

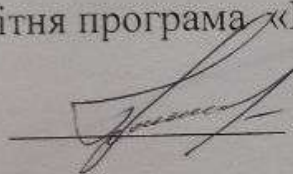
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ
ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

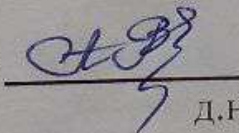
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

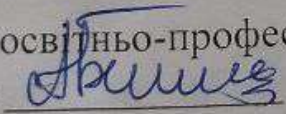
на тему: «Організаційний механізм розвитку адміністративних послуг
органів місцевого самоврядування»

Здобувача вищої освіти ІІ курсу, МПА-22-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».



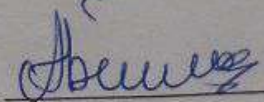
Грушевого Андрія Валерійовича

Науковий керівник  Васильєва Олександра Іллівна
д.н. держ. упр., професор, професор кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми  Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри протокол від «25» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного управління



Близнюк А. С., д.н. держ.упр., доцент, професор кафедри

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 6

02.02.2024

(дата)



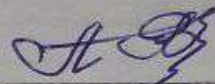
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024

(дата)



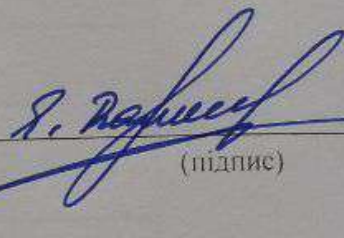
(підпис)

Результат захисту

5 (відмінно) / 90 балів
(оцінка)

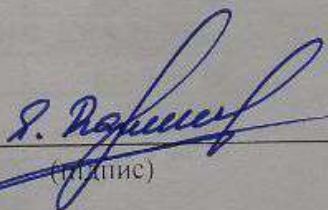
14.02.2024

(дата)



(підпис)

Голова комісії:

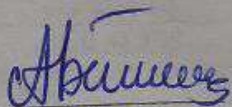


(підпис)

А. А. Варшавець

(ініціали, прізвище)

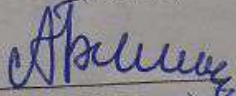
Члени комісії:



(підпис)

А. С. Близнюк

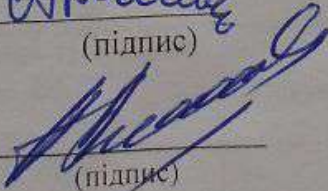
(ініціали, прізвище)



(підпис)

Н. В. Грабовенко

(ініціали, прізвище)



(підпис)

М. В. Гусетисенко

(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30			
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50			
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		<i>Р. Якимович</i> І. Варшавець <i>О. С. Билинська</i> <i>М. В. Гладковська</i> <i>М. В. Гусак</i> <i>Ю. І. Ситко</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	22		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	9		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

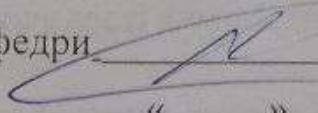
Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
90	A	5	14.02.2024	<i>Р. Якимович</i> І. Варшавець <i>О. С. Билинська</i> <i>М. В. Гладковська</i> <i>М. В. Гусак</i> <i>Ю. І. Ситко</i>

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
 Кафедра менеджменту та публічного управління
 Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
 Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую

В.о.завідувача кафедри  **Л.В. Чупрій**
 «___» _____ 2023

Завдання на кваліфікаційну роботу
 здобувача вищої освіти

Грушевого Андрія Валерійовича

Тема кваліфікаційної роботи

**«Організаційний механізм розвитку адміністративних послуг органів
 місцевого самоврядування»**

Затверджена наказом ректора від «13» 02 2023 № 197

1. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024

2. Цільова установка _____

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад організаційного механізму розвитку адміністративних послуг органів місцевого самоврядування та виокремлення практичних рекомендацій до підвищення їхньої ефективності.

Об'єкт дослідження – Механізм надання адміністративних послуг

Предмет дослідження – Організаційний механізм надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Вихідні дані до роботи

Перелік графічного матеріалу: *Таблиця 1.1* Дефініції змісту поняття «адміністративні послуги»; *Рис. 1. 1.* Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні; *Таблиця 2.4.* Кількість звернень за окремими категоріями; *Таблиця 2.1.* Дані про загальні звернення громадян за 2021 та 2022 роки; *Таблиця 2.5.* Доходи Ірпінської міської територіальної громади від надання платних адміністративних послуг за 2021-2023 р.р. *Рис. 2.3.* Динаміка фінансових надходжень за надані адміністративні послуги в період 2021-2023 р.р. *Рис. 2.4* Організаційний механізм діяльності суб'єктів надання послуг; *Рис. 3.1.* Мобільний компонент вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг; *Рис. 3.2.* Інтернет-компонент вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг.

3.

4. Зміст кваліфікаційної роботи

I РОЗДІЛ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, класифікація та характерні особливості адміністративних послуг територіальних громад

1.2. Вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду формування організаційного механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади

II РОЗДІЛ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Аналіз організаційних механізмів надання та розвитку адміністративних послуг в Ірпінській міській раді

2.2. Аналіз проблемних питань у наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

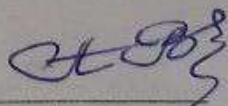
III РОЗДІЛ ОСНОВНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ІРПІНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

5. Календарний план виконання роботи

№ п /п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
	30%		
	70%		
	100%		

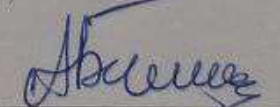
Дата видачі завдання «14» 04 2023

6. Керівник кваліфікаційної роботи


 (підпис)

 Васильєва О.І.
 (прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми


 (підпис)

 Близнюк А.С.
 (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


 (підпис)

 Грушевой А.В.
 (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Організаційний механізм розвитку адміністративних послуг органів місцевого самоврядування»

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад організаційного механізму розвитку адміністративних послуг органів місцевого самоврядування та виокремлення практичних рекомендацій до підвищення їхньої ефективності.

Завданнями роботи: з'ясувати теоретичні підходи до визначення поняття «адміністративна послуга» та класифікаційні характеристики адміністративних послуг територіальних громад; дослідити особливості передового досвіду надання адміністративних послуг у вітчизняній практиці та зарубіжних країнах в умовах реформування територіальної організації влади; проаналізувати організаційний механізм надання адміністративних послуг в ЦНАП виконавчого комітету Ірпінської міської ради; виявити проблемні аспекти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування; виокремити пропозиції і рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг, зокрема в Ірпінській міській раді.

Предмет дослідження. Організаційний механізм надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження. Механізм надання адміністративних послуг

База досліджень Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради.

Результати дослідження доведені до рівня конкретних пропозицій. Рекомендації можуть бути використані в органах місцевого самоврядування в центрах надання адміністративних послуг.

Кваліфікаційна робота містить 69 сторінок, 6 таблиць, 1 діаграму, 6 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань.

Ключові слова: адміністративна послуга, центр, механізм, управління, місцеве самоврядування.

Рік виконання дипломної роботи 2022-2022.

Рік захисту роботи 2024.

ANNOTATION

«Organizational mechanism for the development of administrative services of local self-government bodies»

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations of the organizational mechanism for the development of administrative services of local self-government bodies and to highlight practical recommendations for increasing their effectiveness.

The tasks of the work: to find out theoretical approaches to the definition of the concept of "administrative service" and classification characteristics of administrative services of territorial communities; to investigate the features of the best experience in the provision of administrative services in domestic practice and in foreign countries in the conditions of reforming the territorial organization of power; to analyze the organizational mechanism of providing administrative services in the TsNAP of the executive committee of the Irpin City Council; identify problematic aspects of the provision of administrative services by local self-government bodies; to single out proposals and recommendations aimed at improving the organizational mechanism of providing administrative services, in particular in the Irpin City Council.

Research base Center for the provision of administrative services of the executive committee of the Irpin City Council.

The research results are brought to the level of specific proposals. Recommendations can be used in local self-government bodies in administrative service centers.

Subject of study. Organizational mechanism for providing administrative services in local self-government bodies.

Object of study. Mechanism for providing administrative services.

The qualification work contains 69 pages, 6 tables, 1 diagram, 6 figures, a list of used sources from 53 items.

Key words: administrative service, center, mechanism, management, local self-government.

The year of completion of the thesis is 2022-2022.

The year of job protection is 2024.

ЗМІСТ	
ВСТУП	9
І РОЗДІЛ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ	12
1.1. Сутність, класифікація та характерні особливості адміністративних послуг територіальних громад	12
1.2. Вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду формування організаційного механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади	22
ІІ РОЗДІЛ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	30
2.1. Аналіз організаційних механізмів надання та розвитку адміністративних послуг в Ірпінській міській раді	30
2.2. Аналіз проблемних питань у наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування	44
ІІІ РОЗДІЛ ОСНОВНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ІРПІНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. В реаліях розбудови в Україні демократичного врядування за прикладом європейських адміністрацій, все більшого значення на сьогодні набуває питання розвитку системи надання адміністративних послуг. Це обумовлює потребу в постійному удосконаленні розподілу функцій та повноважень органів публічного управління. Вкрай важливим є пріоритетні напрями організаційних механізмів надання адміністративних послуг, зокрема прискорення цього процесу, підвищення якості послуг для задоволення потреб населення. Результатом ефективної організації влади в Україні та на рівні територіальних громад має стати налагодження співпраці влади із суспільством та гарантування кожній людині додержання і захисту належних їй прав і свобод. Саме тому оптимізація організаційного механізму надання адміністративних послуг, постають головним пріоритетом.

В контексті цього зростає актуальність у всебічному вивченні і дослідженні важливих аспектів понятійно-категоріального апарату, нормативно-правової бази та організаційних особливостей механізму надання адміністративних послуг органів самоврядування.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання адміністративних послуг у різних аспектах порушується в багатьох наукових дослідженнях. Сутність адміністративних послуг, механізм їх надання та класифікаційні особливості розглядають у своїх дослідженнях такі вчені, як Т. Булковський, М. Воронов, Даньшина, С. Клімова, А. Лис, О. Скрипнюк. Теоретико-методологічним засадам та практичним аспектам якості надання адміністративних послуг присвятили свої праці: А. Антонов, А. Дайнеко, Н. Карпеко, М. Лугіна. Заслужують уваги також наукові роботи щодо зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг, авторами яких є С. Байрак, Н. Бьордсел, Н. Васильєва, С. Жарая, М. Лахижа, А. Світлична, Н. Флінн, Ю. Шаров та ін.

Однак, незважаючи на достатньо широкий спектр наукових пошуків з питань надання адміністративних послуг, досі ще залишаються дискусійними

та недостатньо висвітленими питання вдосконалення організаційного механізму їх надання збільшення кількості ЦНАП (децентралізованих офісів) в органах врядування.

Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад організаційного механізму розвитку адміністративних послуг органів місцевого самоврядування та виокремлення практичних рекомендацій до підвищення їхньої ефективності.

Завдання дослідження Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені наступні завдання:

- з’ясувати теоретичні підходи до визначення поняття «адміністративна послуга» та класифікаційні характеристики адміністративних послуг територіальних громад;
- дослідити особливості передового досвіду надання адміністративних послуг у вітчизняній практиці та зарубіжних країнах в умовах реформування територіальної організації влади;
- проаналізувати організаційний механізм надання адміністративних послуг в ЦНАП виконавчого комітету Ірпінської міської ради;
- виявити проблемні аспекти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування;
- виокремити пропозиції і рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг, зокрема в Ірпінській міській раді.

Об’єкт дослідження механізм надання адміністративних послуг

База дослідження Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради.

Предмет дослідження – організаційний механізм надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались діалектичний, системно-структурний метод та метод логічного аналізу. Для аналізу результатів попередніх років до теперішнього

року та зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг використовувався порівняльний метод, статистичний, графічний та метод узагальнення (висновки та надання рекомендацій щодо напрямів підвищення ефективності організаційного механізму надання адміністративних послуг).

