдналися на певній території (будинок, вулиця, мікрорайон) з метою освоєння території та захисту своїх інтересів; повідомлення про поточну діяльність ОСН, результати діяльності, звіти, оголошення про скликання Загальних зборів можуть бути розміщені в інформаційній зоні ЦНАП; його можна використовувати для зустрічей з лідерами громад, прийому жителів;

- загальні збори – передбачають збори частини або всіх жителів громади для обговорення питань або прийняття рішень, що стосуються них (зазначено у статті 8 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», порядок їх організації та реалізації регулюється статутом територіальної громади); за допомогою ЦНАП в ОТГ жителі громади можуть бути проінформовані про збори; ЦНАП може інформувати про дискусії та допомогу в організації;

- державний бюджет та громадська експертиза - засіб безпосереднього громадського впливу, спрямований на безпосереднє залучення громадян до процесу прийняття рішень, зокрема розподіл бюджетних ресурсів для реалізації пріоритетних та важливих проектів та програм у формі проектних пропозицій; метою бюджету співпраці є підвищення обізнаності громадськості про процеси, що відбуваються на рівні місцевого бюджету, забезпечення прозорості розподілу ресурсів та прийняття рішень, сприяння демократизації суспільства шляхом залучення громадськості до бюджетної процедури; ЦНАП може допомогти у виконанні бюджету на участь громади на кожному з етапів, зокрема може розміщувати на стендах в інформаційній області повідомлення про початок конкурсу, умови участі, вимоги до заявок на проект, ініціатори

можуть подавати проекти до ЦНАП, який потім надсилає проект робочої групи, голосування для державних проектів це може відбуватися в ЦНАП [64; 74].

Таким чином, врахування можливості використання ЦНАП для розвитку безпосередньої участі населення у вирішенні місцевих питань дозволяє зробити висновок, що ці центри є втіленням "держави обслуговування". Вони можуть надавати якісні та зручні послуги для населення та стати платформою для діалогу та партнерства місцевої влади з населенням. Крім того, ЦНАП може допомогти місцевим органам влади перейти від форм інформації та консультацій лише до діалогу, партнерства та посиленої співпраці між жителями та владою. Для цього потрібно вибрати набір інструментів, за допомогою яких місцева влада може ефективно залучати жителів. Якщо певні документи ще не врегульовані на законодавчому рівні, процедури їх використання у положеннях та статутах ОТГ можуть бути розроблені та затверджені. Ці процедури повинні бути чіткими та зрозумілими. Наприклад, недоцільно ускладнювати процес створення та легалізації ОСН. Таким чином, ЦНАП має стати не лише місцем отримання послуг, а й центром громадського життя ОТГ.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у аналізі системи надання адміністративних послуг та визначенні напрямів її удосконалення в Україні. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Сучасний стан адміністративних послуг характеризується децентралізацією їх надання, а компетенція місцевих органів влади надавати ці послуги розширилася. Ключовими питаннями подальшого розвитку системи адміністративних послуг є: забезпечення рівного доступу всіх груп населення; підтримка доступу населення до цих послуг; налагодження комунікації між владою та жителями громади; залучення населення до процесу управління та прийняття управлінських рішень.

2. Правове регулювання надання адміністративних послуг було належним чином врегульовано законодавством, а прийняті нормативні акти визначили напрями подальшого розвитку системи державної служби з метою забезпечення справедливого, об'єктивного та своєчасного прийому та надання адміністративних послуг в Україні.

3. Мережа ЦНАП постійно розширюється та розширює перелік послуг, організовує навчання персоналу, покращує умови відвідувачів та стає щороку популярнішим. Ці центри вже давно створені як місце, де ви можете отримати послуги від влади. Водночас виникає запитання: чому громадяни часто все ще незадоволені спілкуванням з владою? Чому ви вважаєте свій візит до райдержадміністрації чи виконавчого комітету міської ради сумною необхідністю, яка забирає у вас лише сили, нерви та час? Можливо, тому, що громадяни ще не перейшли на нові підходи до місцевого самоврядування, яке почало приділяти більше уваги забезпеченню прийняттого спілкування з громадянами? Можливо, доведеться активізувати зусилля, щоб пояснити зміни та нові підходи до послуг, нові можливості надання адміністративних та інших послуг громадянам.

