

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: «Гене́за розвитку адміністративних послуг у Запорізькій області на
прикладі ЦНАП»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1814 м

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

Лілія ДАВИДОВА

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Андрій КУЦ

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Максим КУЧЕРЕНКО

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Давидова Лілія Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Гене́за розвитку адміністративних послуг у Запорізькій області на прикладі ЦНАП»

керівник проєкту (роботи) к.ю.н., доцент. Андрій КУЦ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №460

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 19.12.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблематики та досліджень надання адміністративних послуг в системі публічного управління та адміністрування регіону, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти надання адміністративних послуг в Україні. 2. Аналіз системи надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні. 3. Шляхи удосконалення надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 100 с., 4 рис., 1 табл., 102 джерела, 2 додатки.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «__ 04 __» __ 03 __ 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

(підпис)

Лілія ДАВИДОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Андрій КУЦ

(прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ЗУ – Закон України

КМУ- Кабінет міністрів України

ОМС- орган місцевого самоврядування

АП – адміністративні послуги

РДА – районні державні адміністрації

ЄС – Європейський союз

ООН – організація об'єднаних націй

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Гене́за розвитку адміністративних послуг у Запорізькій області на прикладі ЦНАП»: 100 с., 4 рис., 1 табл., 102 джерела, 2 додатки.

Об’єкт дослідження – система надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні.

Предмет дослідження – процеси формування та розвитку надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні.

Мета – розкриття сутності та основної проблематики щодо сучасної системи надання адміністративних послуг в Україні та визначення шляхів їх вдосконалення, враховуючи розвиток новітніх інформаційних технологій.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняльний, аксіологічний, контент-аналіз, структурно-функціональний, системний.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало пропозиції щодо удосконалення механізму надання адміністративних послуг органами публічного управління та адміністрування Запорізького регіону.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи надання адміністративних послуг в Україні; проведено аналіз системи надання адміністративних послуг, зокрема законодавче забезпечення та організаційний механізм роботи ЦНАПу в м. Запоріжжя; запропоновано шляхи удосконалення надання адміністративних послуг : розробку та впровадження єдиних вимог та правил до якості обслуговування відвідувачів ЦНАПів.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи удосконалення механізму адміністрування регіональної соціальної політики, що дозволять оптимізувати його в умовах війни.

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ANNOTATION

Master's work: "Genesis of the development of administrative services in Zaporizhia region using the example of the Central Administrative Service Center": 98 p., 4 figures, 1 table, 83 sources, 2 appendices

The object of study - system of providing administrative services by public authorities in Ukraine.

Subject of study - processes of formation and development of the provision of administrative services by public authorities in Ukraine.

Purpose - revealing the essence and main issues of the modern system of administrative services in Ukraine and identifying ways to improve them, taking into account the development of the latest information technologies.

Research methods: analysis and synthesis, comparative, axiological, content analysis, structural-functional, systemic.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was proposals for improving the mechanism for providing administrative services by public administration and administration bodies of the Zaporizhia region.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of the provision of administrative services in Ukraine are considered; the system of providing administrative services is analyzed, in particular, the legislative support and organizational mechanism of the work of the ASC in the city of Zaporizhzhia; ways of improving the provision of administrative services are proposed: the development and implementation of uniform requirements and rules for the quality of service to visitors of ASCs.

Significance of the work and conclusions. Ways of improving the mechanism of administration of regional social policy have been identified, which will allow it to be optimized in war conditions.

Keywords: ADMINISTRATIVE SERVICES, PUBLIC ADMINISTRATION, PUBLIC SERVICES, ORGANIZATIONAL MECHANISM, DIGITALIZATION.

ЗМІСТ

Реферат	
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	12
1.1 Поняття, сутність та ознаки адміністративних послуг	12
1.2 Передумови організації діяльності з надання публічних послуг	18
1.3 Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування системи адміністративних послуг	29
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	39
2.1 Аналіз процесу становлення системи адміністративних послуг в Запорізькому регіоні	39
2.2. Організаційний механізм надання адміністративних послуг в Запорізькій області	44
2.3. Аналіз законодавчої та нормативної бази для розвитку системи надання адміністративних послуг	58
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	72
3.1. Розробка єдиних вимог та правил до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг	72
3.2. Цифровізація адміністративних послуг в Україні як одна з основних складників формування сервісної держави	77
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки саме якість та доступність місцевих сервісів визначають рівень комфорту громадян і ефективність роботи органів влади. Децентралізація та цифровізація публічного управління підсилюють роль регіонів, роблячи їх відповідальними за надання значної частини ключових послуг – від реєстраційних процедур до соціальної підтримки та дозвільної діяльності.

Належно організована система адміністративних послуг сприяє підвищенню прозорості влади, скороченню бюрократичних бар'єрів і мінімізації корупційних ризиків. У територіальних громадах та на регіональному рівні, де створено сучасні ЦНАПи, впроваджено електронні сервіси та налагоджено координацію між місцевими органами влади, громадяни отримують послуги швидше, зручніше та якісніше.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення важливість теми ще більше зростає: місцева влада має забезпечити оперативність адміністративних процедур, підтримку переселенців, бізнесу та громад, а також ефективну цифрову взаємодію з державними реєстрами. Тому розвиток адміністративних послуг на регіональному рівні є ключовою умовою зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, підвищення довіри до влади та модернізації системи публічного управління в цілому.

Аналіз наукових досліджень засвідчив, що вітчизняними науковцями сформовано теоретичну основу, яка спрямована на функціонування сучасної системи надання адміністративних послуг. Дослідження теорії адміністративних послуг проводили вітчизняні науковці А. Дайнеко, О. Дацаківська, Н. Ільчанінова, М. Лугіна, О. Ольшанський, А. Петриків, І. Репін, А. Слівак, Н. Шамрай, П. Шевчук та інші. Вивченню питання оцінки

якості надання адміністративних послуг присвячені дослідження О. Бабінової, С. Дубенко, А. Кірмача, В. Мельниченка, Н. Плахотнюк, В. Сороко, В. Тимощука та інших. Зарубіжні вчені та дослідники також немало уваги приділили дослідженню механізмів надання адміністративних послуг, серед них можемо виділити: Н. Бьордсел, Е. Блейклі, Л. Даймонд, Дж. Грінвуд, Ю. Шварц, М. Кйоне, С. Левандовські, Е. Лоффлер, С. Мартін, Р. Путнем. Однак незважаючи на теоретичні дослідження окремих аспектів управління адміністративними послугами, існує необхідність подальшого наукового пошуку та розвитку досліджень щодо надання адміністративних послуг із застосуванням інноваційних підходів. Актуальність даної проблеми, зростаюча необхідність її вирішення на регіональному рівні визначили вибір теми, об'єкта та предмета дослідження, зумовили постановку мети та завдань.

Мета і завдання дослідження. Мета даного дослідження полягає у розкритті сутності та основної проблематики щодо сучасної системи надання адміністративних послуг в Україні та визначення шляхів їх вдосконалення, враховуючи розвиток новітніх інформаційних технологій.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити підходи, сутність та характерні особливості надання публічних послуг;
- розглянути передумови організації діяльності із надання публічних послуг в Україні та дослідити зарубіжний досвід у цій сфері;
- дослідити зарубіжний досвід щодо формування системи адміністративних послуг;
- розкрити положення нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг;
- провести аналіз становлення системи адміністративних послуг в Запорізькому регіоні;
- розкрити організаційний механізм надання адміністративних

послуг в Запорізькій області;

- розробити пропозиції щодо удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні;

- обґрунтувати запровадження методів цифровізації адміністративних послуг в Україні як одну з основних складників формування сервісної держави.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, що стосуються питання адміністративних послуг, регулюють процес їх надання; науково-практичні розробки, опубліковані у статтях вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні Інтернет-сайти суб'єктів надання адміністративних послуг; управлінська звітність Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради; аналітичні матеріали тощо.

Об'єкт дослідження – система надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні.

Предмет дослідження – процеси формування та розвитку надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні.

Методи дослідження. Дослідження виконане із використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Методи аналізу та синтезу були застосовані при визначенні теоретичних засад дослідження, підходів, сутності та характерних особливостей надання публічних послуг. З використанням системного підходу були визначені передумови організації діяльності із надання публічних послуг і проведений аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг.

За допомогою порівняльного методу здійснювалося вивчення зарубіжного досвіду інновацій у сфері надання публічних послуг. Із використанням аксіологічного підходу проведений функціональний аналіз діяльності Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради.

Метод контент-аналізу був використаний під час дослідження нормативно правової бази механізму надання адміністративних послуг та моніторингу діяльності Центру надання адміністративних послуг міста Запоріжжя. Із застосуванням структурно-функціонального методу було обґрунтовано організаційні аспекти впровадження інновацій в системі надання адміністративних послуг в електронній формі. Системний метод використовувався для розгляду впровадження мобільних технологій та інноваційних засобів комунікації в діяльність Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради.

Наукова новизна. Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в тому, що в дипломній роботі обґрунтовано запровадження єдиних вимог та правил до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг, що дасть можливість покращення системи обслуговування та забезпечить принципи людиноцентричності при надання таких послуг.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Основні висновки, положення та результати дослідження доповідались на XXXIV Міжнародній науковій конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених „Наука і вища освіта”, яка проходила 12 листопада 2025р. в Класичному приватному університеті м. Запоріжжя.

Структура роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота містить 1 таблицю, 4 рисунки та 2 додатки на 6 сторінках. Список використаних джерел складається із 102 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1 Поняття, сутність та ознаки адміністративних послуг

Поняття «адміністративна послуга» та «управлінська послуга» спочатку ототожнювалися, проте згодом науковці прийшли до висновку, що краще буде застосовувати термін «адміністративна послуга» як складова «державних» та «муніципальних» послуг. На сьогодні понятійне поле сервісної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування перенасичено дихотомічним різноманіттям дефініцій, які насправді є синонімічними, що призводить до одночасного використання різних категорій послуг: «адміністративних», «публічних», «громадських», «суспільних», «державних» тощо [28].

В енциклопедичному словнику з державного управління зазначається, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, довідок, проведення реєстраційних дій тощо). Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних послуг [93].

У Законі України «Про адміністративні послуги» адміністративні послуги визначаються як результат реалізації суб'єктом надання адміністративних послуг своїх владних повноважень за зверненням фізичної чи юридичної особи, що має на меті виникнення, зміну або припинення прав і/або обов'язків такої особи відповідно до вимог законодавства.