Наукова новизна одержаних результатів Запропоновано комплексний підхід до розвитку організаційного механізму надання адміністративних послуг в основу якого покладено використання організаційно-правового компоненту, мобільного, кадрового, Інтернет-компоненту (для полегшення взаємодії органів влади з громадянами), маркетингового (для дослідження стану справ у сфері надання адміністративних послуг).

Апробація результатів роботи. Результати роботи пройшли апробацію та опубліковані у Збірнику статей магістрів у 2023 році за темою «Кадрова політика публічного управління, як інструмент кадрового менеджменту»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, класифікація та характерні особливості адміністративних послуг територіальних громад

Відомо, що політика надання адміністративних послуг в країні має бути спрямована на створення належних умов для забезпечення достойного життєвого рівня і розвитку її громадян. Оскільки взаємодія влади з громадськістю може бути віднесена до послуг, то адміністративною (публічною, державною, управлінською тощо) послугою є послуга, яка надається будь-яким структурним інститутом на всіх рівнях управління та сферах життєдіяльності українського суспільства. Це концепція «сервісної держави», що отримала своє поширення і практичне впровадження з країн Західної Європи та США ще в 1980-1990 роках [1].

У літературі поняття «послуга» «тлумачиться» по-різному. Послугою вважається матеріальний чи нематеріальний продукт, результат діяльності. Цей продукт виробник надає споживачу відповідно до встановлених вимог і властивостей або результату цього продукту (в публічних і комерційних закупівлях такі вимоги перераховані в тендерній документації).

Поняття «послуги» в реєстрі термінів трактується як специфічна форма праці, і як результат праці [52]. Як дії, вчинок, що дає користь, допомогу іншій особі, результат якої використовується в процесі роботи [2].

«Як всі види діяльності, які безпосередньо спрямовані на задоволення особистих потреб людини, на забезпечення її життєдіяльності та її інтелектуального розвитку» [3, с. 4]. Ткаченко Л. пропонує наступне визначення послуги: «це результат корисної діяльності, яка змінює стан обличчя або товару, які представляють економічні суб'єкти один одному за

попередньою згодою» [4,с.8]. Оболенський О.Ю., Горбатюк В.І., досліджуючи адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами вважають, що їхній зміст (адміністративних послуг) також не відрізняються однозначністю та постійністю трактування. Але із запровадженням адміністративної реформи, поняття «адміністративні послуги» спочатку ототожнювалися з поняттям «управлінські послуги», але пізніше більшість науковців змінили свою» позицію. Вони, обґрунтовано визнали термін «адміністративні послуги» як складову «публічних» та «муніципальних» послуг» [5].

Саме, адміністративні послуги розглядаються як важливий інструмент здійснення публічного управління, в умовах запровадження та удосконалення адміністративної реформи. Нагадаємо, що «впровадження системи адміністративних послуг в контексті реформування влади в Україні розпочалася ще з 22 липня 1998 року. Указом Президента України було затверджено Концепцію адміністративної реформи, в якій йдеться про надання державної (управлінської) послуги. Закон України «про адміністративні послуги» було прийнято ще в 2012 році. В Законі поняття «адміністративна послуга» визначено, як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав або обов'язків такої особи»[6].

Для запровадження нової ідеології адміністративної влади за основу взято реформування системи державного управління та функцій місцевого врядування. Здійснення прав громадян та їхніх свобод, на рівні публічних і адміністративних послуг. Зміна пріоритетів у в публічному управлінні відбулася ще в 80-х рр. XX ст. Першими були такі економічно- розвинені країни як: Великобританія, Канада, США, Голландія та ін.. Вважають, що саме тоді з'явилося поняття «публічні послуги» (“public services”), як відносини між владою і громадянами [7 , с. 116].

Отож, очевидно, що слід розрізняти державні послуги і публічні

послуги. До перших відносяться «всі послуги, що надаються публічним сектором, і приватним в тому числі під відповідальність публічної влади та за рахунок публічних коштів» [8, с. 10]. Або, як «всі послуги, що надаються публічним та приватним сектором під відповідальність публічної влади та за рахунок публічних коштів» [8, с. 10].

Другі – складаються з усіх послуг, що надаються суб'єктами господарювання за рахунок державних коштів та державними інституціями (сектором). Саме тому, поняття «публічні послуги» вважаються ширшим за – «державні», тому що їх можуть надавати і державні, і недержавні організації та установи [9].

Для кращого розуміння особливостей, досліджуваної категорії варто звернутися до офіційного тлумачення. В Законі України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 зафіксовано, що «адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом, який надає адміністративні послуги на вимогу фізичної або юридичної особи, що спрямована на набуття, зміну чи припинення прав, обов'язків такої особи»[10].

Аналіз законодавчої дефініції, дозволяє виділити такий критерій, які залежать від суб'єктів надання адміністративних послуг, а саме: державні та муніципальні. Ті послуги, які надаються органами державної влади, за рахунок державного бюджету - є державними, які надаються органами місцевого самоврядування, але за рахунок місцевих бюджетів відносяться до муніципальних. З огляду на це розподіл адміністративних послуг за суб'єктами надання можна розширити на такі, що надаються центральними і регіональними органами виконавчої влади та іншими державними органами. Тобто органами самоврядування в містах, іншими суб'єктами господарювання, що належать до конкретної сфери управління, Київською міськдержадміністрацією та районними у м. Києві держадміністраціями і їхніми структурними підрозділами [11, с. 64].

Актуальність з'ясування суті адміністративних послуг зумовлена

практичною необхідністю ефективного їх надання споживачам та науковою потребою визначення значимості цих послуг для подальшої їх класифікації, стандартизації, формування реєстрів та підвищення якості цих послуг. Ми вважали доцільним систематизувати дефініції змісту поняття «адміністративні послуги» в трактуванні різними науковцями (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Дефініції змісту поняття «адміністративні послуги»

О. Люхтергандт[12, с. 27].	...«індивідуальні акти, що приймаються для задоволення конкретних інтересів фізичних і юридичних осіб. Вони не охоплюють речових наприклад: видача паспортної книжки і фінансових послуг або, видача грошей соціально незахищеним верствам населення» [12, с. 27].
В.Тимошук [13].	...«концепція служіння держави людині. Основою категорії «послуг» є те ж саме навантаження, що й у приватному секторі. Це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи»[13].
Я.Михайлюк [14, с. 115].	...«services of general interest», близьке за змістом до поняття публічних послуг, проте, на відміну від останніх, є нормативно визначеним» [13].
М.Ославський [15].	...«публічні послуги, що надаються уповноваженими органами та іншими суб'єктами, робота яких пов'язана з реалізацією владних повноважень» [15].
В. Авер'янов [16, с. 126].	...« діяльність, спрямована на юридичне оформлення умов, визначених законодавством необхідних для забезпечення належної реалізації приватними особами своїх прав і охоронюваних законом інтересів»[16, с. 126].
К.Афанасьєв [17].	...«це муніципальні державні послуги, що надаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами» [17].
І. Голосніченко [18]	...«це створення певних умов для реалізації своїх громадянських прав суб'єктом адміністративно-правових відносин» [18].
. К.Ніколаєнко [19].	...«це послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, за державні кошти і мають багато специфічних ознак» [19].
Б. Кистяківський	...«це послуги. офіційним результатом надання якої

[20, с. 542].	є “адміністративний акт”, разом з тим “управлінська послуга” – це реалізація адміністративно-правових режимів в компетенції якої діяльність пов’язана із забезпечення реалізації прав, законних інтересів і виконанням обов’язків фізичними або юридичними особами, яка здійснюється за зверненнями осіб та офіційним результатом якої є індивідуальний - адміністративний акт» [20, с. 542].
К. Афанасьєв [21, с. 28].	...«позитивні» індивідуальні акти, які здійснюються для задоволення певних інтересів і потреб фізичних/о юридичних осіб але вони не охоплюють речових , наприклад видача грошей соціально незахищеним особам»[21, с. 28]..

Вивчення наведених вище дефініцій «адміністративні послуги» показує різні погляди науковців розуміння суті цього поняття, однак за змістом дозволяє виділити низку притаманних їм спільних ознак, а саме: [22] надання за заявою фіз./ юр. особи; стосується прав та/ або обов’язків такої особи. Тобто, «адміністративна послуга надається для забезпечення умов, набуття, зміни чи припинення прав чи обов’язків осіб. Надається уповноваженими органами, який по суті володіє «монополією» на надання конкретної адміністративної послуги. Права на отримання громадянами адміністративних послуг передбачені законом» [22].

Отже, хоча й існують певні розбіжності у тлумаченнях науковцями понять «адміністративних послуг», усі вони мають надаватись у нормативно-правових межах (Рис. 1.1)



Рис. 1. 1. Основні нормативно-правові акти, для надання адміністративних послуг в Україні [23]

В Законі України «Про адміністративні послуги» постійно відбуваються позитивні зміни, зокрема в організаційному плані забезпечення адміністративних послуг. Так, вже майже завершено створення мереж ЦНАП; розподілено повноваження з надання «популярних» адміністративних послуг на місцевому рівні для громадян [24].

Узагальнення сутнісних характеристик та нормативних визначень адміністративних послуг, дає можливість простим громадянам зрозуміти виконання державних функцій виконавчими органами означеними в Конституції України та іншими законодавчими актами та державними установами, органів місцевого самоврядування. Відзначимо, що влада держави працює на «замовлення фізичних та юридичних осіб», але фінансується з державного бюджету.

Організаційний механізм надання адміністративних послуг розглядають за двома способами:

Перший, як діяльність адміністративного органу, що спрямована на забезпечення умов і повинна здійснюватися на вимогу особи;

Другий, як (юридична реєстрація) реалізація суб'єктивних прав громадян громади.

Разом з тим адміністративні послуги мають такі ознаки, які полягають в

наступному:

- надаються на вимогу фізичних чи юридичних осіб;
- пов'язані із забезпеченням умов здійснення суб'єктивних прав конкретних осіб, наприклад, пов'язані з реєстрацією юридичної особи, транспортних засобів, майнових прав, ліцензування тощо;
- право фізичних осіб на отримання конкретних адміністративних послуг визначається законом.
- є актом адміністративного органу, який відповідає певному зверненню.

Отож, у широкому розумінні суть адміністративних послуг полягає в тому, що вони можуть посилатися не лише на юридичну реєстрацію окремих суб'єктивних прав, але й на адміністративні установи. Швидкий доступ суб'єкти звернення можуть отримати через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Ефективність надання адміністративних послуг в електронній формі забезпечується використанням мережі Інтернет та програмного забезпечення, що дозволяє, розподіляти адмін.послуги за суб'єктами їх надання, потребами громадян швидко і якісно. Причому, з кожним роком ці процеси удосконалюються та деталізуються.

З огляду на означене вище, адміністративні служби органів державної влади України структуровані на:

- 1) центральні адміністративні та їх територіальні установи;
- 2) Національна колегіальна палата з її територіальними установами;
- 3) національні органи, інспекції, державні служби;
- 4) місцеві органами виконавчої влади.

За змістом адміністративні послуги класифікують за такими ознаками:

1. Видача різних дозволів (комерційна діяльність; проведення зборів, демонстрацій; реклама; дозвіл на зберігання та носіння зброї, здоров'я сертифікація компаній, робочих місць; товарів, техніки та послуг).

2. Реєстрація в реєстрі цивільних актів, суб'єктів господарювання, легалізація суб'єктів господарювання чи об'єднань громадян.

3. Легалізація поведінки (консульські документи, визнання дипломів, виданих в інших країнах, перевірку справжності сертифіката походження товарів, ліків тощо.);

4. Соціальні послуги передбачають встановлення відповідного статусу, прав індивідів, які перебувають у скрутних життєвих умовах таі потребують допомоги в призначення пенсій, субсидій) [25, с. 28].