4. Сама ідея адміністративних послуг прийшла в Україну з досвіду західних країн, де вони були з 1980-х років процвітала доктрина "нового державного управління" та орієнтація державної влади на громадянина. У 1998 році ідея управлінських послуг вперше була закріплена в концепції адміністративної реформи в Україні. Звичайно, наголос на "послугах", "наданні послуг" надзвичайно корисний для будь-якої сучасної країни. Влада завжди повинна усвідомлювати, що існує служіння суспільству загалом і кожному громадянину окремо. Це означає, що орієнтація на потреби та інтереси клієнта (особи) з боку органів державного управління є безперечною позитивною теорією державних послуг і, власне, адміністративних послуг. Головним викликом є перетворення бюрократії на більш гнучку організацію, яка використовує найкращі практики та підходи приватного сектору до обслуговування споживачів. Сьогодні ми можемо стверджувати, що українська доктрина адміністративних послуг є по суті національною спадщиною. Адже в такій «суворій» юридичній формі питання адміністративних послуг не вирішується в західних країнах. Насправді мова йде про «державні послуги», «адміністративні послуги», «послуги для громадян», «послуги для компаній» тощо. Акцент робиться не на юридичній складовій, а на тому, що всі рішення, дії тощо є державними послугами.

5. Створення сучасних ЦНАП повинно бути одним із пріоритетів кожної громади. І держава повинна надати громадам можливість надавати їм максимальну кількість послуг, які вони потребують. Важливим завданням на сучасному етапі є створення можливості надання максимальної кількості послуг через ці центри, щоб вона була якісною, придатною для людей. Необхідно відкрити державні реєстри, надати більше компетенції та ресурсів на місцях, більше стимулів для органів місцевого самоврядування створювати сучасні ЦНАП. Зробіть ЦНАП центром суспільного життя та розширте перелік адміністративних послуг в Інтернеті як фактор налагодження комунікації між урядом та жителями громади. Розгляд можливості використання ЦНАП для розвитку безпосередньої участі населення у вирішенні місцевих питань

дозволяє зробити висновок, що ці центри є втіленням "держави-сервісу". Вони можуть стати платформою для діалогу та партнерства місцевої влади з населенням. Крім того, ЦНАП може допомогти місцевим органам влади перейти від форм інформації та консультацій до діалогу, партнерства та посиленої співпраці між жителями та владою. Для цього потрібно вибрати набір інструментів, за допомогою яких місцева влада може ефективно залучати жителів. Якщо певні документи ще не врегульовані на законодавчому рівні, процедури їх використання у положеннях та статутах ОТГ можуть бути розроблені та затверджені. Ці процедури повинні бути чіткими та зрозумілими. Наприклад, недоцільно ускладнювати процес створення та легалізації ОСН. Таким чином, ЦНАП має стати не лише місцем отримання послуг, а й центром громадського життя ОТГ.

Таким чином, результати дослідження дали змогу обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання якісних адміністративних послуг в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги: закон України від 06.09.2012 року 5203-VI // Відом. Верховної Ради. - 2013. - №32. - ст.409. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>;
2. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 №13 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF>;
3. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 №57 - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF>;
4. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України №118 від 20.02.2013 - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>;
5. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 №44 - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>;
6. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 №588 - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>;
7. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів від 05.06.2014 № 100 523-2014-р - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>;
8. Євтушенко О.Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О. Н. Євтушенко //Наукові праці. Політичні науки.–Т.122.–Вип.109.–С.32-37;
9. Програма «U-LEAD з Європою». Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead/>;