І. Коліушко та В. Тимошук вважають доцільнішим використання визначення «адміністративні послуги», звертаючи увагу, що так зване

«широке» розуміння поняття управлінських послуг фактично тотожне поняттю «державні послуги», яке охоплює також послуги, за надання яких органи державної влади та місцевого самоврядування несуть опосередковану відповідальність, хоча безпосередньо їх не надають [91, 92]. Спершу науковцями пропонувалося використовувати поняття «управлінські послуги». Водночас цей термін зазнав обґрунтованої критики, оскільки управлінські послуги нерідко ототожнюються з обслуговуванням самого управлінського процесу, зокрема у сфері приватного виробництва. Разом із тим слід підкреслити, що управлінська послуга набуває форми індивідуального адміністративного акта та є результатом здійснення адміністративного провадження, що зумовлює доцільність застосування терміна «адміністративні послуги».

В одній з вітчизняних монографій «Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика» провідними українськими фахівцями вперше акцентується увага на проблемі запозичення понять із зарубіжних джерел, а саме на необхідності знаходження англійських відповідників українським, а не тільки українським – англійською [81]. Перш за все це актуалізується з урахуванням того, що термін «public» в перекладі на українську мову може набувати відразу двох значень «державний» та «громадський». С. Ренсон і Дж. Стюарт визначають значення терміну «public» як «громадськість», тобто група людей, однорідна за соціальними, культурними і т. п. ознаками, і складова частина населення, що проживає на певній території. Дослідники акцентують увагу на реальній можливості «громадськості» «вступати в діалог» з органами влади і вирішувати нагальні питання територіальної громади. Отже, за такого підходу до трактування цього терміну, він істотно відрізняється від представленого в словнику [89, с. 218] визначення «public» як державний і громадський, а також утворених від нього понять, таких як «public services», «public administration» і «public management».

Підґрунтям такого особливого тлумачення терміна «public» західними науковцями та дослідниками є те, що в практичному вимірі публічне управління орієнтоване на спільну, колективну діяльність, спрямовану на реалізацію цілей, визначених суспільством. Інакше кажучи, до першочергових завдань публічного управління належать визначення, формування та досягнення суспільно значущих цілей. Органи місцевого самоврядування наділяються необхідними владними повноваженнями й відповідальністю для перетворення громадськості на політичну спільноту, здатну брати участь у здійсненні державного управління. Водночас поняття «public» доцільно застосовувати для розмежування громадських сегментів державного та приватного секторів, відмінності між якими зумовлені формами власності та мотиваційними чинниками. Таким чином, використання терміна «public» підкреслює різницю між державним і приватним секторами, що також проявляється у принципово різних методах управління, властивих кожному з них.

Адміністративні послуги певною мірою пов'язані з державними послугами, що надаються державою. Водночас у семантичному аспекті термін «державні послуги» походить від англійського словосполучення *public services*, яке українською мовою перекладається як «публічні послуги». У вітчизняній термінологічній практиці тлумачення поняття *public services* саме як «державні послуги» зумовлене особливостями функціонування системи державного управління в Україні, а також співвідношенням повноважень держави та громадськості. Слід зазначити, що чинні нормативно-правові акти й досі не забезпечують чіткого розмежування понять «публічна послуга» та «державна послуга». Водночас значна кількість наукових досліджень зосереджується на аналізі категорії «публічна послуга», покладаючи її в основу соціально-економічних підходів до розуміння функцій влади, спрямованих на задоволення суспільних потреб та інтересів.

Зазначена багатоваріантність тлумачення терміну «public», яка породжує неясність і плутанину між поняттями «державний» та

«громадський», ускладнює переклад і терміну «public administration» – «публічне адміністрування», що більшістю українських теоретичних досліджень з даного питання обґрунтовується прагненням розширити традиційне розуміння терміну «державне управління» за рахунок розвитку місцевого самоврядування та процесів формування громадянського суспільства.

Саме від поняття «public administration» набувають видової ознаки і послуги органів державного управління, які в нормативно-правових актах України отримали відповідну назву – «адміністративні» [26].

З урахуванням положень законодавства України, відповідно до яких публічні послуги надаються виключно органами публічного управління, а також підприємствами, установами й організаціями, що перебувають у сфері їх управління, В. Коновал трактує «адміністративну послугу» як різновид державної послуги. Така послуга надається органами державного управління та пов'язана з реалізацією владних повноважень, спрямованих на забезпечення гарантованих законом прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Цього ж підходу дотримується Ю. Куца, на думку якої прикметник «адміністративний» є більш вдалим тому, що вказує на суб'єкт, який надає такі послуги, крім того, характеризує владно-публічну природу діяльності з надання цих послуг.

Згідно з положеннями, викладеними в «Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схваленої розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. [78] «публічні» послуги діляться на «державні» і «муніципальні» в залежності від суб'єктної ознаки суб'єкта надання та джерела їх фінансування. Виходячи з цього, «публічними» є послуги, що надаються органами державного управління, підприємствами, установами, організаціями.

«Державні» послуги надаються за рахунок коштів державного бюджету органами державного управління в порядку виконання делегованих їм державою повноважень. У концепції звертається увага на «муніципальні»

послуги, які надаються за рахунок коштів місцевого бюджету органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих повноважень.

Варто відзначити, що в Концепції, як важливу складову «державних» і «муніципальних» послуг, відмежовують «адміністративні» послуги, які є результатом здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)[78].

В. Сороко, А. Вишневський, А. Рогожин вважають, що «державною» послугою є надання суб'єктам звернення результатів виконання функцій державної влади, за допомогою яких виконуються зобов'язання держави перед громадянами, розглядаючи «адміністративну» послугу як «результат роботи органу державного управління щодо забезпечення інтересів і свобод фізичних і юридичних осіб на їх звернення в контексті законодавчо визначених порядків реалізації своїх повноважень, конкретизованих нормативно-правовими актами, зареєстрованими в законодавчо визначеному порядку» [87, с. 88].

І. Коліушко, В. Авер'янов і В. Тимошук, трактують «адміністративну» послугу як «публічну послугу, що надається органами державного управління, і надання якої пов'язане з реалізацією владних повноважень, тобто з прийняттям владних рішень, вчиненням реєстраційних дій і т. ін.» [90].

Можемо зазначити, що наразі на рівні нормативних актів відсутня класифікація публічних послуг, про які йде мова в чинних нормативних актах нормативних, разом з тим немає і загальноприйнятого підходу до поняття «публічна послуга».

Враховуючи критерії, які визначають віднесення тієї чи іншої послуги до публічної, що зазначено в Концепції розвитку системи надання

адміністративних послуг органами державного управління, можемо публічну послугу розглядати як взаємодію органів, що надають послуги в межах своїх компетенцій, передбачених чинним законодавством та осіб, зацікавлених в отриманні таких послуг для реалізації свої прав, що визначенні нормативно-правовими актами.

Отже, щодо адміністративних послуг можна зазначити, що вони становлять завершений результат здійснення суб'єктами публічної адміністрації їхніх владних повноважень, спрямованих на задоволення індивідуально визначених потреб фізичних та юридичних осіб. Такі послуги надаються за ініціативою заявника та мають юридично значимий характер, оскільки їх результат фіксується у формі адміністративного акта, внесення запису до державного реєстру або видачі офіційного документа.

Враховуючи все вищезазначене, наукові підходи до поняття та визначень, законодавчу базу, можемо зазначити, що сутність адміністративних послуг полягає у забезпеченні реалізації та захисту прав і законних інтересів особи шляхом здійснення адміністративних процедур, які є чітко регламентованими нормами законодавства. Через систему адміністративних послуг держава виконує свої публічні функції, забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує рівень довіри громадян до органів влади та сприяє формуванню ефективного механізму взаємодії між державою й суспільством.

Основними ознаками адміністративних послуг є: владно-управлінський характер діяльності суб'єкта надання послуг, що діє в межах визначених законом повноважень; правове регулювання процедури їх надання, включно з визначенням підстав, строків, вартості та змісту адміністративного результату; індивідуальна спрямованість, оскільки послуга надається на підставі особистого звернення конкретної особи; юридична значущість результату, що створює, змінює або підтверджує певні права чи обов'язки заявника; офіційність та обов'язковість рішень, прийнятих у процесі надання адміністративних послуг; орієнтація на потреби населення та суб'єктів

господарювання, яка передбачає доступність, прозорість і якість публічного сервісу.

Таким чином, адміністративні послуги є ключовим інструментом реалізації публічної влади, що забезпечує ефективне функціонування публічного управління та відповідає сучасним стандартам сервісної держави.

1.2 Передумови організації діяльності з надання адміністративних послуг

Важливою передумовою є трансформація концепції державного управління у напрямі сервісної моделі, що передбачає переорієнтацію органів влади з виконання суто владних функцій на забезпечення потреб суспільства та створення сприятливих умов для реалізації прав і свобод людини. Діяльності органів влади з надання публічних послуг формуються під впливом комплексу політичних, правових, адміністративних, соціальних та технологічних факторів, які визначають здатність держави забезпечувати якісний, доступний і орієнтований на потреби громадян публічний сервіс.

Значну роль відіграє нормативно-правове підґрунтя, яке визначає правовий статус суб'єктів надання послуг, процедури їх отримання, стандарти якості та принципи функціонування системи публічного сервісу. Розроблення та впровадження законодавчих актів у сфері адміністративних процедур, електронного врядування та адміністративних послуг є ключем до забезпечення прозорості, підзвітності та правової визначеності діяльності органів публічної влади.

Не менш важливою передумовою є інституційний розвиток системи надання послуг, що передбачає формування ефективної структури органів публічної адміністрації, оптимізацію їхніх функцій, зменшення бюрократичних бар'єрів та підвищення рівня координації між різними органами. Створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів),

розвиток мережі фронт-офісів та бек-офісів забезпечує фізичну та організаційну доступність сервісів для населення.

Технологічні фактори, а саме цифровізація публічного управління, теж виступають важливою передумовою. Впровадження електронних реєстрів, онлайн-платформ, цифрових ідентифікаційних інструментів і систем електронного документообігу дозволяє скоротити час на отримання послуг, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити відкритість даних.

Соціальні передумови охоплюють зростання очікувань громадян щодо якості обслуговування, доступності інформації та оперативності реагування органів влади. Підвищення рівня правової культури, громадської активності та вимогливості суспільства стимулює модернізацію державного управління та розвиток публічного сервісу.

Таким чином, організація діяльності з надання публічних послуг ґрунтується на системному розвитку правових, організаційних, кадрових, технологічних і соціальних передумов, що разом забезпечують становлення ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі публічного адміністрування.