За суб'єктом їх отримання адміністративні послуги диференціюють за такими ознаками:

1. Послуги, призначені для задоволення особистих інтересів (комунальні, соціальні, сімейні послуги).

2. Послуги реєстрації та ліцензування. Вони спрямовані на задоволення інтересів юридичних та само зайнятих осіб.

3. Послуги з реєстрації прав на нерухоме майно, кадастрову реєстрацію об'єктів нерухомості.

Враховуючи вищезазначене, акцентуємо увагу на обов'язок органів самоврядування (публічної влади) забезпечити належні умови для якісного надання адміністративної послуги, і реалізації суб'єктивних прав кожної конкретної особи, яка ці послуги потребує. Закон це право передбачає. Тому, особа, наділена владними повноваженнями відповідно до закону, несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання обов'язку з надання адміністративних послуг.

Ми погоджуємося з думкою О. Буханевича, який стверджує, «що надання адміністративних послуг населенню є однією з першорядних функцій органів публічного управління на місцевому рівні» [26].

... «що лише через кількість та якість послуг, які надаються місцевими органами влади, громадяни в змозі оцінити наскільки ефективно можуть функціонувати ці органи та наскільки в цілому вони можуть задовольняти населення. Відповідно бажаним є такий механізм надання адміністративних послуг, який максимально наблизить цей процес до громади, забезпечить оптимальну взаємодію суб'єктів надання послуг до споживачів. Послуги

населенню мають надаватись на як можна нижчому рівні публічного управління, а вищий рівень підключатиметься лише за умови необхідності вирішення питань, що виходять за межі компетенції першого. При цьому кожен рівень починаючи від села і закінчуючи областю повинен бути забезпеченим фінансовими та людськими ресурсами настільки, щоб змогли вільно вирішувати усі місцеві питання, що постають перед ними» [26].

Великим і важливим аспектом адміністративних послуг є класифікаційна ознака за галуззю їх надання:

1. Послуги у сфері землекористування.
2. Послуги в галузі природного господарства.
3. Послуги у сфері підприємницької діяльності.
4. Послуги у сфері соціальних відносин.

Вивчення особливостей надання адміністративних послуг за класифікаційними ознаками дозволяє громадянам, які звертаються краще розуміти критерії суб'єкта їх надання (державні і громадські). За стандартами юридичної природи (обов'язкові та додаткові).

Ми погоджуємося з думкою О. Циганова, який акцентує увагу на виділення такого класифікаційного критерію адміністративних послуг, як доступність, що передбачає можливість суб'єктами звернення безперешкодно отримати ту чи іншу адмінпослугу. [27, с. 63].

Безумовно, слід нагадати й про строки надання адміністративних послуг. Багато послуг потребують часу для остаточного виконання, але відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» він не може перевищувати тридцять календарних днів з моменту подання заяви суб'єктом звернення для отримання послуги.

Такі постійні дії з надання послуг розглядаються в адмінправі, який регулює суспільні відносини, що виникають між суб'єктами влади, школах адміністративного права, що є відносно незалежними однак, пов'язаними правовою нормативною системою, яка регулює ці відносини, і можливі суперечності, що бувають через здійснення суб'єктивних прав під час

надання адміністративних послуг органами самоврядування.

Таким чином, з’ясування суті, класифікаційних ознак та характерних особливостей застосування адміністративних послуг територіальних громад показали великий когнітивний спектр його трактування, особливих класифікаційних ознак, які мають багато спільного і спрямовані не на лише для запровадження окремого виду адміністративно-правових відносин між державою та людиною, а на перегляд взаємовідносин між органами самоврядування та громадянами, на основі принципу верховенства права. Тому адміністративні послуги у авторському визначенні ми розуміємо як «законодавчу контрольну діяльність, які здійснюються державними адміністративними органами на підставі звернень та на користь фізичних чи юридичних осіб».

1.2. Вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду формування організаційного механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади

Як зазначалося вище, адміністративні послуги – це новий аспект взаємовідносин держави та окремих людей, в реалізації якого, слід враховувати процедури різних дозвільних та реєстраційних кроків, що здійснюються у відповідь на окремі звернення. На практиці це визначається як прояв адміністративної та управлінської діяльності органів публічного управління. По суті, ми розглядаємо їх як виконання суб’єктами публічного управління обов’язків державних службовців перед громадянами для належного забезпечення їхніх прав та свобод. Тезис «служіння держави» перед її народом відповідає новій ідеології, оскільки, процес надання адміністративних послуг з боку виконавчої влади – це і є «служіння».

У країнах ЄС є свої особливості у цьому сенсі. Там категорія «адміністративна послуга» не використовується окремо, як в Україні. Відмінність полягає в тому, що всі послуги, за надання яких несуть відповідальність органи публічного управління відносяться до категорії «публічні послуги», тобто освітні, соціальні, побутові, комунальні.

У контексті реформування територіальної організації влади, особливої актуальності набувають напрацювання науковців із вивчення і порівняння передового вітчизняного та зарубіжного досвіду формування організаційного механізму надання адміністративних послуг.

Нашу увагу привернув досвід удосконалення організаційних механізмів надання адміністративних німецького містечка Гейдельберг. У ньому проживає понад 140 тисяч населення. Позитивним моментом є те, що у місті є 10 додаткових пунктів де можна отримати адмін.послуги. і Це незважаючи на те, що у місті є головний офіс з надання адміністративних послуг. Будь-який мешканець – може швидко навіть пішки добратися до найближчого бюро (офісу), незалежно від того в якій точці населеного пункту міста він перебуває (проживає) [28, с. 21].

До пріоритетних механізмів сьогоденної адміністративної реформи слід також віднести створення статусу послуг через удосконалення системи управління сайтом. Безумовно це вимагає дотримання високих критеріїв у підборі персоналу. Але це суттєво спрощує доступу до адміністративних послуг, роблячи їх швидкими і більш зручними для споживачів та тими, хто їх надає. При цьому, не зайвим буде черговий раз наголосити, що під час створення та обслуговування сайтів органів врядування і центрів адміністративних послуг, слідкувати, щоб вони не перетворюються просто в інформаційні сторінки, на яких не завжди у відкритому доступі є необхідна для клієнтів інформація (фінансова, аналітична, стратегічна, поточна інформація). Крім того, важливо знати кому належить сайт, хто несе відповідальність за контент і на якій підставі власники сайту збирають,

обробляють, зберігають і передають третім особам персональні дані користувачів [29].

Продовжуючи вивчення організаційних механізмів надання адміністративних послуг в зарубіжній практиці, черговий раз звертаємо увагу на те, що у країнах Євро союзу поняття «адміністративна послуга» не використовується окремо, як в Україні. У них широко вживається поняття «публічні послуги. Відповідальність за надання публічних послуг несуть органи публічного управління [30].

Чільне місце у цій сфері посідає впровадження електронного врядування. Вітчизняний та закордонний досвід переконує в ефективності роботи Е-послуг, яка може надаватися повністю онлайн мережею Інтернет з дому чи офісу цілодобово та протягом тижня без вихідних. Проте й тут є проблеми, зумовлені технічними причинами і різним рівнем володіння інструментами діджиталізації. Так, відсоток користувачів Інтернетом покоління 50+, 60+ і старшого покоління дещо нижчий ніж молодшого покоління, тому надання послуг таким громадянам потребує більше часу на індивідуальну допомогу, залежно від характеру послуг.

Отже, наразі електронна послуга (Е-послуга) – це найбільш ефективний механізм в наданні публічних послуг для фізичних і юридичних осіб в електронній формі. Наразі, громадяни мають змогу наприклад оформити ліцензії, отримання соціальної допомоги чи особистого документу тощо без особистого відвідування Центру.

В Україні такі заходи вже широко запроваджуються, але нажаль ще не системно по всій країні. «За даними дослідження E-Government Development Index, за показником цифровізації державних послуг Україна посідає 82-е місце з індексом 0,6165 серед 193 країн» [31].

Нагадаємо, що надання електронних державних послуг в Україні здійснюється переважно через Єдиний державний портал адміністративних послуг <http://poslугy.gov.ua> і через портал державних послуг IGov (<http://igov.org.ua>,. Другий, був створений волонтерами і лише в 2018 році

перейшов у власність держави. Завдяки такій можливості можна надавати звітність до Пенсійного фонду України на порталі <http://portal.pfu.gov.ua/>. Е-послуги можна отримати також через Сервісні центри Міністерства внутрішніх справ України (<http://hsc.gov.ua/poslugi>). Однак серед різноманіття доступних онлайн електронних послуг, несправедливо обмежені послуги для задоволення потреб вразливих верств населення, а саме: видача пенсійного посвідчення; видача свідоцтва про загальнообов'язкове державне соціальне страхування; призначення допомоги при народженні дитини; призначення субсидій для відшкодування витрат для оплати житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу.

Наразі на порталі доступно онлайн 419 – послуг. 95 – в перспективі, 569 - вже в роботі. Якщо порівнювати з попередніми роками, то кількість Е-послуг зросла. Найпопулярнішим послугами на сайті є замовлення субсидій, а також замовлення довідок про несудимість. Ці дві електронні послуги можна віднести до таких, які враховують також і потреби вразливих верств населення. Отож. Велика кількість послуг – це чудово, але ми не можемо не звернути увагу на відгуки реальних користувачів. Більшість з них скаржиться на затримку з видачою результатів, неухважність працівників, особливо під час розсилки інформації поштою (деякі користувачі отримали чужі повідомлення на оформлення субсидії), на нестачу функціоналу. Тому поспішати високо оцінювати роботу порталу наразі зарано.

Зважаючи на цей факт було заплановано перевести в е-форматі оформлення різних видів соціальних виплат: допомогу при народженні дитини, у зв'язку з вагітністю та пологами незастрахованим особам, допомогу при усиновленні дитини та дітям, які перебувають під опікою чи піклуванням тощо. Частково це вже реалізується в окремих Центрах адмінпослуг країни. [31].

Це гарний показник вітчизняного досвіду в розвитку сфери адміністрування. Статистика останніх років показує, що кількість послуг-онлайн зростає. А це означає, що й комп'ютерна грамотність у нас в країні

росте. Проте взаємодія «людини і машини» як наголошувалося вище все ще має місце....Деякі користувачі отримують чужі повідомлення на оформлення субсидії тощо. Але є прогрес для вразливих верств населення. Надзвичайно важливим стало запровадження е- послуги з попередньої реєстрації на призначення житлової субсидії (<https://subsidii.msp.gov.ua/>). Це стало можливим завдяки реалізації спільного проекту Міністерства соціальної політики України та Державного агентства з питань електронного урядування України.

Щоб збільшити доступність процедури отримання електронних послуг у «2018 році Міністерством соціальної політики України було започатковано реалізацію проекту «e-Social» (<https://www.msp.gov.ua/>). Це створення проекту інформаційно-аналітичної системи управління соціальною підтримкою населення України. Цей проєкт передбачає запровадження усіх типів звернень (приймання звернень споживачів різними каналами), ведення вичерпної інформації про споживачів соціальної сфери в одній системі- єдиного вікна[29].

Відомо, що сфера надання послуг та постійна робота з людьми високих професійних знань, і особистісних якостей, зокрема уважності, відповідальності, самоорганізованості, стресовитривалості, самоконтролю, уміння зосереджуватися на якості результату та дотриманні строків виконання адміністративних послуг. У цьому сенсі практикують для навчання проведення різних комунікативних заходів (тренінги, науково-практичні семінари. конференції тощо) щоб формувати в працівників відповідні компетентності (здатності) до ефективного виконання покладених обов'язків.