10. Міністерство розвитку громад та територій України, новини від 30 липня 2019 року. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/u-2019-mu-tsnapi-nadali-ponad-8-mln-poslug-zubko/>;

11. Підтримка реформи. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/reformsupport/>;

12. Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (ТАРАС). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/центр-надання-адміністративних-посл/>;

13. Представництво Європейського Союзу в Україні. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk;

14. Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (ТАРАС). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/прозорість-та-підзвітність-у-державн/>;

15. Програма «Лідерство в економічному врядуванні (ЛЕВ)». Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/програма-лідерство-в-економічному-вр/>;

16. Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (ТАРАС). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/прозорість-та-підзвітність-у-державн/>;

17. Програма «Лідерство в економічному врядуванні (ЛЕВ)». Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/програма-лідерство-в-економічному-вр/>;

18. Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/децентралізація-приносить-кращі-рез/>;

19. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/розробка-курсу-на-зміцнення-місцевог/>;

20. Підтримка реформи децентралізації в Україні. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/реформа-управління-на-сході-україни/>;
21. Реформа управління на Сході України. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/реформа-управління-на-сході-україни-2/>;
22. Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html>;
23. Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (EDGE). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/експертна-підтримка-врядування-та-ек/>;
24. Департамент закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади (DFATD). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.canadainternational.gc.ca/ukraine/index.aspx?lang=eng>;
25. Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/електронне-врядування-задля-підзвіт/>;
26. Підтримка децентралізації в Україні. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/підтримка-децентралізації-в-україні/>;
27. Швейцарська агенція з розвитку та співробітництва. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/en/home/representations/cooperation-office.html>;
28. U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/u-lead-з-європою-програма-для-україни-з-розш/>;
29. Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://снар.in.ua/місцеве-самоврядування-та-верховенс/>;

30. Підтримка децентралізації в Україні (DESPRO). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snar.in.ua/підтримка-децентралізації-в-україні-des/>;

31. Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні (EGOV4UKRAINE). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snar.in.ua/підтримка-електронного-урядування-д/>;

32. Шведська міжнародна агенція з розвитку і співпраці (SIDA). Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.sida.se/English/where-we-work/Europe/Ukraine-/>;

33. Жовнірчик Я.Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування/ Державне управління: удосконалення та розвиток № 3, 2017. - Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1041>;

34. Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ: Указ Президента України від 12.06.2013 № 327/2013. - Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327/2013>;

35. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. - Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80;);

36. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 р. № 66 // Верховна Рада України – офіційний веб-портал - Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF;);

37. Про адміністративні послуги: закон України від 06.09.2012 року 5203-VI // Відом. Верховної Ради. – 2013. - № 32. - ст.409. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>;

38. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: закон України від 6.09.2005 року 2806-IV (із змінами) // Відом. Верховної Ради

України. – 2005. - № 48. - ст.483. - Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>

39. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: закон України від 19.05.2011 року 3392-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2011. - № 47. - ст.532. - Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17>;

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва: закон України від 21.04.2011 р. №3263-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2011. - № 43. ст.446. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17>;

41. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» щодо проведення електронної реєстрації: закон України від 19.10.2010 року 2609-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2011. - № 10. - ст.67. - Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2609-17>;

42. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: закон України від 15.05.2003 року 755-15 // Відом. Верховної Ради України. – 2003. - № 31-32. - ст.263. - Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>;

43. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2010. - № 34. - ст. 481. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>;

44. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція): Закон України // Відом. Верховної Ради. – 2015. - № 21. - ст.133. - Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19>;

45. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: закон України // Відом. Верховної Ради. – 2013. - № 51. - ст.716. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17>;

46. Про державну реєстрацію актів цивільного стану: закон України від 01.07.2010 № 2398-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2010. - № 38. - ст.509. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17>;

47. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні: закон України від 11.12.2003 № 1382-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2004. - № 15. - ст.232. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15>;

48. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29 липня 2019 року №558/2019 // Офіційне інтернет-представництво. - Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853>;

49. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 року №647/2019 // Офіційне інтернет-представництво. - Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>;

50. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588: постанова КМУ від 14 серпня 2019 р. № 714. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-20-lyutogo2013-r-118-i-vid-1-serpnya-2013-r-588-s140819>;

51. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://cnap.in.ua/aboutreform/>;

52. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588: постанова КМУ від 14 серпня 2019 р. № 714. - Режим доступу: http://cnap.in.ua/cnap_postanova/;

53. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента №647/2019 від 4 вересня 2019 року. - Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>;

54. Проект за підтримки «U-LEAD з Європою», EGOV4UKRAINE. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://ega.ee/ru/project/u-lead/>;

55. Система «Трембіта». Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/Vidteper-pidkluchytys-do-trembity-stalo-prostise>;
56. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1997. - № 24. - ст.170. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>;
57. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/monitoring-1-half-of-2019/>;
58. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади / А. Б. Лис // Аспекти публічного управління. - 2015. - № 9. - С. 43-50.;
59. Щербаківська Л. М. Концептуалізація державних послуг/ Л.М. Щербаківська // Вісник АМСУ. Серія: ”Державне управління”, Дніпропетровськ: Вид-во АМСУ № 2 (11), 2014. – 120-125 с.;
60. Скороход О.П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратег. пріоритети. –2010. – №1. –С. 41-46;
61. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.00.03 ”Економіка та управління національним господарством” / В. П. Петренко. – Львів, 2009. – 38 с.;
62. Оболенський О. Ю. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами / О. Ю. Оболенський, В. І. Горбатюк. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/18.pdf>;
63. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник / В. Тимощук // Швейцарсько-український проект ”Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104;

64. Посібник з інформування та залучення мешканців у роботу ЦНАП. – Режим доступу: <https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Posibnyk-z-informuvannya-ta-zaluchennya.pdf>;
65. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 №588. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>;
66. Стандарт якості обслуговування відвідувачів ЦНАП. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <http://snap.in.ua/802/>;
67. Admixer3. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/admixer/digital-trends-2018-140176392>;
68. Адміністративні послуги в контексті розвитку ОТГ та процесів цифрової трансформації: матеріали конференції 10 жовтня 2019 року. - Режим доступу: http://snap.in.ua/lyudmyla_rabchynska_public_services/;
69. Портал ДІА. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://softline.org.ua/news/ministerstvo-tsyfrovoi-transformatsii-prezentovalo-e-gov-portal-i-dodatok-diia.html>;
70. Асоціація міст України. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.auc.org.ua/novyna/pytannya-dobrovilnogo-obyednannya-gromad-v-programi-diyalnosti-uryadu>;
71. Програма «U-LEAD з Європою». Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead/>;
72. Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, 11 листопада 2019 року. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-roobicyav-pokrashchiti-servis-shchodo-administrativnih-poslug>;
73. ЄВРОПЕЙСЬКА ХАРТІЯ місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036;

74. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень Ради Європи. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: <https://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation>;

75. Міжнародна асоціація громадської участі. Офіційний інтернет-портал. - Режим доступу: https://c.umcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations_course/IAP2_P2_Spectrum_FINAL.pdf;

76. Про доступ до публічної інформації: закон України // Відом. Верховної Ради України. – 2011. - № 32. - ст. 314. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>;

77. Конституція України: закон України, прийнята 28.06.1996 № 254к/96-ВР зі змінами, внесеними згідно із Законами // Відом. Верховної Ради України. – 1996. - № 30. - ст. 141. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>;

78. Про звернення громадян: закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1996. - № 47. - ст.256. - Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>;

79. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1996. - № 47. - ст.256. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>;

80. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова КМУ №996 від 03.11.2010. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/996-2010-%D0%BF/sp:wide->.

ДОДАТКИ