Публічне адміністрування можна розглядати як процес реалізації державної політики, що охоплює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування з прийняття рішень, надання послуг та управління ресурсами для досягнення суспільно значущих цілей. Це ключова складова державної політики та публічного управління, що спрямовано на задоволення інтересів громадян.

Виклад публічного управління в Білій книзі європейського управління, відповідно до яких, публічне управління гарантує реалізацію публічної політики, яка виступає результатом трансформації від політики відповідальності чиновників до безпосередньої участі структур громадянського суспільства і самих громадян, при якій зобов'язання покладаються на політично активну частину суспільства, внаслідок чого відбувається виокремлення публічної політики. Чого не можна сказати про

державну політику, яка є апріорі проявом влади через інтереси нації, суспільних класів, окремих груп населення, а отже, для її результативності необхідна досить велика підтримка всіх активних осіб, діяльність яких пов'язана з цією політикою.

Враховуючи, визначені науковцями ознаки державного та публічного управління, їх особливості та відмінності, можемо вказати, що такі рівні управління є різними та мають відмінності. Зокрема публічне управління охоплює інтереси всього суспільства та реалізується органами різних рівнів – державного, регіонального, місцевого та виконавчими органами влади.

Передумовою сучасної організації діяльності із надання публічних послуг можна вважати впровадження та популяризацію терміну «менеджмент» в публічному управлінні, чому в значній мірі посприяла публікація книги «В пошуках ефективного управління» [46, с. 18], в якій автори виклали результати проведеного аналізу організації діяльності в бізнес секторі та запропонували загальні характерні риси, які, на думку багатьох вчених, могли б бути запозичені для реформування публічного управління.

Попри те, що поняття «державний менеджмент» використовувалося ще з 1960–1970-х років XX століття, термін «New Public Management» (NPM), за твердженням британських науковців С. Доусона та Ш. Даргам, уперше з'явився лише на початку 1990-х років. Майже одночасно з формуванням концепції NPM почала активно розвиватися й концепція «Good Governance», ключова ідея якої полягає у створенні сприятливих умов для сталого розвитку людського потенціалу. Вперше ця концепція була представлена на початку 1990-х років під час щорічної конференції Світового банку з питань економічного розвитку. Згодом, у 1997 році, Програма розвитку ООН «Управління для сталого розвитку людських ресурсів» стала підґрунтям для виокремлення самостійної концепції, що ґрунтується на принципах участі, прозорості, підзвітності, ефективності, рівності та верховенства права..

На формування концепції «належне управління» вплинули недоліки менеджерального підходу до публічного управління, а саме однобічна орієнтація на ефективність [45, с. 85]. Іншими словами, викладене можна виразити через принципи, які характеризують ці концепції. «Новий державний менеджмент»:

- децентралізація;
- передача ряду функцій з надання публічних послуг;
- впровадження системи бюджетування, орієнтованої на результат;
- демократизація;
- оптимізація;
- конкуренція;
- ефективність;
- адаптація держапарату до запитів бізнес сектора і громадянського суспільства, захист інтересів приватних осіб.

«Належне управління»:

- участь в ухваленні управлінських рішень;
- консенсус при ухваленні рішень;
- стратегічне бачення;
- зворотний зв'язок;
- ефективність при проведенні державної політики;
- відповідальність всіх учасників процесу;
- прозорість;
- рівноправність;
- верховенство закону.

З огляду на відносно ґрунтовну розробленість проблематики публічного управління, а також світові тенденції в управлінні і можливості інформаційного суспільства, а саме залучення громадянського суспільства до сфери управління, актуалізується доцільність формування нової моделі

надання публічних послуг, сформованої на основі поєднання позитивних рис концепцій «New Public Management» і «Good Governance».

В цілому, впровадження менеджеральної моделі посприяло перекодуванню системи публічного управління, привело до її бюрократичну структуру, сприяло її чуйності до запитів суспільства. Завдяки менеджеральному підходу до публічного управління на регіональному рівні збільшилась самостійність органів управління у наданні публічних послуг.

У світовій практиці серед моделей в системі публічного управління домінуючою вважається модель «Good Governance». Відтак для сучасної вітчизняної практики в системі публічного управління, яка наразі проходить стадію становлення та набирає обертів розвитку, можна запропонувати як доповнення до неї саме цю модель. Модель публічного управління «Good Governance» дозволить залучити більш активно громадян чим забезпечить довіру, демократичний підхід та напрямок на сталий розвиток суспільства. Крім того, така модель доповнює публічне управління принципами прозорості, підзвітності, верховенства права тощо.

Перші відчутні прояви зацікавленості держави у сфері адміністративних послуг були зафіксовані у лютому 2006 року з ухваленням Кабінетом Міністрів України Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Незважаючи на те, що в назві цього документа основну увагу зосереджено на органах виконавчої влади, більшість його положень є цілком актуальними та придатними для застосування й органами місцевого самоврядування. Зазначена Концепція й нині залишається базовим програмним документом державної політики у сфері реформування системи надання адміністративних послуг.

Саме з ініціативи органів місцевого самоврядування, починаючи з 2008 року, в Україні почали утворюватися перші «інтегровані офіси» – Центри надання адміністративних послуг, основним функціональним призначенням яких стало швидке і комфортне надання суб'єкту звернення всіх необхідних адміністративних послуг.

У 2009 році Кабінет Міністрів України (КМУ) справді почав активно займатися питанням платних адміністративних послуг як джерелом додаткових ресурсів, що призвело до прийняття відповідних нормативно-правових актів, зокрема Постанови № 737, з метою їх упорядкування та монетизації. Це був крок до формалізації надання багатьох держпослуг на платній основі, щоб підвищити їх якість та залучити кошти до бюджету. Було запропоновано кілька основних заходів:

- спрямування усіх коштів за державні платні послуги до державного бюджету;
- заборона передачі повноважень з надання державних платних послуг суб'єктам господарювання;
- ліквідація суб'єктів господарювання, утворених для надання державних платних послуг [56].

Центр надання адміністративних послуг, за визначенням Н. В. Шамрай, – постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [94, с. 18].

Перший «інтегрований офіс» під назвою «Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» був відкритий в м Вінниця. Номенклатура адміністративних послуг, які надавалися даними офісом в той час, включала всі види послуг Вінницької міської ради і органів місцевого самоврядування.

Основним інструментом інтеграції базових послуг в «інтегрований офіс» є затверджений перелік КМУ, але для його реалізації потрібні зміни у відповідних законах, які дозволили б надавати «швидкі» адміністративні послуги і адміністративні послуги адміністратором і/або представником суб'єктів надання адміністративних послуг в «інтегрованому офісі».

До базових адміністративних послуг можна віднести послуги з:

- реєстрації актів цивільного стану;

- реєстрації місця проживання та видачі (обміну) паспортних (ідентифікаційних) документів («внутрішнього» і «для виїзду за кордон»);
- реєстрації прав власності та інших речових прав на нерухоме майно;
- реєстрації суб'єктів господарювання;
- реєстрації транспортних засобів та видання (обміну) посвідчень водія тощо;
- соціальні адміністративні послуги (державні допомоги, субсидії тощо).

Також законодавчо були визначені вимоги по часу прийому суб'єктів звернень у Центрах надання адміністративних послуг.

В основу інноваційного підходу до надання якісних публічних послуг сьогодні покладена концепція «сервісної держави», яка в 1980-1990 рр. отримала масштабне розповсюдження і практичне впровадження в діяльність державних і самоврядних органів управління в США та в багатьох країнах Західної Європи. Якщо держава визначається як сервісно-орієнтована, то основною її ознакою є соціальне призначення, таке орієнтування проявляється владними інституціями шляхом надання саме публічних послуг.

Розбудова моделі «сервісно-орієнтованої» держави, яка спрямована на надання послуг населенню має супроводжуватися переосмисленням ключових державних пріоритетів, зокрема усвідомленням того, що держава покликана служити людині, а не навпаки. Водночас особливого значення набуває забезпечення високої якості послуг, які сприяють зростанню довіри громадян до органів влади та бізнес-середовища, активізують їхню взаємодію й формують позитивне сприйняття держави на міжнародному рівні.

Упровадження сервіс-домінуючої логіки функціонування розвитку системи державного управління вбачається інноваційним напрямом та одночасно однією з умов реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні. Сервіс-домінуючу логіку

визначено як основу сучасного реформування системи державного управління багатьох країн світу в напрямі формування системи публічного управління. Реформування, базоване «на ідеї сервісного публічного управління, здійснюється як державними органами і структурами, так і органами місцевого самоврядування. З огляду на практичну значимість, постала необхідність активізації процесу побудови моделі «сервісної» держави (« нової моделі адміністрації як служби гарантованого сервісу »).

Модель сервісно-орієнтованої держави ґрунтується на чотирьох змістових складових щодо розуміння її, як:

- гаранта (тобто інституту, що забезпечує виробництво і надання певних послуг);
- інституту, що створює необхідні умови для процесів громадської активності та спонукає громадян до самостійного вирішення проблем;
- інституту нагляду (здійснюваного на основі встановлених правил) громадської і, передусім, управлінської та економічної діяльності;
- виконавця завдань і надання послуг для суспільства, якщо це, наприклад, пов'язано з питаннями безпеки і якщо держава може це забезпечити з меншими витратами, ніж інші виробники [81, с. 137].

Зasadничою умовою формування сервісно-орієнтованої держави для досягнення громадянського консенсусу є ідея створення суспільного договору. Однак, для належного надання ознак сервісизації публічним владним відносинам варто враховувати ще одну її складову – суверенність чи суверенітет, адже суверенність забезпечує певну відповідальність щодо якості надання послуг органами публічної влади.

За умов сьогодення модель «сервісної» держави характеризується незавершеністю її теоретичного обґрунтування, що частково пов'язано з відсутністю опису всієї різноманітності публічних послуг у теорії державного управління.

Серед основних проблем теорії «сервісної держави» слід виділити:

- недостатність опрацювання методологічного забезпечення її реалізації;
- неналежну увагу до ролі держави у становленні системи соціально-політичних, економічних інститутів;
- наявність суперечностей щодо використання принципів побудови держави сервісного типу.

Отже, розвиток громадянського суспільства як сукупності суспільних відносин, що забезпечують реалізацію природних прав людини на засадах самоорганізації та самоврядування, значною мірою визначається рівнем якості та доступності послуг, які надають органи публічної влади населенню. Водночас без трансформації суспільних поглядів на розмежування функцій і повноважень між різними рівнями публічної влади, а також без переосмислення ролі цих органів відповідно до принципу «держава існує для людини, а не людина для держави», такі підходи й надалі матимуть переважно формальний, декларативний характер.