Підходи до вдосконалення внутрішніх організаційних механізмів надання адміністративних послуг ефективно працюють й через встановлення стандартів надання публічних адмінпослуг. Так, у Великобританії Хартія громадян підтвердила свою важливу роль у підвищенні якості публічних.державних послуг. Там, запроваджені у дію ключові принципи

Хартії. Ще з 1991 року і дотепер вони не втратили своєї актуальності. Серед них: стандарти, їх оприлюднення та дотримання; відкритість інформації з послуг на сайті; консультування (оф-лайн, он-лайн); поважне ставлення до звернень та готовності допомогти.

На основі цієї Хартії Громадянина було прийнято десятки інших національних (загальнодержавних) хартій і більше ста тисяч місцевих. Кабінет Міністрів Великої Британії визначив і контролював 40 основних зон публічної служби. Тут суворо дотримуються як нормативних та підзаконних актів так і встановлені стандарти якості адміністративних послуг. До найбільш поширених можна віднести: повноту і відкритість інформації про послуги і порядок їх надання; вільний вибір та доступність послуг; в разі незадовільної якості отриманої послуги право на апеляцію; повага до громадян і їхніх прав під час надання послуг; ефективне використання ресурсів та інновацій в організаційних механізми надання послуг [32, с. 80].

Не справедливо було б оминути увагою Польський досвід розбудови системи єдиних офісів надання адміністративних послуг, який почав свою діяльність наприкінці XX сторіччя (в 1990-х роках), і став одним із ключових моментів перерозподілу адміністративних та інших базових послуг територіальним громадам. У нас багато схожого із польським досвідом на регіональному та місцевому рівні, зокрема відсутністю ієрархічних залежностей, а місцеве врядування має велику самостійність та автономію [33].

Польський досвід є близьким для України і за її національними особливостями. Він є провідним для нашої країни в аспекті мінімізації зв'язків між підрядниками (з відомих причин...(корупція...) та споживачами адміністративних послуг. Участь приватного сектору у процесі надання послуг також може бути багатообіцяючою, оскільки це усуне монополії з боку влади.

Щодо досвіду надання адміністративних послуг у Болгарії. Він почав розбудову сучасних механізмів наприкінці 1990-х років після прийняття

«Стратегії створення сучасної адміністративної системи Республіки Болгарії». В Стратегії потребу підвищення якості надання адміністративних послуг населенню зазначено через делегування повноважень з обслуговування споживачів приватним структурам, однак контрольні функції збережено за органами публічної влади. Практика удосконалювалася більше 10 років, а в 2002 році уряд країни затвердив Концепцію покращення адміністративних послуг за принципом «Єдине вікно». В подальшому, цією Концепцією регламентувалися інші напрямки діяльності:

- формулювати загальну стратегію розвитку систем надання адміністративних послуг на загальних принципах функціонування сфери адмінпослуг;
- забезпечення сприятливих умов для налагодження ефективної міжвідомчої комунікації;
- впровадити електронний уряд у щоденну практику уряду [16].

Базові стратегічні принципи надання послуг у Болгарії включають:

- формування взаємин із споживачами на основі люб'язності, чесності порядності та повної відкритості і прозорості забезпечення споживачів послуг;
- розслідування та консультації з фізичними та юридичними особами, які стали користувачами адміністративних послуг на основі зворотного зв'язку з споживачами та подальшого визначення їхньої задоволеності;
- введення різних каналів адміністративного обслуговування через співпрацю для вдосконалення механізмів надання послуг;
- стандартизації серед споживачів та публікації результатів роботи відповідно до нового стандарту;
- систематичний моніторинг й оцінювання якості наданих послуг.

У контексті принципу «Єдине вікно» домінує і республіка – Литва. Там за типом “one-stop-shop”(підходом) до роботи по зверненням діє «універсам послуг», який складається із восьми відомчих підрозділів-департаментів та

відділів, не включених до структури департаментів. Крім того ще існують територіальні підрозділи адміністрації, що функціонують на території муніципалітету [34, с. 260].

Запровадження такої системи надання адмінпослуг у Вільнюсі характерні такими позитивними змінами[34]:

- облік потоку (обігу) відвідувачів, аналіз вирішених питань;
- реєстрація, отримання, направлених документів у спеціальних файлах на комп'ютері.
- обслуговування громадян за принципом «єдиного контакту».

Така інновація мінімізувала особистий контакт відвідувача з службовцем не лише гарантувало прозорість такого обслуговування, але і покращило процес внутрішнього забезпечення такого обслуговування, принципово усунувши [34].

Отже, аналіз досвіду формування організаційних механізмів надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах відкриває багато можливостей і для України. Звичайно, його не можна повністю копіювати, але вибірковий підхід в організації процесів, якості послуг, технічного оснащення, модернізації програмного забезпечення надання послуг дозволяє виокремити і взяти багато корисного для вітчизняного досвіду у запровадженні нових організаційних механізмів.

В першу чергу нагальною потребою в такому врегулюванні має стати адміністративно-процесуальний кодекс України із відповідною стандартизованою системою організації. Коли підбір персоналу здійснюватиметься не тільки з внутрішніх кадрів, а й із зовнішніх через справедливі співбесіди на основі резюме і професійну відповідність, через обов'язкове навчання з вивченням стандартів та методик надання послуг клієнту.

Таким чином, вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду формування організаційного механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади дозволив

з'ясувати, що ефективним підходом до формування організаційних механізмів надання адміністративних послуг має стати інтегрований (комплексний) підхід, на основі передового вітчизняного та зарубіжного досвіду та інших наукових і практичних досліджень. Професійний рівень інституцій, які надають адміністративні послуги, повинен базуватися на вимогах ефективності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, компетентності поваги до особистості споживача послуг, а критерієм оцінки якості наданих адміністративних послуг має бути індекс задоволення потреб та інтересів громадян.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Аналіз організаційних механізмів надання та розвитку адміністративних послуг в Ірпінській міській раді

Ірпінська міська рада (надалі Рада) – представницький орган місцевого самоврядування. Своєю появою м.Ірпінь зобов’язане будівництву залізничної дороги Київ-Ковель, яке розпочалося у 1899 році. Указом Президії Верховної Ради Української РСР від 30 грудня 1962 року Ірпеню надається статус міста обласного підпорядкування[54]..

У 2016 році Ірпінь був відзначений Національним реєстром рекордів України за будівництво рекордних 16 парків і скверів. Протяжність набережної складає 8800 метрів. Для туристичного дозвілля громада представляє: 64 пам’ятки історії, 4 пам’ятки архітектури та 3 пам’ятки археології.

З 25.10.2020 року Ірпінську громаду очолив Олександр Маркушин. За рішенням Ірпінської міської ради №13-2-VII від 27.11.2020 року було розпочато процедуру реорганізації Михайлівсько-Рубежівської та Козинцівської сільських рад шляхом приєднання до Ірпінської міської ради. Громада межує з містом Київ та Коцюбинською, Гостомельською, Бучанською, Дмитрівською, Бородянською, Макарівською територіальними громадами і має загальну площу 8204,9 га. За даними Всеукраїнського перепису населення нині Приірпіння налічує 101800 осіб. Станом на 01.01.2023 року чисельність населення в Ірпінській міській територіальній громаді складає 79 950 осіб+20 638 внутрішньо переміщених осіб.

Отже, місцеве самоврядування в місті розвивається стрімко і ефективно, зокрема й у сфері удосконалення надання адміністративних послуг. Ще в

кінці ХХст. започатковано в європейських країнах курс на підвищення якості роботи органів врядування. При цьому, одним з визначальних критеріїв став рівень задоволення споживача від організації надання адміністративних послуг.

В місті Ірпені Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради (ЦНАП) створено ще в 2013 році. Дата фактичного початку роботи центру 24.04.2013. «Центр у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України: «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про адміністративні послуги», Єдиним державним порталом адміністративних послуг, Постановою Кабінету Міністрів України від 03 січня 2013 р. № 1313. Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року». Статутом Ірпінської міської громади [35] (додаток А), Концепцією розвитку до 2032 року [36]. Положенням про Центр надання адміністративних послуг [37]. виконавчого комітету Ірпінської міської ради <https://imr.gov.ua/polozhennia-pro-snap/> (додаток Б), Регламентом роботи центру з надання адміністративних послуг https://tools.regulation.gov.ua/files/npa/Text_Npa_272860.pdf (додаток В), розпорядженнями міського голови, прийнятими у межах їх повноважень, та іншими нормативно-правовими актами й рішеннями органів Ірпінської міської ради та її виконавчого комітету.



Рис. 2.1. Центр надання адміністративних послуг м. Ірпінь

Джерело: [53].

Основними завданнями Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради є якісне забезпечення адмінпослуг, ефективна децентралізація між органами місцевого самоврядування та адмінустановами, забезпечення доступності адміністративних послуг громадянам.

Професійні обов'язки керівника ЦНАП у місті Ірпінь, виконує Юлія Юрченко начальник-адміністратор [53].

Приміщення ЦНАП має сучасний прозорий офіс. Воно облаштоване необхідними оснащенням, технікою, сучасним програмним забезпеченням, що відповідає європейським стандартам та вимогам вітчизняного законодавства. Працівники Центру і відвідувачі мають зручні умови для надання адмінпослуг.

Для кваліфікованого надання адміністративних послуг персонал Центру постійно проходить навчання на практичних семінарах та тренінгах за всіма напрямками діяльності ЦНАП задля удосконалення роботи «єдиного вікна». Коли прийом, видача документів здійснюється через адміністраторів Центру. Це дозволяє споживачам отримувати максимальну кількість адміністративних послуг в одному місці.

З 1 жовтня 2023 року в Ірпінському Центрі надання адміністративних послуг запрацювала електронна черга. Відтепер записатись до спеціалістів онлайн на зручний час громадяни можуть через посилання на [офіційному сайті](#) Ірпінської міськради або у [ДІІ](#). Також стати в електронну чергу можна як і раніше й у міськраді – для цього потрібно обрати час та день у терміналі на першому поверсі та отримати відповідний талон. Запис можливий одразу на поточний день і на зручний день наступного тижня. Крім того, за додатковими питаннями можна звертатися до міського ЦНАПу за телефоном: (045)97-60-407.

Загальна кількість адміністративних послуг, які можуть надаватися, і з на яких запроваджено організаційні механізми становить - 420. Фактично зараз надається 146 послуг. Послуг, визначених розпорядженням КМУ від 16.05.2014 №523 – 317. Послуг соціального характеру, в тому числі: визначених розпорядженням КМУ від 16.05.2014 №523 -78.

Як зазначалося вище через ЦНАП Ірпеня надається 146 адміністративних послуг (рішення сесії Ірпінської міської ради від 08.04.2021 року «Про затвердження переліку адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради»).

У приміщенні Центру та на сайті <http://cnap.imr.gov.ua/> Ірпінської міської ради, зокрема у розділі Центр надання адміністративних послуг розміщено багато актуальної та зручної інформації про діяльність ЦНАПу. Загальна площа відкритої частини ЦНАП – займає 358,2 кв. м., сектори прийому у рецепції -21,8, сектори інформування 90, сектори очікування-43, сектори обслуговування-203, кількість місць в секторі очікування-32, кількість населення, що обслуговує ЦНАП -110 950 осіб.

Відтак в ЦНАПі міста Ірпеня комфортні і належні умови прийому громадян і надання різних видів адміністративних послуг. Є простора зона очікування, дитячий майданчик, санітарні кімнати; телевізори, монітори, інформаційні стенди, зона WiFi. Створені умови для людей з обмеженими

можливостями, розширені та зручні часи прийому (у т.ч. робота без перерви на обід та у суботу. А у четвер Центр працює до 20.00, новий підхід до прийому заявників – у відкритому приміщенні замість кабінетно-коридорної системи.