Сучасні напрями розвитку системи державного управління об'єктивно зумовлюють необхідність упровадження нових механізмів формування та реалізації сервісно орієнтованої державної політики. Водночас застосування інноваційних технологій, притаманних моделі сучасної сервісної держави, ускладнюється через відсутність узгодженості між різними, часто суперечливими підходами до ресурсного, нормативно-правового, інституційного, організаційно-економічного, інформаційного та рефлексивного забезпечення розвитку сфери державних послуг.

Отже, сервісний підхід у публічному управлінні, насамперед, передбачає упровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг. Ідея сервісного розвитку держави ґрунтується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність інститутів пов'язана з успішністю виявлення й реалізації у суспільстві як індивідуальних, так і групових інтересів та потреб [37, с. 50].

Сервісна модель модернізації публічного управління, що розглядається як спосіб оновлення взаємодії між органами публічної влади та громадянами, ґрунтується на низці базових принципів. Серед них доцільно виокремити принцип клієнтоорієнтованих відносин між населенням і владними інституціями, принцип конкуренції у сфері надання публічних послуг, принцип незалежної оцінки їх якості, а також принцип оптимізації технологічних процесів надання публічних послуг та інші.

Зокрема, принцип клієнтських відносин між громадянами й органами влади чітко окреслює функціональну роль посадової особи. Якщо в межах традиційної управлінської системи чиновник як представник публічної влади наділений владними та контрольними повноваженнями, а громадянин виступає в ролі прохача, то в умовах сервісної моделі діяльність службовця зосереджується передусім на забезпеченні та обслуговуванні потреб населення.

Окрім цього, реалізація сервісної функції в системі державного управління та місцевого самоврядування створює умови для досягнення таких результатів як узгодження соціальних інновацій із ключовими суспільними традиціями та формування нових каналів відтворення як традиційних, так і інноваційних векторів розвитку суспільства шляхом упровадження сучасних форм і методів управління та логістики, а також забезпечення передачі, поширення й трансформації соціокультурних, правових, політичних, економічних і духовних норм, зразків, стандартів поведінки та взаємодії.

Водночас реалізація зазначених завдань у межах загальної функції сервісно орієнтованої держави вимагає запровадження спеціальної моделі організації державної та публічної влади, а також відповідної трансформації управлінського апарату. Це необхідно для підвищення якості надання публічних послуг населенню та перетворення гарантій гідного рівня життя людини в Україні з декларативних положень на реальну практику.

Досить слушним у цьому контексті є зарубіжний досвід становлення та розвитку сервісно-орієнтованих держав. Так, для скандинавської моделі «сервісної держави» притаманна розвинена система соціального захисту (безкоштовна освіта, медицина), високий добробут громадян, сильні ринкові механізми (приватна власність, вільна торгівля) у поєднанні з державним регулюванням та перерозподілом багатств через високі податки і персоналізовані публічні послуги, де держава виступає як сервіс для громадян, а не просто контролер.

У Канаді з 1995 року на всіх рівнях адміністративного управління було розпочато реформування механізмів надання урядових послуг. Особливий інтерес у контексті вивчення зарубіжного досвіду становить канадська практика створення так званих «інтегрованих офісів» — єдиних центрів, у яких громадяни мають можливість отримати широкий спектр публічних послуг, що за своєю функцією відповідають українським центрам надання адміністративних послуг. Такі офіси забезпечують надання послуг одночасно на трьох рівнях влади: муніципальному (наприклад, міста Оттави), провінційному (зокрема Онтаріо) та федеральному (Канада). Запровадження інтегрованих офісів спочатку здійснювалося у форматі пілотних проєктів, однак з часом вони отримали позитивну оцінку з боку населення. Перелік послуг, що надаються в межах таких офісів, визначався на основі узгоджених рішень між відповідними юрисдикціями. Організаційна модель роботи інтегрованого офісу передбачає розміщення працівників різних рівнів влади в окремих робочих зонах, а також наявність відокремленого керівництва, фактично представленого трьома менеджерами. Інші складові діяльності таких офісів відповідають стандартам, притаманним сучасним розвиненим країнам, зокрема наявність рецепції, електронної системи управління чергою, зони очікування та робочих місць для обслуговування відвідувачів. Водночас у великих містах Канади функціонує не один, а декілька офісів з надання публічних послуг.

На сучасному етапі загальними напрямками політики Канади у сфері надання публічних послуг є:

- інтеграція баз даних (водночас доступ до персональних даних клієнтів є захищеним законом і детально регламентованим);
- інтеграція каналів доступу за послугами (один веб-сайт; один довідковий чи контактний номер телефона; спільний офіс із надання послуг);
- спрощення процедур (уніфікування форм заяв тощо);
- проактивна роль адміністрації (якщо особа, отримуючи одну послугу, має право на інші послуги, то орган влади інформує її про ці права або ж сам виконує активні дії для надання подальших послуг); – заохочення громадян до самообслуговування максимальної співпраці між різними органами та рівнями влади; використання нових технологій. На перспективу акцентовано навіть не на комп'ютерах, а на мобільних телефонах [1].

За оцінками більшості вітчизняних аналітиків можна констатувати, що в більшості розвинутих країн сталої демократії прийняті та успішно діють різноманітні нормативно-правові акти, якими детально регламентуються процедури взаємовідносин влади з фізичними та юридичними особами.

1.3 Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування системи адміністративних послуг

У більшості країн світу основними каналами надання адміністративних послуг залишається безпосереднє обслуговування громадян в інтегрованих офісах надання адміністративних послуг та за телефоном тому, що не всі види адміністративних послуг можуть бути надані в електронній формі, а також через те, що частина отримувачів адміністративних послуг при отриманні послуги надає перевагу персональному спілкуванню.

У процесі формування сервісної держави були сформовані підходи до оптимальної організації взаємодії влади з бізнесом та населенням. Одним із таких підходів є можливість отримання вичерпного переліку

адміністративних та інших послуг в одному місці. У розвинених країнах світу цей спосіб надання послуг отримав назву «one-stop-shop». Цей же принцип був закладений у багатьох країнах і при проектуванні та створенні загальнодержавних порталів адміністративних послуг, з якими було забезпечено інтеграцію місцевих та відомчих порталів [20]

Першим і визначальним документом, що регламентує втілення в життя сервісної концепції публічного управління, стала Європейська соціальна хартія, в якій закріплено вихідні положення про те, що країни-учасниці «зобов'язуються забезпечити, щоб кожна людина мала отримати від державної або приватної служби консультації або індивідуальну допомогу, які можуть бути необхідними для запобігання, подолання чи полегшення особистої або сімейної потреби» [21].

Ряд держав Європейського Союзу, включаючи Бельгію, Великобританію, Португалію, Францію прийняли Хартії про надання державних послуг. Для прикладу, у 1991 році у Великобританії була прийнята Програма під назвою «Хартія громадянина», яка отримала назву «Біла книга» і задекларувала принципи надання державою публічних послуг, дотримання яких уряд бажав би бачити у всіх державних службах. У 1992 році Радою міністрів. Наприклад, у 1991 році у Великобританії була прийнята Програма під назвою «Хартія громадянина», яка отримала назву «Біла книга» і задекларувала принципи надання державою публічних послуг, дотримання яких уряд бажав би бачити у всіх державних службах.

У 1992 році Радою міністрів Франції прийнята «Хартія про надання державних послуг», в якій були представлені основні принципи регулювання роботи французької державної служби на основі рівності, безпристрасності та наступництва, а також викладені нові принципи діяльності, як реакція на зміни в очікуваннях і вимогах населення, появу у споживачів нових потреб і запитів, необхідності прозорості і підзвітності, простоти і доступності.

Прийнята в 1993 році у Бельгії «Хартія споживачів послуг державних служб» є прикладом всеохоплюючої програми, яка переслідує мету

вдосконалення відносин між державними органами і установами з одного боку та населенням – замовників і споживачів (клієнтів) послуг – з іншого.

В тому ж році Португалією була прийнята «Хартія якості державних послуг» основні принципи якої полягали в підзвітності уповноважених до надання послуг осіб, прозорості процедур їх надання, доступу громадян до участі в конкурсах та ін. Дія її розповсюджувалась на всі послуги центрального уряду і муніципальних органів влади [42].

В країнах Північної Америки і Європейського Союзу поняття «публічні послуги», також є недостатньо систематизованими і вживаються для означення широкого спектру взаємодії влади з населенням. Для прикладу, в США модель діяльності федеральних державних органів за функціональними ознаками сконцентрована на чотирьох сферах, а саме:

- послуги для громадян;
- способи надання послуг;
- підтримка процесу надання послуг;
- управління державними ресурсами [97].

При цьому «послуги для громадян» охоплюють 19 напрямків діяльності (оборона, національна безпека, внутрішня безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука та інновації, економічний розвиток та ін.), кожен з яких ділиться ще й на певні субнапрямки.

Слід звернути увагу, що найбільш повна класифікація спектра публічних послуг розроблена в Німеччині. Послуги федерального уряду (400 видів) за змістом класифіковані на 8 типів, а 73% від загальної кількості послуг належать тільки до трьох із них, а саме: збору, обробці та наданні загальної і спеціалізованої інформації, опрацюванні заяв і звернень до державних органів, а також наданню допомоги в отриманні різних форм фінансової допомоги, участі в конкурсах на отримання грантів і т. п. [97]

В Австрії існує і діє Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – ряд законів про адміністративну процедуру, в Польщі – Кодекс

адміністративного провадження, згідно з яким потреби населення в послугах задовольняються або шляхом надання відповідних послуг самими органами влади, або укладанням угод про їх надання приватними підприємцями.

В більшості ж нових країн-членів ЄС (Латвія, Чехія, Угорщина) є прийнятими і діють закони «Про місцеві органи влади», згідно з відповідними положеннями яких органи місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати питання і потреби місцевого значення, а також шляхом організації і фінансування процесів і процедур надання муніципальних послуг [86].

Так, відповідно до Закону Латвії «Про органи місцевого самоврядування», однією з ключових функцій місцевої влади є забезпечення населення якісними муніципальними послугами. Законодавство більшості держав — членів Європейського Союзу передбачає поділ муніципальних послуг на обов'язкові та необов'язкові. Водночас органи місцевого самоврядування наділені повноваженнями самостійно ухвалювати рішення щодо надання та фінансування тих послуг, які прямо не визначені законодавством. Зокрема, у Польщі муніципальні органи забезпечують потреби місцевих громад шляхом надання окремих послуг на локальному рівні, таких як транспортне обслуговування чи вивезення побутових відходів, або ж шляхом укладення договорів на їх надання з приватними виконавцями.

Так, питанням аналізу існуючих проблем у роботі адміністративних органів і публічних служб різних рівнів, ідентифікації нових підходів до вдосконалення їх діяльності на основі пошуку необхідних інноваційних рішень щодо всебічного вдосконалення людських ресурсів та загального реформування служб управління людськими ресурсами в органах державного управління і місцевого самоврядування, які зустрілись з нагальною необхідністю їх «модернізації» в таких країнах, як Австралія, Великобританія, Ірландія, США та інші. [42]

Схожі підходи та найкращі практики їх реалізації за підтримки різноманітних міжнародних проєктів технічної допомоги нині активно

застосовуються в країнах, що розвиваються, і вже приносять суспільно значущі результати. Подібні процеси реформування системи надання публічних послуг із використанням інноваційних технологій відбуваються у багатьох державах Африки, зокрема в Гані, Кенії, Мозамбіку, Нігерії та Південно-Африканській Республіці, а також у Бразилії та Китаї.

Практика розвинених, соціально відповідальних країн Західної Європи, Північної й Південної Америки, Азії та Африки переконливо свідчить, що державна й бізнес-бюрократія може бути ефективною та результативною лише за умови опори у своїй управлінській діяльності на сучасні, концептуально нові знання про людину, суспільство і державу, закономірності їх розвитку, а також на впровадження організаційних інновацій, новітніх управлінських технологій, механізмів та інструментів, зокрема широке використання потенціалу сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій у процесах управління та надання послуг населенню.

У більшості державах – членах ЄС запроваджена централізована інформаційно-технологічна інфраструктура, яка задовольняє концепції one-stop-shop, для підвищення якості процесу надання публічних послуг [30, с. 37].

Особливу увагу варто звернути на використання інформаційно-технологічної інфраструктури в сфері надання публічних послуг у Франції. Існує «єдине вікно» мерії Парижа, через яке надається значна кількість електронних послуг. Громадяни-суб'єкти звернення можуть зареєструватися на сайті, створивши свій особистий електронний кабінет. Відповідні адміністративні послуги формуються щодо життєвих циклів людини, наприклад, «сервіс інформування сім'ї», за допомогою якого молоді батьки можуть скористатися всіма необхідними послугами, не тільки публічними – від реєстрації народження дитини, до формування електронного дос'є на дитину, в якому містяться всі необхідні дані, що стосуються дитини.

Прикладом інноваційного підходу є надання публічних послуг в Бельгії, де існує електронна платформа, яка містить посилання на регіональні і муніципальні інформаційні сервіси. Бельгійська інфраструктура надання публічних послуг передбачає можливість здійснення реєстрації за допомогою персональної картки, яка дозволяє завантажити частину даних із загального реєстру, подати всі необхідні документи он-лайн, а також отримати он-лайн такі послуги як довідка про місце проживання, довідка про склад сім'ї та карта місцевого жителя, витяги з реєстрів поліції, талони для паркування, свідоцтва про народження, шлюб, розлучення і т. інше.

Цікавим для України є досвід Естонської республіки, яка як колишня радянська республіка мала схожі з українськими стартові позиції у формуванні нової системи надання публічних послуг.

На думку Н. В. Шамрай, пріоритетним напрямом у ліквідуванні бюрократичної паперової тяганини, яка вимагала від громадян спілкування з великою кількістю відомств, стало впровадження державного проекту «Електронна Естонія». Це потребувало уніфікації численних реєстрів і формування централізованої інформаційної бази, впровадження принципу «єдиного вікна», за якого всі послуги населенню надавалися за допомогою автоматизованих центрів обслуговування [95, с. 89].

У результаті здійснених заходів органи влади отримали електронний інструмент обслуговування населення (без відвідування відповідних закладів) за якого швидкість задоволення потреб громадян зросла у декілька разів.

Сьогодні для громадян Естонії повсякденною справою стало отримання е-послуг, які регулюються відповідно до законодавства про електронні бази даних. Естонські закони електронним процедурам надають рівний з «паперовими» статус [95]. 99% адміністративних послуг в Естонії надається в електронному вигляді. Отримуючи послуги через смартфон або комп'ютер, естонець щорічно вивільняє 10 днів життя – час, який раніше витрачався на

зайві поїздки або простоювання в чергах – як це, наприклад, є в Україні. Новації також допомагають естонцям боротися з корупцією.

Ключовим елементом усіх інноваційних інформаційних систем в Естонії стала електронна ID-карта, як обов'язковий ідентифікаційний документ кожного громадянина. Всередині карти знаходиться мікросхема, що містить інформацію про власника, і два сертифікати, один з яких відповідає за ідентичність картки, а другий представляє цифровий підпис власника. ID-карта має високий ступінь захисту, оскільки містить PIN-код, який дозволяє використовувати її в багатьох web-системах.

ID-карта є основним елементом в спілкуванні держави та громадянина, яка забезпечує доступ до всіх інстанцій і послуг. На практиці для зручності застосовується мобільний ID, за якого PIN-код вводиться з мобільного телефону. За допомогою цього пристрою місцеві жителі купують квитки на громадський транспорт (їх наявність кондукторами перевіряється за допомогою спеціального портативного пристрою), в театр, сплачують покупку в магазині. Крім того, можна отримати послугу «м-парковка», здійснити різні види реєстрацій і платежів [24].

З 2005 р. жителі Естонії можуть проголосувати на виборах в Інтернет-режимі за допомогою ID-карти або мобільного-ID незалежно від того, знаходяться вони вдома або подорожують за кордоном.

Створена електронна система з реєстрації шлюбів та оформлення розлучення, розподілені поняття фіксації самої події та урочистості, яку можна замовити. Всі документи в електронних системах підписуються цифровим підписом за допомогою ID-карти. Він має таку ж юридичну силу як і паперовий.

В Естонії з метою запобігання формуванню єдиної надмірно централізованої бази даних було впроваджено технологію «Перехрестя», яка забезпечує можливість використання кількох інформаційних баз різних державних установ через єдиний електронний портал. Така модульна

архітектура демонструє високу ефективність, оскільки збій у роботі однієї системи не впливає на функціонування інших компонентів.

Зазначена технологія також сприяє недопущенню монополізації ринку розробки програмного забезпечення, адже держава не залежить від одного конкретного постачальника технологічних рішень. Це, своєю чергою, формує конкурентне середовище та забезпечує участь одразу кількох провідних компаній-розробників. Крім того, естонські провайдери мають прямі з'єднання з багатьма європейськими країнами, які додатково резервуються шляхом багаторазового дублювання каналів зв'язку. Такий підхід створює додаткові переваги у сфері стабільності та захищеності інформаційних систем від технічних збоїв.

Естонія зарекомендувала себе як успішний реформатор в питанні надання електронних послуг населенню країни. Підсумовуючи її досвід, який використовується в якості моделі в інших державах з перехідною економікою і може бути корисним для України, зазначимо, що перевагами в побудові «електронної держави» стало збереження різного роду баз даних та переведення їх до електронного виду.

Таким чином, варто зауважити, що розвиток соціальної та сервісно-орієнтованої української держави доцільно вибудовувати шляхом врахування та перейняття напрацювань вже сформованих сервісних суспільств сучасного світу. «Електронний уряд» – це єдине інформаційне середовище взаємодії влади, бізнесу і громадян, яке забезпечить прозорість процесів управління в суспільстві, рівні можливості для бізнес-співтовариства і, нарешті, інформаційне самообслуговування населення, громадян, що дозволить їм у процесі їхнього життя простіше та якісніше вирішувати свої інформаційні потреби.

Процеси формування «електронної держави» активно втілюються в життя США, Великобританією, розпочато їх реалізацію і в багатьох інших державах світу, серед яких є й Україна – цілодобовий інформаційний вплив держави на суспільство та взаємодія держави з кожним конкретним

громадянином спостерігаємо завдяки функціонуванню «Порталу Дія» (Єдиний державний веб-портал електронних послуг).

Державний додаток «Дія» із цифровими документами і держпослугами, які можна з ними отримати, офіційно запустився в Україні у 2020 році. На початку 2023 року у нього зафіксовано 18,5 млн користувачів. Авторизація відбувається через BankID, також потрібно подати заявку на відображення документів у «Дії». Інформація з державних реєстрів передається в додаток і зберігається у зашифрованому вигляді. Для розподіленого зберігання частини критичних даних використовується технологія блокчейн.

Слід зазначити, що в січні 2023 року голова Мінцифри Михайло Федоров розповів про результати Всесвітнього економічного форуму – українським державним додатком «Дія» цікавляться десяток країн. Право першого впровадження дісталось диджиталізованій Естонії запозичити український досвід. На базі українських розробок одна з найбільш диджиталізованих країн світу запускає власний додаток mRiik який планують повноцінно розгорнути до кінця 2023 року.

Отже, зважаючи на зарубіжний досвід можна констатувати, що політична влада в Україні поступово набуватиме сервісних ознак, що сприятиме забезпеченню потреб кожного окремого громадянина та суспільства в цілому (як споживачів управлінських рішень), призведе до послаблення, а в подальшому і до знищення нинішньої відчуженості громадськості від політичних інституцій, забезпечить лояльне ставлення до них та почуття обов'язку у виконанні прийнятих ними рішень.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів надання адміністративних послуг дало можливість зробити наступні висновки:

1. Адміністративні послуги становлять завершений результат здійснення суб'єктами публічної адміністрації їхніх владних повноважень,

спрямованих на задоволення індивідуально визначених потреб фізичних та юридичних осіб. Такі послуги надаються за ініціативою заявника та мають юридично значимий характер, оскільки їх результат фіксується у формі адміністративного акта, внесення запису до державного реєстру або видачі офіційного документа. Законодавством визначено поняття «адміністративні послуги» і вони трактуються як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

2. Передумовами, що формують систему надання адміністративних послуг є комплекс політичних, правових, адміністративних, соціальних та технологічних факторів, які визначають здатність держави забезпечувати якісний, доступний і орієнтований на потреби громадян публічний сервіс. Основним підґрунтям надання АП є нормативно-правове поле, яке визначає правовий статус суб'єктів надання послуг, процедури їх отримання, стандарти якості та принципи функціонування системи публічного сервісу.