У поточному 2023 році через ЦНАП вже надано 23 638 адміністративних послуг, надано консультацій 23 940, а також надано послуги комунальними підприємствами та не комерційними організаціями а саме:

1. Адміністративні послуги Держгеокадастру.
2. Адміністративні послуги інспекції ДАБК.
3. Зверненнями громадян.
4. Сектор забезпечення доступу до публічної інформації.
5. Адміністративні послуги водних ресурсів України (дозвіл на спеціальне водокористування).
6. Адміністративні послуги Держпродспоживслужби (експлуатаційний дозвіл).
7. Комунальні підприємства міста Ірпінь: КП "Ірпіньводоканал".
8. Комунальні підприємства "Теплоенергопостач"
9. Відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно.
10. Відділ державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.
11. Відділ ведення реєстру територіальної громади (реєстрація/зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб.

Юристами ведеться прийом громадян з питань безоплатної правової допомоги.

12. Ірпінське бюро правової допомоги
13. Фонд соціального страхування від нещасних випадків та професійних захворювань.

І це не повний перелік, адже ЦНАП постійно удосконалює сервіс і розширює послуги для зручності громадян.

их громад	13433	18448	3247	2451	10186	15997	10015	14048	116	85	3302	4315
--------------	-------	-------	------	------	-------	-------	-------	-------	-----	----	------	------

Аналізуючи інформацію про загальні звернення за три роки, ми бачимо, що кількість усіх звернень в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилися, близько як на 35 відсотків. Особливо збільшилася кількість звернень з особистого прийому. Варто відмітити, що результати розгляду звернень у 2022 році вирішено позитивно більш ніж на 40 відсотків. Разом з тим зменшилася кількість справ, у яких відмовлено у задоволенні. У 2022 році зросла потреба в консультаційних послугах, і їхня кількість також зросла на 30 відсотків.

Наступні таблиці (2.2, 2.3, 2.4) показують кількість звернень за окремими категоріями

Таблиця 2.2.

Кількість звернень за окремими соціальними категоріями
за 2021 та 2022 роки

Кількість звернень, з них:			
144	2022	повторних (п.2.2)	
105	2022		
681	2022	колективних(п.5.2)	
431	2022		
277	2021	від учасників війни та осіб з інвалідністю внаслідок війни, учасників бойових дій (п. 7.1. 7.3. 7.4. 7.5)	
232	2022		
1025	2021	від осіб з інвалідністю I, II, III групи (п.7.7, 7.8, 7.9)	
956	2022		
67	2021	від ветеранів праці (п.7.6)	
29	2022		
12	2021	від дітей війни (п.7.2)	
8	2022		
155	2021	від членів багатодітних сімей, одиноких матерів, матерів-героїнь (п.7.11 7.12. 7.13)	
163	2022		
240	2021	від учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС та осіб, що потерпіли від Чорнобильської катастрофи	(п 7 14
275	2022		

Таблиця 2.4.

Кількість звернень за окремими категоріями
за 2021 та 2022 роки

екології та природних ресурсів		Кількість звернень, з них:															
4	2022	сімейної та гендерної політики, захисту прав дітей		освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної		діяльності об'єднань громадян, релігії та міжконфесійних		діяльності місцевих органів виконавчої влади		діяльності органів місцевого самоврядування		державного будівництва, адміністративно-територіального устрою		інші		Штатна чисельність структурного підрозділу роботи	
31	2022	2000	2022	2601	2021	488	2021	26	2021	6	2021	101	2021	2199	2021	9	2021
			2022		2022	56	2022	18	2022	4	2022	206	2022	2627	2022		2022

Аналіз звітності показав, що за два роки за консультацією та отриманням послуг до Центру звернулось близько 95 000 суб'єктів. Це майже кожний другий мешканець міста, який щороку отримує адміністративні послуги. За цими цифрами стоять години зекономленого часу громадян, швидке та прозоре вирішення різного роду питань.

Крім того співробітниками Центру надано більше 23 000 консультацій. Вони надаються не лише при особистому зверненні громадян, а й за допомогою засобів телефонного зв'язку та електронної пошти.

Разом з цим за звітний період в 2022 році питання освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності практично не розглядалися. Викликає занепокоєння, що звернень у 2022 році було лише 306 до 2 601 у 2021 році, тобто зменшення майже в сім разів.

Військові дії під час окупації м. Ірпня спричинили руйнівний вплив на життя людей і масове порушення ланцюгів економічної діяльності. В умовах

військового стану і оговтання від окупації - матеріальних та фізичних втрат, багато питань відійшли на задній план. Але навіть, не зважаючи на те, що ЦНАП майже чотири місяці в 2022 році не міг повноцінно працювати, загальна кількість звернень в 2022 році була більшою, а ніж за 2021 рік нормального функціонування Центру. Порушені звернення громадян, стосуються переважно соціальної допомоги і захисту, відновлення і ремонту житла або демонтажу вщент зруйнованого, комунального господарства, поселення внутрішньо переміщених осіб, та людей, що залишилися без житла тощо. Тобто на перший план стали первинні потреби і потреби соціального захисту.

Логічним буде нагадати, що надходження до місцевого бюджету від надання адміністративних послуг завжди було стабільним і динамічно зростало з року в рік. Згідно Закону України від 28.12.2014 року № 79-VIII. Щодо платних послуг, то у 2021 році до місцевого бюджету було сплачено 3 156 000. 0 тис. грн. за отриману плату за надання адміністративних послуг. Крім того 1 790 000.0 тис.грн. за надання інших адмін. послуг, табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Доходи Ірпінської міської територіальної громади від надання платних адміністративних послуг за 2021-2023 р.р.

Плата за адміністративні послуги	Надходження за інші адміністративні послуги	Плата за адміністративні послуги	Надходження за інші адміністративні послуги	Плата за адміністративні послуги	Надходження за інші адміністративні послуги
2021 рік		2022 рік		2023 рік	
3 156 000,0	1 790 000, 0	5 550 000,0	3 000 000,0	4 105 000,0	2 450 000,0

У 2022 році – 5 550 000.0.грн., і відповідно плата за надання інших адмін послуг – 3 000 000.0 грн.

Прогнозна сума надходжень до бюджету Ірпінської міської територіальної громади на 2023 рік складала 4 105 000,00 гривень і за інші адмін послуги 2 450 000,0 [38].



Рис. 2.3. Динаміка фінансових надходжень за надані адміністративні послуги в період 2021-2023 р.р. <https://imr.gov.ua/budget-mista/> [38].

Динаміка фінансових надходжень за надані адміністративні послуги в період з 2021 по 2023 має тенденцію зростання. Особливу увагу привертають показники 2022 року. Не зважаючи на роботу в надскладних, небезпечних, й обмежених в ресурсах умовах, центр адміністративних послуг ефективно функціонує, наповнюючи дохідну частину бюджету, удосконалює організаційні механізми у великому спектрі послуг для споживачів територіальної громади. Ці показники ми бачимо на діаграмі, рис. 2.3.

Зазначимо, що великим досягненням у цьому році в контексті удосконалення організаційного механізму ЦНАП Ірпеня стало запровадження з 1 жовтня онлайн запису. Записатися можна на сайті Ірпінської міської ради <https://imr.gov.ua/cnap-organy-rady>. На сайті дійсно додали кнопку, що скеровує на додаток «Дія». На початку були проблеми із записом. Як виявилось, записатися можна далеко не на всі послуги. Та й

записатися на прийом онлайн не так просто. Наприклад, щоб отримати «статус дитини, яка постраждала від війни» або на інші соціальні послуги, час для запису відсутній. А щоб зареєструвати звичайне звернення громадян, замість онлайн-запису сервіс відправляє за талончиком в термінал ЦНАПу. Зате з питань абонентських послуг для фізичних осіб до «Ірпіньводоканалу» онлайн-запис дійсно працює. Так само, як і до реєстраторів фізичних та юридичних осіб. Саме таку інформацію ми отримали під час проходження переддипломної практики в Ірпінській міській раді. Нині ситуація набагато краща. В громаді дуже активно застосовуються інновації в сфері цифровізації послуг. Технічні проблеми мінімальні, однак ще є потреба в навчанні певної кількості споживачів. Існує проблема взаємодії людина-машина, особливо це стосується покоління 50+, 60+ і більше, яким важко опанувати сучасні інформаційні можливості.

Слід зазначити, що Центр не припиняв свою роботу на період карантину, швидко відновив роботу після звільнення міста від окупації РФ і нині продовжує працювати з врахуванням усіх вимог, які висунуті урядом на цей період.

Таке становище і проведений порівняльний аналіз організаційного механізму надання адміністративних послуг за три роки Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради на дослідженому об'єкті дозволяє характеризувати його як ефективний орган місцевого самоврядування і публічну владу територіальної громади.

Це відповідає основним аспектам Європейської хартії місцевої автономії, що була ратифікована Верховною Радою України 15.07.1997, і закріплює принцип субсидіарності. Цей принцип означає, що рішення повинні бути максимально наближеними до громадянина, а будь-які питання, які можна вирішити на місцях не повинні передаватися на вищий рівень [39]. Відмітимо, що в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» цей принцип з невідомих причин чомусь не прописаний. Повноваження органів місцевого самоврядування європейських держав, що ґрунтуються на

принципі субсидіарності, розподілені таким чином, щоб максимально наблизити надання адміністративних послуг до їх споживача, а орган, що приймає рішення, до тієї проблеми, яку він вирішує. Відтак досвід інших країн свідчить, що більшість адміністративних послуг (понад 90%) надають саме органи місцевого самоврядування. Тому, виходячи з природи та змісту місцевого самоврядування, громади мають і право, реальну здатність самостійно вирішувати левову частину питань з життя місцевого населення. Можливо зазначені аспекти будуть в майбутньому врегульовані на законодавчому рівні, і це дозволить ще більше наблизити адміністративні послуги до споживачів, та зробити їх більш зручними і якісними.

Проведений аналіз надання адміністративних послуг в ЦНАП Ірпінської міської ради в цілому дозволяє вважати діяльність Центру ефективною і результативною. Показники звітності показують, що динаміка надання адміністративних послуг з кожним роком, зростає. Навіть важкий 2022 рік показав тенденцію росту в кількості звернень. Центр розширює спектр послуг, забезпечує комфортне перебування відвідувачів та належну якість обслуговування. Про результати своєї роботи центр адміністративних послуг щоквартально звітує Міністерству цифрової трансформації та в Київську обласну державну адміністрацію.

2.2. Аналіз проблемних питань у наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Реалії переконують, що попри високі досягнення реформи децентралізації у сфері надання адміністративних послуг ще залишаються невиконаними багато завдань. Цікавими для нас є дослідження В. Тимошука. Досліджуючи адміністративні процедури та адміністративні послуги в контексті зарубіжного досвіду і пропозицій для України, автор виділяє такі проблемні питання: [40].

- 1) системне збільшення й удосконалення центрів надання адміністративних послуг;
- 2) нерівні умови для адміністративного обслуговування жителів усіх регіонів України;
- 3) не гарантується перелік найбільш необхідних послуг, що надаються громадянами та підприємствами в адміністративних сервісних центрах;
- 4) переважна більшість найбільш затребуваних послуг, зокрема з реєстрації земельних ділянок, дозволи на реєстрацію будівель та нерухомості, документи, що посвідчують особу знаходяться в межах повноважень адміністративного органу і не завжди надаються через центри адміністративних послуг;
- 5) багато законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, передбачених Законом України про адміністративні послуги, не виконані повністю;
- 6) сумнівними для громадян та не вирішеними залишаються питання вартості та оплати адміністративних послуг на рівні місцевих територіальних громад;
- 7) потребують вдосконалення підходи до механізмів організації якості надання адміністративних послуг [40].
- 8) продовжують існувати недемократичні традиції (телефонне право), закладені в стосунках між владою і громадянами. Дотепер, чинна законодавча база України не визначає державну службу як інститут, що надає послуги населенню;
- 9) обов'язки і відповідальність посадових осіб не у повній мірі відображені і закріплені в організаційно розпорядчих документах, зокрема в посадових інструкціях, положеннях;
- 10) систематичне навчання та підвищення кваліфікації провідних фахівців[40].