Концептуально почали розглядатися кроки держави щодо надання адміністративних послуг з прийняттям Концепції розвитку системи адміністративних послуг органами виконавчої влади, яка визначила поняття та характеристики, принципи надання адміністративних послуг та основні завдання законодавчої та практичної спрямованості. Незважаючи, що

3. Розглянуто зарубіжний досвід надання адміністративних послуг, що може бути корисним для вітчизняної системи публічного управління, зокрема наголошено, що цікавим для України є досвід Естонської республіки, яка як колишня радянська республіка мала схожі з українськими стартові позиції у формуванні нової системи надання публічних послуг. Розвиток соціальної та сервісно-орієнтованої української держави доцільно вибудовувати шляхом врахування та перейняття напрацювань вже сформованих сервісних суспільств сучасного світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз процесу становлення системи надання адміністративних послуг в Запорізькому регіоні

Початкові заходи, спрямовані на активізацію ролі держави у розвитку сфери адміністративних послуг, були здійснені у лютому 2006 року з ухваленням Кабінетом Міністрів України Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Попри те, що зазначений документ орієнтувався передусім на органи виконавчої влади, більшість його положень мають важливе значення й для діяльності органів місцевого самоврядування. Вказана Концепція й донині залишається ключовим документом державної політики у сфері реформування системи надання адміністративних послуг.

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

- визначення дозволів на надання адміністративних послуг виключно на рівні закону; без роздробленості адміністративних послуг; визначення відповідних умов, спрощення процедури надання адміністративних послуг;
- встановлення відповідних графіків прийому громадян; адекватний доступ до інформації; заборона на передачу адміністративних обов'язків споживачам, що вимагає додаткових документів [39].

Концепція передбачала прагнення до максимальної децентралізації процесу надання адміністративних послуг з метою їх наближення до жителів відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Реалізація цього

підходу мала здійснюватися шляхом делегування відповідних повноважень органам місцевого самоврядування та іншим уповноваженим інституціям.

Ще одним ключовим пріоритетом стало впровадження найбільш результативних форм організації надання адміністративних послуг. Зокрема, однією з таких форм визначалося створення так званих універсамів послуг – центрів, у межах яких зосереджуються всі або найбільш затребувані адміністративні послуги відповідного адміністративно-територіального рівня в єдиному приміщенні (ЦНАП). Водночас у тексті безпосередньо не використовується термін «універсам послуг» чи «центр надання адміністративних послуг». Значну увагу також приділено формуванню переліку критеріїв, що мають бути закладені в стандарти адміністративних послуг і слугувати основою для оцінювання якості їх надання.

До таких критеріїв відносяться ефективність; своєчасність надання послуг; доступність; зручність організації надання адміністративних послуг; відкритість інформації про адміністративні послуги. Разом з тим не можна не зазначити такі критерії як ввічливість та повага до громадян; професіоналізм адміністративного персоналу.

Лише в червні 2007 року виконавча влада затвердила план дій щодо реалізації концепції розробки системи надання адміністративних послуг, яка передбачала, серед іншого:

- перегляд списків платних послуг; розробити стандарти надання адміністративних послуг;
- регулювати передачу компетенції центральних органів виконавчої влади на місцевий рівень; розробити метод визначення витрат та врахування їх для перегляду рівня плати за платні адміністративні послуги; запровадження системи електронного документообігу для надання адміністративних послуг через Інтернет (через веб-сайти) з використанням електронного цифрового підпису; подання уряду проєкту кодексу адміністративного судочинства;
- підготовка, проєкт концепції закону про адміністративні послуги [92].

Як свідчать практичні дії влади - значна частина запланованих заходів концепцій залишаються прописаною строчкою в документах та нормативних актах, тобто наміри не завжди підтверджуються реальними діями. Серед таких документів, що визначили наміри держави у наданні адміністративних послуг, був Указ Президента України 2009 р. «Про заходи щодо забезпечення дотримання прав фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних (державних) послуг» [77]. Документом Кабінету Міністрів України було поставлено ряд завдань:

- затвердити перелік адміністративних (державних) послуг із зазначенням суб'єктів їх надання, суми оплати (за платні послуги);
- вжити заходів щодо запобігання сплати збору за надання безкоштовних адміністративних послуг, якщо відповідно до законодавства України такі послуги надаються безкоштовно або розмір збору не вказаний;
- забезпечити оплату платних адміністративних (державних) послуг, що надаються органами виконавчої влади, державними підприємствами, установами та організаціями та органами місцевого самоврядування під час здійснення делегованих повноважень через органи Державного казначейства України;
- вживати заходів щодо запобігання вимаганню документів, не передбачених законом, та передачі повноважень у випадках, не передбачених законом;
- обговорити створення веб-порталу з вичерпною інформацією щодо надання адміністративних послуг [77].

Наприкінці 2018 року було визначено концептуальний підхід до побудови мережі ЦНАП представлений у Рекомендації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України щодо створення сучасних центрів надання адміністративних послуг в Україні. Рекомендації – це єдині правила, вимоги та докладні рекомендації щодо створення (включаючи будівництво та облаштування) ЦНАП, якісні

послуги для відвідувачів з урахуванням міжнародного досвіду та чинного законодавства. [84]

Основною метою Рекомендацій стало запровадження нового стандарту діалогу між громадянами / підприємцями та владою, що охоплює всі фази проектування ЦНАП: від планування / будівництва (реконструкції) та озеленення до забезпечення найвищої якості послуг.

Основна мета ЦНАП визначена в рекомендаціях на основі таких положень:

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

Щодо роботи окремого регіонального ЦНАПу, то можемо проаналізувати її на прикладі такого центру в м. Запоріжжя. Свій початок розвитку ЦНАП бере з 27 квітня 2016 року, відколи рішенням Запорізької міської ради було створено Департамент надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва Запорізької міської ради на який покладено функції робочого органу з організації забезпечення надання адміністративних послуг та діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Запоріжжя. Адміністративні послуги у м. Запоріжжі надаються через відділи з надання адміністративних послуг департаменту, які розташовані у територіальних підрозділах ЦНАП м. Запоріжжя. Основними принципами роботи Центру є:

- орієнтація на суб'єкта звернення; відкритість, прозорість та зрозумілість процедур; запобігання корупційних дій, ліквідація посередницьких послуг; забезпечення вільного доступу суб'єктів звернення до інформації про стан

розгляду звернень; оперативність у вирішенні питань; забезпечення рівності прав всіх суб'єктів звернення.

Основними завданнями є:

1. Організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень
2. Спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання
3. Надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг
4. Прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання
5. Видача суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення щодо можливості отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг
6. Організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг
7. Здійснення контролю за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень.

Департамент є виконавчим органом Запорізької міської ради, що утворений Запорізькою міською радою, підзвітний та підконтрольний Запорізькій міській раді, підпорядкований виконавчому комітету Запорізької міської ради, міському голові, заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради за напрямком діяльності.

Департамент реалізує повноваження виконавчих органів міської ради у сфері надання адміністративних послуг через адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [10].

На департамент покладаються функції робочого органу Запорізької міської ради з організації забезпечення надання адміністративних послуг та діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Запоріжжя та його територіальних підрозділів, який діє на підставі Положення про ЦНАП м. Запоріжжя [10]. Адміністративні послуги надаються через відділи з надання адміністративних послуг департаменту, які розташовані у територіальних філіях ЦНАП.

У своїй діяльності департамент керується Конституцією та законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України і Кабінету міністрів України, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішенням міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпорядженнями міського голови та Положенням про департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради, затвердженого Рішенням міської ради 17 березня 2023 р. № 90.

2.2 Організаційний механізм надання адміністративних послуг в Запорізькій області

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

Рекомендації пропонують дві організаційно-правові форми, за допомогою яких можна створити ЦНАП у формі постійно діючого органу [84].

При цьому посадові інструкції працівників у органах виконавчої влади супроводжуються повноваженнями (функціями) довіреної особи та за згодою на основі відповідних рішень працівників різних суб'єктів, що надають адміністративні послуги. Спеціальний або призначений виконавчий орган

(структурний підрозділ) відповідної ради забезпечує матеріально-технічну та організаційну підтримку діяльності ЦНАП у формі структурного підрозділу при виконавчому органі (апараті) відповідної ради. У цьому випадку весь персонал ЦНАП де-юре включається до складу цього підрозділу. Працівники інших суб'єктів, що надають адміністративні послуги, залучаються до роботи ЦНАП на основі відповідних рішень.

Рекомендації визначили такі основні фактори щодо типу та структури ЦНАПу: географічне розташування громади; структура району (громади); населення; транспортне сполучення.

В результаті передбачалось досягнення оптимальних взаємозв'язків між відповідною територіальною близькістю ЦНАП до одержувачів послуг та економічною ефективністю з моменту створення ЦНАП, його відокремлених підрозділів.

Концептуальний підхід до побудови мережі ЦНАП, визначав основні форми [84]:

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

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

- рекомендується, щоб у населених пунктах, що проживають щонайменше 1000 жителів, територіальний підрозділ ЦНАП був створений як самостійний офіс ЦНАП, в якому створюється щонайменше два робочих місця; юридично ця організація має статус, який залежить від організаційно-

правової форми ЦНАП. Він створюється на підставі рішення органу, що створив ЦНАП;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дизайн ЦНАП дозволяє покращити умови для персоналу:

- розмежування персоналу, який працює з відвідувачами та працює з паперами, поштою та дзвінками;
- упорядкованість персоналу ЦНАП;
- регулювання робочих місць;

- електронний документообіг оптимізує взаємодію між ЦНАП, постачальниками послуг та споживачами послуг;
- позитивне сприйняття роботи органів влади громадянами, які на власні очі бачать обсяг праці працівників. Зазначені положення відображають сучасні підходи до організації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Для підвищення рівня їх упізнаваності важливим є інформування населення та суб'єктів підприємницької діяльності про функціонування ЦНАП, зокрема про їх наявність і спектр повноважень. У зв'язку з цим доцільно приділяти увагу рекламно-інформаційній діяльності центрів. З цією метою можуть використовуватися друковані засоби масової інформації — як загальнонаціональні, так і регіональні чи місцеві видання. Інформаційні матеріали можуть подаватися у різних форматах, зокрема у вигляді новин, анонсів заходів, участі представників проєкту в тематичних радіопрограмах або інтерв'ю в прямому ефірі. Найбільш доступним і економічно вигідним каналом поширення інформації залишається мережа Інтернет.

Важливу роль у комунікації з громадськістю відіграють соціальні мережі, зокрема ведення офіційних сторінок у Facebook та інших платформах. Це передбачає залучення нових підписників, регулярне розміщення якісного контенту, а також забезпечення зворотного зв'язку шляхом відповідей на запитання й коментарі користувачів.

З метою формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності ЦНАП доцільно розробити й активно просувати єдині елементи візуальної ідентифікації, зокрема логотип, слоган і фірмову кольорову гаму.

Отже, концептуальний підхід до формування мережі ЦНАП в Україні охоплює весь комплекс питань, пов'язаних із їх створенням і функціонуванням — від вимог і рекомендацій щодо облаштування приміщень до норм професійної поведінки адміністраторів. Перспективним напрямом є подальше закріплення цих рекомендацій на законодавчому рівні та забезпечення їх практичної реалізації.

На сьогоднішній день, на місцевому рівні, актуальними залишаються такі проблеми, як забезпечення високої якості обслуговування громадян в Центрах надання адміністративних послуг, збільшення кількості найбільш затребуваних громадянами послуг органів виконавчої влади, які надаються через ЦНАП; впровадження сервісно-орієнтованих підходів у роботу ЦНАП, запровадження електронних сервісів та покращення їх якості [52].

Наразі Центри надання адміністративних послуг розташовані у кожному регіоні, включаючи стаціонарні та віддалені робочі місця. Мінцифра активно розвиває мережу ЦНАПів, і 2024-й став роком значних змін. Розширення мережі, нові цифрові сервіси та підвищення доступності – це лише частина досягнень, які вже відчули на собі українці. В умовах війни станом на початок 2025 року продовжує працювати 4 544 ЦНАПи, включаючи стаціонарні ЦНАПи, їх територіальні підрозділи, віддалені робочі місця адміністраторів та мобільні ЦНАПи, з них : стаціонарних ЦНАПів становить приблизно 1287, віддалених робочих місць налічується 2638.

У 2024 році через ЦНАПи надано понад 20 млн послуг. Найпопулярнішими серед них стали:

- реєстрація місця проживання – 6,6 млн
- послуги соціального характеру – 3,3 млн
- реєстрація нерухомості – 3 млн
- паспортні послуги — 1,1 млн
- земельні послуги — 562 тис.
- реєстрація ВПО — 277 тис.
- послуги для ветеранів — 219 тис.

Значно зросла інтеграція популярних послуг у ЦНАПах:

- 252 громади мають обладнання для видачі паспортів
- 117 громад обладнано для видачі водійських посвідчень та реєстрації транспортних засобів
- 40% громад надають послуги ДРАЦС через ЦНАПи

- 77% громад інтегрували соціальні послуги

Які є точки надання адміністративних послуг:

- ЦНАПи – 1 352 (працюють 1 319);
- Територіальні підрозділи – 150 (працюють 138)
- Віддалені робочі місця – 3 319 (працюють 3 058)
- Мобільні ЦНАПи – 45 (працюють 29)

1. Старости – 542 (працюють 533) [51]/

Головну сторінку Центру надання адміністративних послуг Запорізької міської ради в мережі Інтернет наведемо на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Головна сторінка департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради в мережі Інтернет

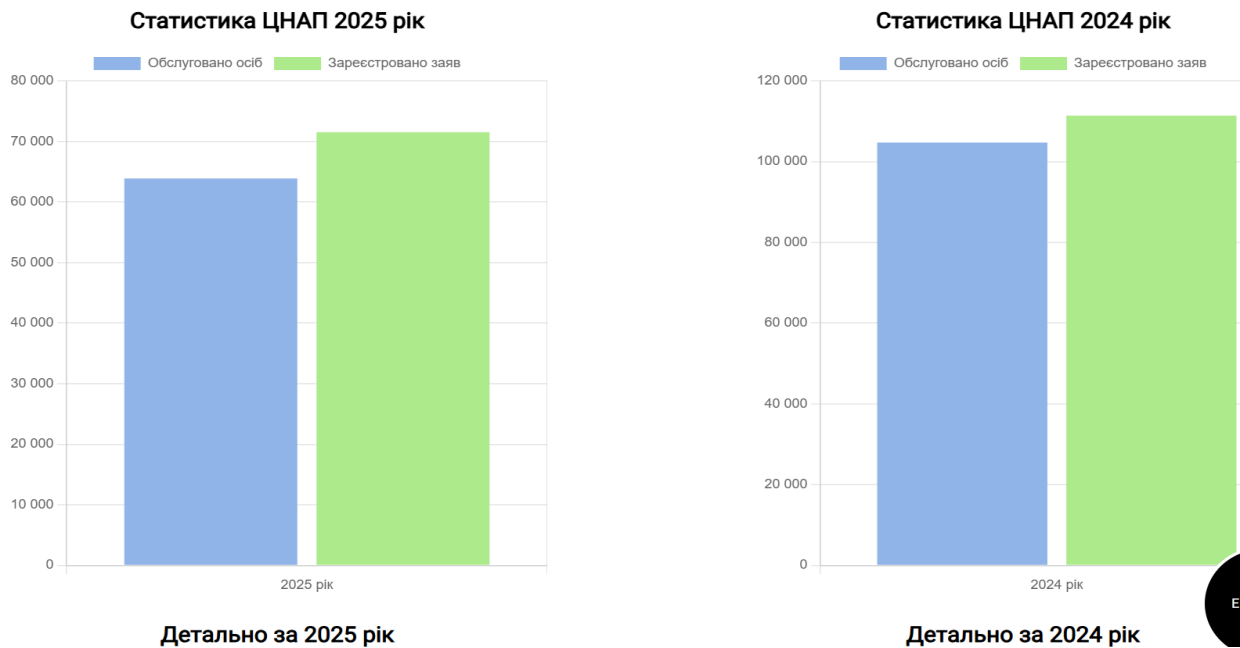


Рис. 2.3. Статистика ЦНАП щодо обслуговування громадян

Таблиця 2.1.

Статистика ЦНАП щодо обслуговування громадян м. Запоріжжя

	Кількість за 2024 рік	Кількість за 2025 рік
Надано послуг	63941	104744
Відмовлено	4370	5627
Знято з розгляду	666	921
Роз’яснено	15	36
На розгляді	2567	100

Департамент є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки, відкриті в органах Державного казначейства України та банківських установах згідно чинного законодавства. Має печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, штамп, бланк встановленого зразка. До основних завдань департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради віднесені:

1. Забезпечення виконання повноважень у сфері організації надання адміністративних послуг.
2. Виконання інших завдань у сфері надання адміністративних послуг, передбачених чинним законодавством.
3. Організація виконання рішень органів державної влади, міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови в межах наданих повноважень.
4. Здійснення заходів по утриманню території м. Запоріжжя в належному санітарному стані.
5. Виконання інших завдань, передбачених чинним законодавством.

У додатку А наведений перелік функцій департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради.

Організаційна структура департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради наведена на рис. 2.4.

Структура департаменту визначається штатним розписом. Штатна чисельність встановлюється розпорядженням міського голови, затверджується Запорізькою міською радою і розрахована з огляду підвищення якості надання адміністративних послуг мешканцям м. Запоріжжя, адаптована під їх вимоги.

Департамент очолює директор, який призначається та звільняється з посади міським головою.

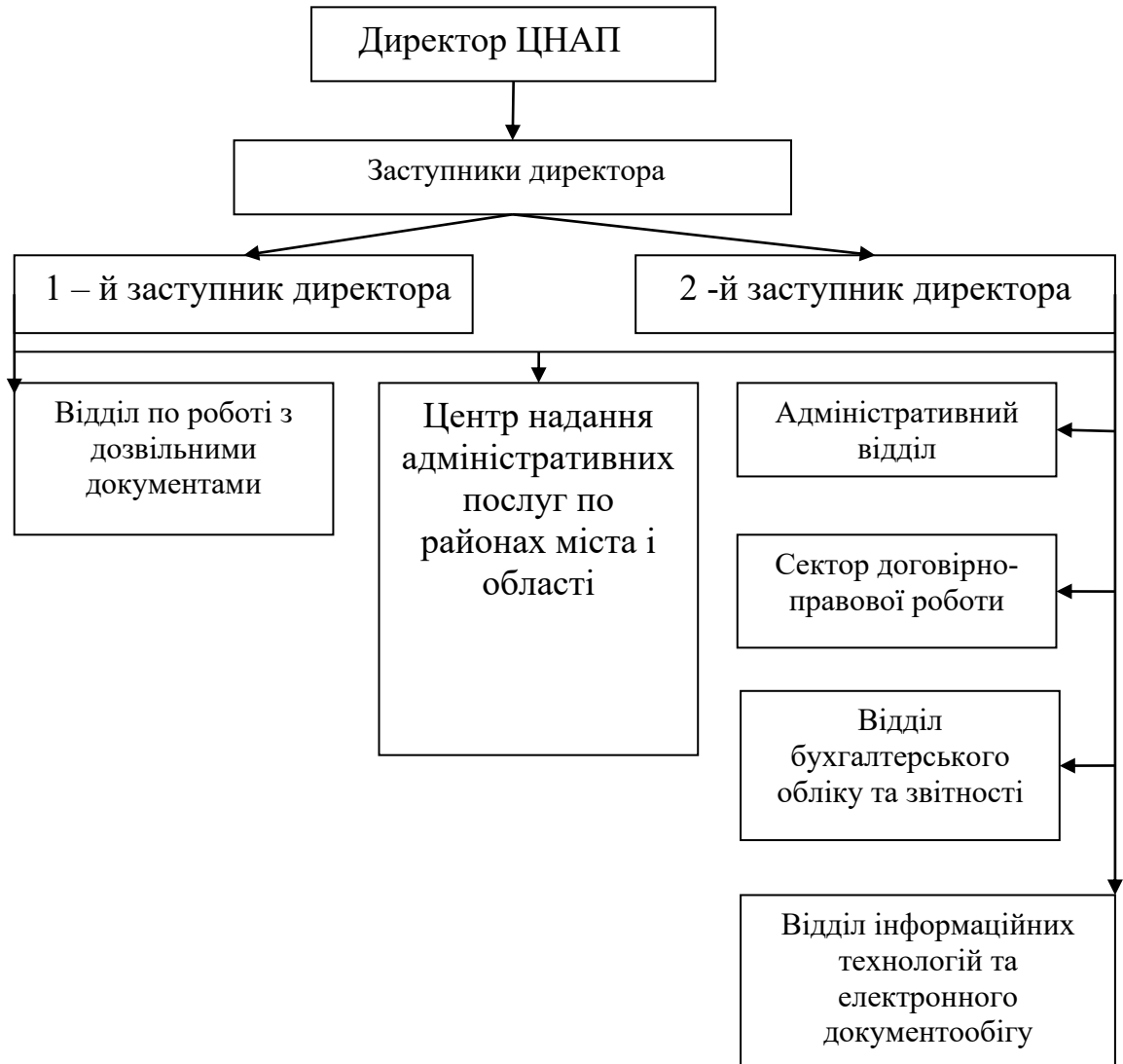


Рис. 2.4. Організаційна структура департаменту адміністративних послуг Запорізької області

Директор Департаменту виконує наступні функції:

1. Здійснює керівництво діяльністю департаменту, несе персональну відповідальність за виконання покладених на департамент завдань і здійснення ним своїх функцій.
2. Діє без доручення від імені департаменту, забезпечує виконання обов'язків і повноважень, покладених на нього, представляє інтереси департаменту в органах державної влади і органах місцевого

самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами.