Варто зазначити, що зазначені проблемні аспекти носять не системний, а скоріше епізодичний характер, однак вони так само

потребують їх вирішення через удосконалення організаційних механізмів в умовах реформування територіальної організації влади.

До джерельної бази дослідження можна віднести напрацювання Т.Ільїнської яка в науковій праці «Досвід надання якісних послуг органами державної влади в Автономній Республіці Крим» позитивно характеризує, впровадження системи управління якістю (СУЯ). З плином часу цей механізм залишається ефективним в процесі надання адміністративних послуг[48].

Він суттєво пришвидшує ці процеси та сприяє покращенню якості організації ЦНАП та кожного її працівника, зокрема в цілому [41]. Основний акцент при цьому робиться на складові публічного управління, адже цією системою не передбачено розроблення й застосування стандартів щодо управління ресурсами, персоналом, інфраструктурою й робочим середовищем, визначення рівня задоволеності споживачів, внутрішніх аудитів тощо. Ця робота потребує окремої компетенції і кваліфікації. Саме тому, нашу увагу привернули організаційні механізми, виокремлені у праці Шарова Ю. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень [42, с.12]. Автор називає п'ять підходів до забезпечення успішного функціонування Центру.. Це: [42, с.12].

- політична воля керівництва;
- стратегічне бачення та реалістичний план заходів;
- висока професійна підготовча робота та компетентність персоналу;
- безпечне, адаптоване до прозорості роботи приміщення;
- сучасне технічне й програмне забезпечення.

Порушені проблеми нажалі мають місце не тільки в досліджуваному об'єкті, а в багатьох місцях надання адмін.послуг. Разом з тим, в контексті порушених проблем в Україні має місце ще проблема так званого «територіального монополізму», коли більшість послуг для фізичних осіб надаються лише за місцем офіційної реєстрації місця проживання. Це суперечить Закону України «Про адміністративні послуги». Відповідно до Закону, «фізична особа, у тому числі фізична особа - підприємець, має право

на отримання адміністративної послуги незалежно від реєстрації її місця проживання чи перебування, крім випадків, установлених законом». Нині багато людей в Україні проживають не за місцем реєстрації, багато внутрішньо переміщених осіб. Виникає багато суперечностей, оскільки в Законі не передбачено окремі особливості для отримання адміністративних послуг наприклад якщо ЦНАПУ не передали первинні документи попередні організації чи не внесли їх в реєстри. Не зрозуміло хто несе за таку непрофесійну роботу з документами відповідальність. В результаті страждає споживач, який звернувся наприклад за підтверджуючим документом з місця роботи чи прописки 20 річної давнини, але його не має в базі даних. Такі ситуації залишають погане враження і відгуки у споживачів. Бо люди не можуть довести зароблений трудовий стаж, підтвердити фактичне місце проживання, а від цього може залежати отримання інших важливих документів. Отож, ця система реєстрації фактично є дозвільною. Однак, для її чинності та зняття відповідних обмежень ще потрібні зміни до спеціальних законів, щоб мінімізувати суттєві втрати часу, кошти на дорогу, інших ресурсів.

З метою оптимізації системи надання адміністративних послуг в процесі реформування територіальної організації влади безумовно дуже багато зроблено. Така інституція як ЦНАП, котра діє за принципом єдиного вікна, це фактично структура, яка виступає у ролі посередника між суб'єктами звернення та суб'єктами надання адміністративних послуг. З метою запобігання дублюванню послуг та оптимізації їх механізму законодавець забороняє органам влади приймати заяви щодо послуг, котрі є у переліку послуг ЦНАП (частина 8 статті 12) [43].

Безпосередньо організацію надання послуг регламентують «Вимоги до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» (Постанова КМУ № 44 від 30.01.2013 року) [49]. Відповідно до них цей процес складається з трьох етапів: реєстрації звернення; опрацювання звернення; видача результату.

Аналіз діючих в реаліях підходів дозволяє зробити окремі висновки щодо суб'єктів надання адміністративних послуг, і запропонувати організаційний механізм діяльності суб'єктів надання послуг, що передбачає два етапи.

Перший етап: це отримання звернення від споживача у зручний для нього час і спосіб (особисто або через е-адресу; технічне опрацювання звернення; обробка інформації безпосередньо фахівцями; видача результату(документу).

Другий етап: є надання споживачу необхідної інформації через портал послуг за допомогою Bank-ID, Mobile-ID та на основі його ідентифікації тощо (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Організаційний механізм діяльності суб'єктів надання послуг [24].

Наявність типових проблем у наданні адміністративних послуг Центрами дозволяє констатувати тенденцію наближення до споживачів і спрощення організаційного механізму надання адмінпослуг. Але, на нашу думку, одна з проблем й досі не вирішується. Це забюрократизованість. Тому, що гарні умови це добре але «бажаним для оптимізації механізму надання адміністративних послуг є не тільки створення сприятливих умов та налагодження взаємодії між усіма учасниками процесу, а й елементарне зменшення на законодавчому рівні приводів до того, щоб фізичні та юридичні особи ставали перед необхідністю звертатись за отриманням адміністративних послуг».

Тому оцінюючи адміністративні послуги варто щоб критерії оцінювання базувалися не лише на змісті послуг, а й на нормах (стандартах) цивільної комунікації. Стандарти соціальної комунікації вимагають від державних і муніципальних органів, зокрема публікації інформації, в засобах масової комунікації. Щоб забезпечувати громадськість публічною інформацією про перелік питань, з якими найбільш часто громадяни звертаються до органу, наприклад цілодобова “гаряча лінія”. Створення «інтернет-кіосків», як довідкових пунктів. І нарешті, встановити принципи спілкування посадових осіб з громадянами. Це зокрема: відкритість (оприлюднення телефону, адреси електронної пошти та свого прізвища і посади), коло повноважень і відповідальності, ввічливість, толерантність, ясність, конфіденційність, ефективність та своєчасність відповіді на запит.

Важливим аспектом залишається створення механізму для здійснення моніторингу дотримання стандартів надання послуг та моніторингу зворотної реакції споживачів послуг щодо їхньої якості. Наприклад: запровадити планові вибіркові Інтернет-опитування, ранжування тощо. Особистий прийом громадян, має бути чітко організований і затверджений наказом про особистий прийом громадян. Ну і нарешті зручний зручний порядок оплати послуги. Щоб не ходити в сусідній квартал сплачувати послугу. Наявність терміналів, QR-кодів тощо для оплати на місці може суттєво скоротити час і підвищити якість послуги. Орган державної влади повинен створювати для цього умови [44].

«В Україні, так само як і в країнах Західної Європи, запровадження систем управління якістю розпочалось у бізнес-секторі. При цьому стандарт ДСТУ ISO9001-2001 використовується як загальновизнані принципи та практики й успішного публічного управління» [50]. Упровадження цієї системи дає можливість: [50].

- в рази підвищити якість адмінпослуг, щоб забезпечити їх рівень стабільності;
- швидше адаптуватися до нових послуг, оскільки вони діють

відповідно відомим інструкціям, які узгоджуються з іншими процесами в підрозділі;

- активізувати діяльність громадських організацій та застосування громадського контролю в передбаченому обсязі та форматі;
- підвищення ефективності бюджету через розширення платних послуг;
-
- підвищення мотивації та задоволеності працівників від справедливої організації і оплати праці;
- підвищення керованості роботою, прозорості діяльності та здатності вдосконалювати себе і роботу [50].

Усі ці дії мають супроводжуватись періодичним навчанням, стажуванням, самонавчанням різних категорій персоналу організації. Систематична реорганізація публічного управління та адміністрування, зовнішні зміни передбачає трансформацію діяльності державних служб, що відповідають за надання адміністративних послуг, відповідно до цілей і змісту адміністративних реформ. Очевидно тоді буде менше непрофесіоналізму через неналежне виконання вимог законодавства.

Серед найпоширеніших типових порушень законодавства під час надання адміністративних послуг є: «вимагання документів, не передбачених законодавством, або у формі, не передбаченій законодавством (наприклад нотаріально посвідчених копій документів); порушення строків надання окремих видів послуг».

Таким чином, аналіз проблемних питань у наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування показав, що багато проблем із наданням адміністративних послуг органами місцевого самоврядування потребують подальшого опрацювання та законодавчого врегулювання. Важко їх вирішити самотійно тільки на муніципальному рівні. Наприклад, процес приватизації земель, який передбачає близько півсотні різних адміністративних послуг і вимагає великого часового та матеріального

ресурсу. А ще перелік документів, необхідних для отримання певної послуги. Часто він є необґрунтовано важким. Отже цей і подібні проблемні питання можна усунути лише завдяки законодавчим змінам. Разом з тим підвищувати якість обслуговування, удосконалювати особисту професійну компетентність, з повагою відноситись до кожного громадянина, його потреб можна без законодавчих коректив, удосконалюючи загальний менеджмент на засадах цінностей людиноцентризму, гуманізму, патріотизму [51].

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ІРПІНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

Напрямки з удосконалення організаційних механізмів надання адміністративних послуг відштовхуються від вищезначених проблем і спонукають для їх мінімізації нарощувати свій потенціал для розвитку й удосконалення сфери адміністративних послуг.

Серед напрямів розвитку організаційного механізму надання адміністративних послуг Мердова О.М. виділяє мобільний доступ до їх отримання і про наявність значного потенціалу так званої технології «мобільного уряду», адже з'являються умови для спрощеного й оперативного забезпечення законних прав та свобод громадян [45].

Пропозиції і рекомендації щодо вдосконалення організаційного механізму з надання адміністративних послуг, Ірпінського ЦНАП вбачаємо також в широких можливостях «мобільного) уряду». І якщо доступ до мережі Інтернет є не в усіх громадян і не завжди, то принаймі мобільними телефонами володіє більшість населення і тому можливість надавати послуги шляхом використання мобільного зв'язку значно розширюються.

Переваги мобільного зв'язку зазначено в аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень, Серед них :

- 1) менші витрати на забезпечення процесу надання адмінпослуг;
- 2) охоплення великої кількості споживачів послуг за короткий час;
- 3) проведення послуги не залежить від фактичного місцезнаходження отримувача та в будь-який час;
- 4) охоплює широке коло споживачів різних категорій зручно й зрозуміло;
- 5) масове залучення громадян до користування можливостями електронного уряду;

6) підвищення якості роботи сервісу завдяки використанню новітніх технологій;

7) підвищена увага до актуальних суспільних тенденцій розвитку [46].

За такою самою аналогією працюють і мобільні додатки. Користувачі можуть встановлювати на власні мобільні пристрої такі додатки і за допомогою них спілкуватися зі своїми провайдерами мобільних послуг. Якщо виникає потреба особисто відвідати центр надання послуг, тоді споживач зможе зареєструватись на сайті до електронної черги.

Відтак, використання мобільного компоненту є перспективним напрямком публічного управління, у тому числі й місцевого самоврядування. Схематично це відображено на (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Мобільний компонент вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг [24].

Нагадаємо, що першими Позитивний досвід надання послуг клієнтам через використання новітніх інформаційних технологій, зокрема мережі Інтернет оцінили представники бізнесу. В цьому питанні можливості Інтернету безцінні, а також вони мають багато напрямів для впровадження і

вдосконалення, зокрема, надавати їх дистанційно і з мінімальними фінансовими витратами та постійної комунікації з клієнтами.

Найбільшим позитивом від використання мережі Інтернет під час надання адміністративних послуг можна назвати забезпечення доступності, відкритості та прозорості. Його використання дає можливість проводити консультації та інформування населення, забезпечувати налагодження зворотних зв'язків, а також організовувати всебічну допомогу для отримання якісних послуг. Нагадаємо, що на даний час процес надання послуг в електронному вигляді вже реалізується, але знаходиться на етапі, який потребує постійного аналізу та удосконалення.

Досліджуючи адміністративні послуги в умовах реформування територіальної організації влади Н. Ільчанинова справедливо підкреслює: «Якщо серед сайтів державних органів влади можна побачити певну однотайність механізму надання адміністративних послуг та про наявність значних вад на офіційних Інтернет-сторінках, відпрацьованість різних боків взаємодії з громадськістю, забезпечення відкритості, прозорості та доступності, але про сторінки органів місцевого самоврядування це важко сказати. Частіш за все вони кардинально відрізняються одна від одної, не завжди забезпечують отримання споживачами достатньої інформації, можливо невчасно висвітлюють важливі новини, а існують лише з метою формального звітування. Все це говорить про необхідність систематичного та більш детального дослідження Інтернет-компоненту вдосконалення механізму надання адміністративних послуг» [24, с.177]. Автор справедливо наголошує на необхідності просування Інтернет-технологій в діяльності органів влади. Для прикладу вона пропонує розглянути функціонування сервісів АйДом [Система управління ОСББ. – Режим доступу: <https://idom.ua>] або ОСББ-online [ОСББ-online. Інформаційно-довідкова система. – Режим доступу: <https://osbb-online.com>], і хоча вони розроблені для системи управління об'єднань співвласників багатоквартирного будинків та для налаштування механізмів надання ними послуг мешканцям. Можливості цих

сервісів дуже широкі. Це: створення особистого кабінету мешканця або споживача послуги та інформування про тарифи, пільги, відправка заявок на в електронному вигляді, розміщення оголошень, формування довідок, формування податкової звітності і нарешті групове спілкування між собою та з керівництвом тощо. Звісно, до сайтів органів місцевого самоврядування вимог набагато більше, але використання подібних сервісів має перспективи. І ми погоджуємося з думкою автора про те, що держава має звернути увагу на створення і розвиток подібних сервісів для місцевих рад та їх виконкомів.

Чільне місце в цьому аспекті займають довідкові функції. Наприклад, широкого розповсюдження в приватному секторі отримали інтерактивні сервіси, в тому числі і автоматизовані, котрі дають споживачам можливість знайти відповіді на стандартні питання у режимі реального часу. Це так звані автоматизовані сервіси як наприклад на сайті мобільних операторів.

Ми знаємо наскільки широко сьогодні активною частиною населення для спілкування та отримання необхідної інформації використовуються соціальні мережі. Тому їхній потенціал треба так само активно використовувати. Хочемо нагадати, що Ірпінська міська рада та ЦНАП широко представлені у соціальних мережах, і оновлення відбувається систематично. Тому, органам місцевого самоврядування слід рекомендувати збільшення активності у соціальних мережах, оскільки це один з найшвидших засобів розповсюдження інформації та спілкування із громадянами всіх верств населення.

Останнім часом у підприємницькій діяльності набуло популярності використання CRM-систем (систем управління взаємодією з клієнтами). Їхня функція полягає в забезпеченні, збиранні, систематизації та аналізі інформації про споживачів послуг. Таку систему (CRM) можна було б запровадити і в органах публічної влади, зокрема в ЦНАП. Центри постійно працюють з клієнтами, тому за допомогою CRM забезпечується:

- 1) оперативне обслуговування клієнтів (споживачів);
- 2) автоматизована система документування(документообігу);

3) зменшення витрат часу виконавця на обслуговування та узгодження дій співробітників;

4) можливість працювати дистанційно через мережу Інтернет тощо.

Особливої уваги заслуговує останній пункт, оскільки його можна ефективно адаптувати в процес надання адміністративних послуг через мобільні ЦНАП або «ЦНАП у валізі». Однак, широке використання Інтернет-компоненту передбачає розробку загальних методик та створення уніфікованих електронних ресурсів, і тому потребує багато зусиль і фінансів з боку влади. Втім, з часом ці зусилля мають бути виправданими через створення ефективної та дієвої системи надання електронних адміністративних послуг. Інтернет-компонент вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг зображено на рис.3.2.

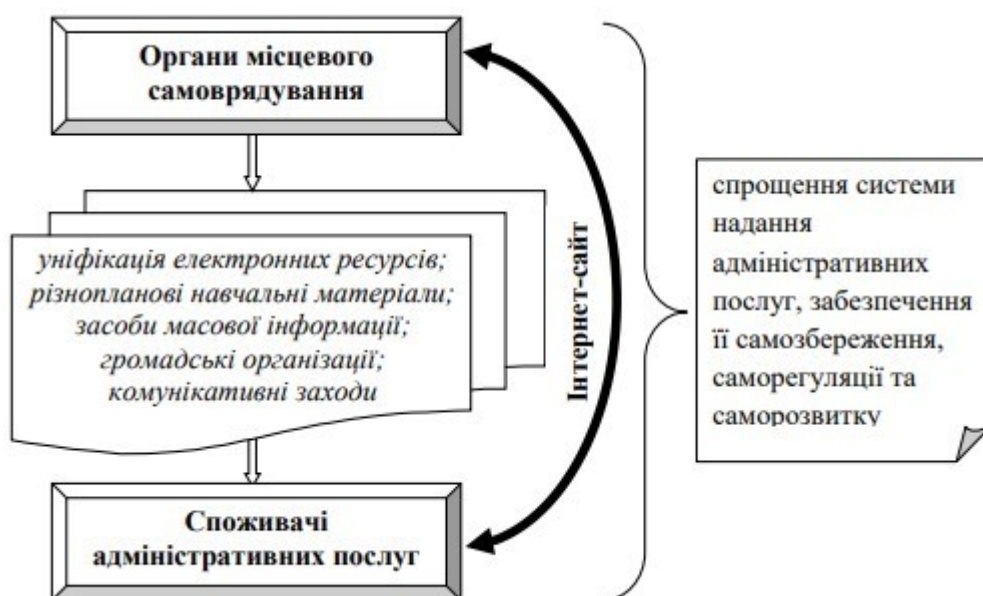


Рис. 3.2. Інтернет-компонент вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг [24].

Слід наголосити на тому, що в умовах стрімкого розвитку сервісної діяльності держави визначення потреб споживачів стати постійною практикою для Центрів надання адмінпослуг та органів публічного управління. З цією метою задля покращення ситуації та вирішення проблем

до процесу вдосконалення механізму надання адміністративних послуг потрібно залучити й маркетинговий компонент. Розроблення спеціальних коротких (щоб не обтяжувати споживача) опитувальників. Для забезпечення продуктивності маркетингових досліджень у сфері надання адміністративних послуг важливо щоб анкетування відбувалося окремо для представників суб'єктів надання послуг та споживачів. Опитування може проводитись як персонально представником ЦНАП, так і громадянином особисто, наприклад, за наявності анкет у холі. Також це може проводитись дистанційно у разі отримання. До слова, в Ірпінському ЦНАП, така практика опитування вже існує. Анкети розміщені на сайті. Громадяни, під час отримання електронної послуги через мережу Інтернет можуть пройти опитування дистанційно, або персонально в холі Центру чи під час консультації.

У цьому контексті важливо звернути увагу на те. Щоб якомога більше громадян було проінформовано щодо можливостей використання мережі Інтернет підчас спілкування з органами публічного управління. Йдеться про те, що Інтернет-грамотності серед населення залежно від місцевості та віку різна. Тому, бажано щоб була розроблена певна градація серед масивів інформації, залежно від того, до якої цільової аудиторії та соціально-вікової групи стосується інформація.

Отже, використання сучасних інформаційних технологій та комунікативних заходів у Центрі надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради в перспективі мають сприяти вдосконаленню організаційного механізму надання адміністративних послуг та закріплення широкої взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг із споживачами через засоби мобільного зв'язку та мережу Інтернет.

Нарощування потенціалу для підвищення якості надання адміністративних послуг повинно здійснюватися разом з дерегуляцією й удосконаленням всієї системи публічного управління. Крім того, поліпшення

якості послуг має доповнюватися електронними інноваційними послугами, чи комплексом різноманітних послуги [47, с. 337].

З огляду на вищезначені питання діяльності Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради, рекомендується:

1. Підвищення якості адміністративних послуг та прискорення обробки інформації.
2. Розвиток системи надання послуг в електронній формі та популяризації Інтернет-грамотності серед населення;
3. Широке залучення засобів масової інформації та громадських організацій до рекламування електронних адміністративних послуг;
4. Проведення комунікативних заходів, створення форумів на офіційному сайті задля зміцнення контактів влади із громадою
5. Широке застосування систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), через мобільні ЦНАП або «ЦНАП у валізі».
6. Створення сприятливих умов для споживачів, осіб з обмеженими можливостями та виконавців.
7. Удосконалити електронну систему керування е-чергою прийому відвідувачів.
8. Розробити спільно з представниками ЦНАП та громадськими організаціями єдину методику для проведення моніторингу діяльності й започаткувати у 2024 р. моніторинг на основі дієвих методик, зокрема опитувальники для споживачів послуг розробити окремо від представників суб'єктів надання послуг.
9. Започаткувати проведення постійних практичних семінарів для працівників ЦНАП із запрошенням представників громадських організацій, центральних органів виконавчої влади, а також відомих лідерів-фахівців та зарубіжних колег з публічного управління.
10. Керівництву ЦНАП забезпечити регулярне підвищення кваліфікації та навчання адміністраторів у регіональних підрозділах Міністерства юстиції

України, Державної міграційної служби України, Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру з метою підвищення їх кваліфікації для надання адміністративних послуг зазначених органів виконавчої влади ЦНАП;

11. Забезпечення технічних, відповідних правових рамок та програмного забезпечення для надання адміністративних послуг в електронному вигляді.
12. Розширення віддалених робочих місць й мобільних офісів для надання адміністративних послуг громадянам територіального округу.

Таким чином, процес удосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг вимагає спільних і комплексних заходів, як за підтримки держави, так і на місцях.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи на тему: «Організаційний механізм розвитку адміністративних послуг органів місцевого самоврядування» нами зроблено наступні висновки:

1. З'ясовано теоретичні підходи до визначення поняття «адміністративна послуга» та класифікаційні характеристики адміністративних послуг територіальних громад. Доведено, що сутнісні характеристики змісту адміністративних послуг та їх класифікація показали великий когнітивний спектр його трактувань, особливих класифікаційних ознак, які мають багато спільного і спрямовані не лише для запровадження окремого виду адміністративно-правових відносин між державою та людиною, а й на перегляд взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та громадянами, на основі принципу верховенства права. Тому адміністративні послуги у нашому авторському визначенні ми розуміємо як «законодавчу контрольну діяльність, які здійснюються державними адміністративними органами на підставі звернень та на користь фізичних чи юридичних осіб».

2. Досліджено особливості передового досвіду надання адміністративних послуг у вітчизняній практиці та зарубіжних країнах в умовах реформування територіальної організації влади. З'ясовано, що ефективним підходом до формування організаційних механізмів надання адміністративних послуг має стати інтегрований (комплексний) підхід. Зокрема може бути корисним для впровадження розвиток системи електронних адміністративних послуг згідно європейських стандартів та удосконалення “one-stop-shop” (єдиного офісу для громадян). Зауважено, що професійний рівень інституцій, які надають адміністративні послуги, повинен базуватися на вимогах ефективності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, компетентності поваги до особистості споживача послуг, а критерієм оцінки якості наданих адміністративних послуг має бути

індекс задоволення потреб та інтересів громадян.

3. Аналіз організаційних механізмів надання та розвитку адміністративних послуг Центром надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської в цілому дозволяє вважати діяльність Центру ефективною і результативною.

Загальна кількість адміністративних послуг, які можуть надаватися, і на яких запроваджено організаційні механізми становить - 420. Фактично надається 146 послуг. Центр працює за принципом «єдиного вікна», тобто прийом документів та видача результатів послуг здійснюється виключно через адміністраторів Центру. Це дозволяє понад 102 000 громадянам територіальної громади отримувати максимальну кількість адміністративних послуг в одному місці.

Порівняльний аналіз звітності Ірпінського ЦНАП про звернення громадян за 2021 та 2022 роки показав, що кількість усіх звернень в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилися, близько на 35 відсотків. Особливо збільшилася кількість звернень з особистого прийому. Варто відмітити, що результати розгляду звернень у 2022 році вирішено позитивно більш ніж на 40 відсотків, разом з тим, зменшилася кількість справ, у яких відмовлено у задоволенні. У 2022 році зросла потреба в консультаційних послугах. Їхня кількість також зросла на 30 відсотків. Кількість звернень за окремими соціальними категоріями в період з 2021 по 2022 роки практично не змінилася але майже в двічі збільшилася кількість питань у порушених зверненнях громадян, зокрема з транспорту і зв'язку, соціального захисту, житлової політики, комунального господарства.

За два роки за консультацією та отриманням послуг до Центру завернулось близько 95 000 суб'єктів. Крім того співробітниками Центру надано більше 26 000 консультацій. Консультації надаються при особистому зверненні громадян й за допомогою мобільного зв'язку та електронної пошти. Разом з цим за звітний період в 2022 року питання освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності практично не

розглядалися. Викликає занепокоєння, що звернень у 2022 році було лише 306 до 2 601 у 2021 році, тобто зменшення майже в сім разів.

Щодо платних послуг, то у 2021 році до місцевого бюджету було сплачено – 3 156 000.0 грн. тис.грн. за отриману плату за надання адміністративних послуг. Крім того 1 790 000.0 грн. за надання інших адмін. послуг. У 2022 році – 5 550 000.0.грн., і плата за надання інших адмін послуг – 3 000 000.0 грн. Прогнозна сума надходжень до бюджету Ірпінської міської територіальної громади на 2023 рік складає 4 105 000,00 гривень і за інші адмін послуги 2 450 000,0.

Динаміка фінансових надходжень за надані адміністративні послуги в період з 2021 по 2023 має тенденцію зростання. Особливу увагу привертають показники 2022 року. Не зважаючи на роботу в надскладних, небезпечних, й обмежених в ресурсах умовах, центр адміністративних послуг ефективно функціонує, наповнюючи дохідну частину бюджету, удосконалює організаційні механізми у великому спектрі послуг для споживачів територіальної громади.

4. Аналіз актуальних проблем у наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування показав їх об'єктивні та суб'єктивні причини. Ці недоліки можна мінімізувати завдяки законодавчим змінам та . особистою професійною компетентністю, адже з повагою відноситись до кожного громадянина, його потреб можна й без законодавчих коректив, удосконалюючи власний менеджмент на засадах цінностей людиноцентризму, гуманізму, патріотизму.

5. Пропозиції щодо вдосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг, Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради, вбачаємо в удосконаленні інформаційно-комунікативного компоненту та виробленні системи широкої взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами через мобільні телефони, мережу Інтернет, проведення маркетингових досліджень та виявлення сильних і слабких сторін діючого механізму.

Теоретико-методологічні аспекти проведеного дослідження спонукали до виокремлення рекомендацій, що зосереджені навколо питань:

- Розвиток системи надання послуг в електронній формі та популяризації Інтернет-грамотності серед населення;
- Широке залучення ЗМІ та громадських організацій до рекламування електронних адміністративних послуг;
- Проведення комунікативних заходів, створення форумів на офіційному сайті задля зміцнення контактів влади із громадою
- Широке застосування систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), через мобільні ЦНАП або «ЦНАП у валізі».
- Створення сприятливих умов для споживачів, осіб з обмеженими можливостями та виконавців.
- Удосконалити електронну систему керування е-чергою прийому відвідувачів.
- Розробити спільно з представниками ЦНАП та громадськими організаціями єдину методику для проведення моніторингу діяльності й започаткувати у 2024 р. моніторинг на основі дієвих методик, зокрема опитувальники для споживачів послуг розробити окремо від представників суб'єктів надання послуг.
- Започаткувати проведення постійного семінару для працівників ЦНАП із запрошенням представників громадських організацій, центральних органів виконавчої влади, а також відомих лідерів-фахівців та зарубіжних колег з публічного управління.
- Керівництву ЦНАП забезпечити регулярне підвищення кваліфікації та навчання адміністраторів у регіональних підрозділах Міністерства юстиції України, Державної міграційної служби України, Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру з метою підвищення їх кваліфікації для надання адміністративних послуг зазначених органів виконавчої влади ЦНАП;
- Забезпечення технічних, відповідних правових рамок та програмного

забезпечення для надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

- Розширення віддалених робочих місць й мобільних офісів для надання адміністративних послуг громадянам територіального округу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання адміністративних послуг в Україні URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/103.pdf
2. Вікіпедія URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F)),
3. Кочерга А. И. Сфера обслуживания населения: региональные проблемы / Кочерга А.И.. – К.: Наук. думка, 1980. – 424 с.
4. Ткаченко Л. В. Маркетинг услуг: учеб. пособ. для студ. экон. спец. / Л.В. Ткаченко. – Д.: ДАУБП, 2000. – 102 с.
5. Оболенський О.Ю., Горбатюк В.І., Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/18.pdf>.
6. Дарницька районна в місті Києві ДА офіційний веб-портал КМДА.URL: <https://darn.kyivcity.gov.ua/news/22832.html>
7. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України // [упоряд. В.П. Тимощук]. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
8. Сороко В.М. Підхід законодавчого врегулювання надання публічних послуг органами державної влади / В.М. Сороко. – К. : НАДУ, 2008. – 32 с.
9. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р . URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277762>
10. Закон України Про адміністративні послуги. URL: https://cnap.rada.te.ua/images/articles/about/ZU_AP.pdf
11. Циганов О.Г. Класифікація адміністративних послуг / О.Г. Циганов // Наука і правоохорона. – 2013. – № 1(19). – С. 60–66
12. Люхтергандт О. Проект Адміністративного процедурного кодексу України та сучасне адміністративне процедурне право. Юрид. журн. 2002. № 5. С. 27.

- 13.Тимошук В. Адміністративні послуги [Текст]: посібник / [В. Тимошук]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А», 2012. – С. 290
- 14.Михайлюк Я.Б. Адміністративні послуги у країнах Європейського союзу та Україні (порівняльно-правовий аспект): дис. на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. Запоріжжя, 2016. 248 с.
- 15.Ославський М. І. Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади [Текст]: навч. посіб. / М. І. Ославський. – К.: Знання, 2009. – С. 233
- 16.Авер'янов В.Б. До питання про поняття так званих «управлінських послуг» / В.Б. Авер'янов // Право України. – 2002. – № 6 – С. 125-127.
- 17.Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги [Текст]: навч. посіб. / К. К. Афанасьєв. – Луганськ: РВВЛДУВС, 2010. – С. 128
- 18.Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги [Текст]: навч. посіб. / К. К. Афанасьєв. – Луганськ: РВВЛДУВС, 2010. – С. 128
- 19.Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг / К. В. Ніколаєнко // Держава і право [Текст]. – 2010. – Вип. 47. – С. 66-71
- 20.Тимошук В. П. До проблеми правового регулювання адміністративно-процедурних відносин .
- 21.Афанасьєв К. Державні управлінські послуги та законні інтереси особи : взаємозв'язок понять / К. Афанасьєв // Юрид. Україна. – 2007. – № 7. – С. 26
- 22.Ківалов С. В. Адміністративне право України [Текст]: навч.-метод. посіб. – 4-е вид., перероб. і доп. / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – Одеса: Фінікс, 2008. – С. 430.
- 23.Больбіт Ю. Л. Державна фіскальна служба України як суб'єкт державного контролю / Ю. Л. Больбіт // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. – 2014. – Вип. 29(2.3). – С. 94-97.
- 24.Ільчанінова Н.І Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с.
- 25.Тимошук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги.

- Зарубіжний досвід і пропозиції для України / В.П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. – 496 с
26. Буханевич О. М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування / О. М. Буханевич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. – 2015. – Вип. 14(1). – С. 71-73.
 27. Циганов О.Г. Класифікація адміністративних послуг / О.Г. Циганов // Наука і правоохорона. – 2013. – № 1(19). – С. 60–66
 28. Колцуняк Ю. В. Європейський досвід надання адміністративних послуг у сфері правоохоронної діяльності // Науковий вісник Київського національного університету внутрішніх справ. – 2010. – № 4. – С. 242–243.
 29. Електронне урядування в Україні : прес-дайджест. III кв. 2019 р. / КЗ «ЗОУНБ» ЗОР, Від. наук. інформації та бібліографії ; [підгот. Ю. Щеглова ; ред. Т. Пішванова]. – Запоріжжя : [ЗОУНБ], 2019. – 28 с. – (Український вибір: виклики та перспективи). URL: http://zounb.zp.ua/sites/default/files/pdf/2019/ukr_choise_3.pdf
 30. Оболенський О. Ю. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами / О. Ю. Оболенський, В. І. Горбатюк. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf
 31. III квартал. Електронне урядування в Україні URL: <http://old.zounb.zp.ua/node/6949>
 32. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 квіт., 2008 р., Львів. : Ч. 1 / ред. : В. С. Загорський ; А. В. Ліпенцев ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – Л., 2008. – 561 с.
 33. Оржель О. Ю. Джерела формування європейського адміністративного простору / О. Оржель. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2011_2/Orzchel.html
 34. Байрак С. Місцеве самоврядування Республіки Польща: особливості

- становлення та засади функціонування / С. Байрак // *Studia politologica Ucraino+ Polona*. — 2013. — Вип. 3. — С. 255—262.
35. Статут Ірпінської міської громади зі змінами URL: <https://imr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/15.05.20170001.pdf>
36. Концепцією розвитку до 2032 року URL: <https://imr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf>
37. Положенням про Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Ірпінської міської ради URL: <https://imr.gov.ua/plozhennia-pro-snap/> (додаток Б), Регламентом роботи центру з надання адміністративних послуг https://tools.regulation.gov.ua/files/npa/Text_Npa_272860.pdf
38. Пояснювальна записка до бюджету Ірпінської міської територіальної громади на 2021, 2022, 2023 роки. URL: <https://imr.gov.ua/budget-mista/>
39. Європейська хартія про місцеве самоврядування: Хартія №ETS N 122 от 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036/print1384358186169245
40. Шаров Ю. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // *Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. — Вип. 1 (4). — С. 295 — 304.*
41. Колшуняк Ю. В. Європейський досвід надання адміністративних послуг у сфері правоохоронної діяльності // *Науковий вісник Київського національного університету внутрішніх справ. — 2010. — № 4. — С. 242—243.*
42. Прудіус Л. В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід: [наук. розробка]. — К.: НАДУ, 2010. — 40с.
43. Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
44. Тимошук В. П. До проблеми правового регулювання адміністративно-

процедурних відносин . URL: www.justinian.com.ua

45. Мердова О. М. Децентралізація сфери надання адміністративних послуг / О. М. Мердова // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2015. – № 1. – С. 17-22.
46. Використання технологій «мобільного уряду» в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2120>.
47. Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019 - 2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 р. N 77-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR190077.html
48. Ільїнської Т Досвід надання якісних послуг органами державної влади в Автономній Республіці Крим / Т. Ільїнська // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 4.
49. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.
50. Державний стандарт України ISO 9001-2001. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000011/11933.pdf
51. Михайлюк Я.Б. Адміністративні послуги у країнах Європейського союзу та Україні (порівняльно-правовий аспект): дис. на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. Запоріжжя, 2016. 248 с.
52. Реєстр термінів URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/posluga/>
53. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг URL: <http://cnap.imr.gov.ua/> .
54. Історія приєднання URL: <https://imr.gov.ua/misto-irpin/>