3. Укладає в межах наданих повноважень та відповідно до чинного законодавства угоди, необхідні для виконання департаментом своїх функцій.

4. Видає в межах своїх повноважень довіреності.

5. Подає на затвердження міському голові штатний розпис та кошторис витрат на утримання департаменту.

6. Планує роботу департаменту і аналізує стан її виконання.

7. Розпоряджається коштами в межах затвердженого кошторису департаменту. Відкриває та закриває рахунки в органах Державної казначейської служби України та установах банку згідно чинного законодавства, має право першого підпису на банківських документах.

8. Затверджує положення про структурні підрозділи департаменту, розподіляє обов'язки між керівниками структурних підрозділів, визначає ступінь відповідальності працівників департаменту.

9. Контролює своєчасне та якісне виконання працівниками департаменту покладених на них обов'язків, вживає заходи щодо підвищення кваліфікації працівників департаменту.

10. Забезпечує необхідні умови для роботи працівників департаменту та контролює дотримання працівниками трудової дисципліни.

11. Видає в межах своєї компетентності накази, які є обов'язковими для виконання працівниками департаменту, організовує контроль за їх виконанням.

12. Погоджує призначення на посаду та звільнення з посади керівників підпорядкованих підприємств, що належать до комунальної власності територіальної громади міста, вносить пропозиції щодо їх притягнення до дисциплінарної відповідальності.

13. В межах своїх повноважень затверджує або погоджує положення, розроблені підпорядкованими комунальними підприємствами.

14. Контролює діяльність підпорядкованих департаменту

комунальних підприємств з питань ефективності їх роботи та раціонального використання комунальної власності.

15. Координує діяльність структурних підрозділів департаменту.

16. Інформує територіальну громаду міста з питань, віднесених до компетенції департаменту, висвітлює свою діяльність у засобах масової інформації.

17. Забезпечує розгляд в установленому законодавством порядку пропозицій, заяв, звернень, скарг та веде особистий прийом громадян.

18. Здійснює інші повноваження, покладені на нього відповідно до діючого законодавства України.

19. Призначає на посади та звільняє з посад службових, технічних працівників та обслуговуючий персонал.

20. Вносить пропозиції про притягнення працівників департаменту та керівників комунальних підприємств до дисциплінарної відповідальності.

21. У разі необхідності здійснює заходи по утриманню території м. Запоріжжя в належному стані.

Повноваження структурних підрозділів департаменту, їх організація, структура та порядок діяльності визначаються окремими положеннями, які затверджує директор департаменту.

Центром забезпечується надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг. Перелік АП, які надаються через Центр, суб'єктами надання яких є органи виконавчої влади, визначається рішенням Запорізької міської ради. В ЦНАП за рішенням Запорізької міської ради також може здійснюватися прийняття звітів, декларацій та скарг, розгляд яких віднесено до повноважень Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради.

Департамент при виконанні покладених на нього завдань взаємодіє з департаментами, управліннями та іншими виконавчими органами Запорізької міської ради, постійними комісіями та іншими органами, утвореними

міською радою, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, об'єднаннями громадян в межах та у спосіб, визначений чинним законодавством України.

Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради є органом управління майном підпорядкованих комунальних підприємств.

Функції робочого органу з організації забезпечення надання адміністративних послуг та діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Запоріжжя були покладені на Департамент надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва Запорізької міської ради 27 квітня 2016 року згідно рішення Запорізької міської ради. Поступово було відкрито в місті відділи з надання адміністративних послуг, які розташовані у територіальних філіях ЦНАП м. Запоріжжя в кожному районі, через які надаються адміністративні послуги мешканцям міста.

Наразі (з початку введення військового стану) територіальний підрозділ ЦНАП м. Запоріжжя по Олександрівському району (з причини відсутності укриття в будівлі) тимчасово прийом здійснює у приміщенні Вознесенівського (Центрального) ЦНАП м. Запоріжжя, а територіальний підрозділ ЦНАП м. Запоріжжя по Дніпровському району (будівля зруйнована, в результаті ракетних атак по місту) – у приміщенні територіального підрозділу ЦНАП м. Запоріжжя по Хортицькому району.

Також до роботи в ЦНАП м. Запоріжжя залучено Управління реєстрації місця проживання фізичних осіб Департаменту реєстраційних послуг Запорізької міської ради з метою надання послуг з питань реєстрації місця проживання безпосередньо в приміщеннях ЦНАП та його територіальних підрозділах за принципом віддаленого робочого місця.

2. Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги звертається до адміністратора ЦНАП, який організовує надання АП та / або подає в установленому порядку вичерпний перелік документів через веб-портал надання АП. Адміністратори забезпечують належну обробку персональних даних заявників, відповідно до вимог законодавства та

методичних рекомендацій Мінцифри. Надійність передання даних під час обслуговування забезпечується е-документообігом та під'єднанням до систем електронної взаємодії [51].

Адміністратори уважні, ввічливі, клієнтоорієнтовані та регулярно проходять підвищення кваліфікації. Адміністратор має іменну печатку із зазначенням його прізвища, імені, по батькові та найменування центру. Адміністратор має електронний цифровий підпис.

Основними завданнями адміністратора є:

- надання суб'єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та порядку надання АП;
- прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання АП, у тому числі, в електронному форматі, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання АП не пізніше наступного робочого дня після їх отримання з дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних»;
- видача або забезпечення надсилання за допомогою засобів поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання АП, повідомлення про можливість отримання АП, оформлених суб'єктами надання АП;
- організаційне забезпечення надання АП суб'єктами їх надання;
- здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ та прийняття рішень;
- надання АП у випадках, передбачених законом;
- складення протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом;
- розгляд справ про адміністративні правопорушення та накладення стягнень у порядку, визначеному законом.

Так, на протязі 2021 року, ЦНАП м. Запоріжжя та його територіальні підрозділи співпрацювали з 29 адміністративними органами, з яких – 12 органів місцевого самоврядування, 17 – обласних та територіальних органів

центральної виконавчої влади. Суб'єктом надання АП є Департамент надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва.

Для зручності сплати адміністративного збору в 2023 році встановлено еквайринги на кожному робочому місці адміністратора в приміщенні Вознесінівського (Центрального) ЦНАП м. Запоріжжя.

Організаційний механізм надання адміністративних послуг на регіональному рівні є ключовим елементом ефективного публічного управління, оскільки саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія держави з громадянами та бізнесом. Організаційна система надання адміністративних послуг у регіоні є комплексною, яка потребує постійного удосконалення, впровадження інновацій та тісної взаємодії між усіма рівнями влади. Його розвиток безпосередньо впливає на якість життя громадян, інвестиційну привабливість території та рівень довіри до державних інституцій.

2.3 Аналіз законодавчої та нормативної бази для розвитку системи надання адміністративних послуг

Ключовою передумовою становлення ефективної системи надання адміністративних послуг є створення законодавчої бази, оскільки саме правове регулювання визначає зміст, межі, процедури та стандарти діяльності органів публічної влади. Сформована нормативно-правова база включає комплексне врегулювання адміністративних процедур, упорядкування повноважень суб'єктів надання послуг та забезпечення єдності підходів у сфері публічного сервісу.

Першим кроком у формуванні відповідної нормативної основи є визначення на законодавчому рівні поняття, принципів і загальних засад надання адміністративних послуг. Це охоплює встановлення стандартів якості, процедурних гарантій для заявників, вимог до доступності та

прозорості інформації, а також правил взаємодії між органами влади під час надання послуг.

Важливе значення має прийняття базових законів, що встановлюють єдині підходи до адміністративних процедур і врядування. Такі закони визначають порядок подання та розгляду звернень, строки прийняття рішень, підстави для відмови, механізми оскарження та інші аспекти взаємовідносин громадян і держави. Окремо регламентується діяльність центрів надання адміністративних послуг, їх структура, функціонування та вимоги до організації роботи.

Помітну роль відіграє нормативне забезпечення процесів цифровізації, яке формує умови для запровадження електронних послуг, електронної ідентифікації, інтегрованих державних реєстрів, електронного документообігу та інформаційної взаємодії між органами публічної влади. Наявність чітких правил у цій сфері сприяє зменшенню кількості паперових процедур, спрощенню комунікації між державою та громадянами, а також підвищенню прозорості управлінських процесів.

Не менш важливою складовою є урегулювання питань стандартизації адміністративних послуг, що забезпечує єдині вимоги до змісту, структури та форми послуг незалежно від територіального чи відомчого рівня. Завдяки цьому громадяни отримують однаковий рівень сервісу в будь-якій точці країни, що зміцнює принцип рівності та передбачуваності адміністративних процедур.

Характеристику нормативно-правових актів, які утворюють регламентуючу основу надання адміністративних послуг можна здійснювати за хронологічною методикою залежно від дати затвердження або відповідного прийняття законодавчого акту. Таким чином, початок сучасної системи надання таких послуг можемо вважати Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, яка була затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р.

№ 90-р. Концепцією було визначено доктринальні засади надання адміністративних послуг [55]:

1. Закріплення повноважень із надання адміністративної послуги виключно на рівні закону.
2. Доступність адміністративної послуги.
3. Обґрунтованість плати за надання адміністративної послуги та розумні терміни для надання.
4. Спрощення порядку надання адміністративної послуги.
5. Раціональна мінімізація кількості документів та процедурних дій, запровадження ефективних форм надання адміністративних послуг.

При цьому зосереджено увагу на необхідності вироблення нової управлінської ідеології, що буде спрямована на оновлення адміністративної культури в цілому. Після затвердження Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади питання надання адміністративних послуг стало одним із першочергових у діяльності Президента України й уряду.

Хоча Концепція мала у своїй назві основним адресатом органи виконавчої влади, більшість її положень є актуальними також для органів місцевого самоврядування.

У Концепції було сформульовано поняття та характерні ознаки адміністративних послуг, визначено принципи їх надання, а також окреслено ключові завдання законодавчого й практичного характеру. Зокрема, йдеться про закріплення повноважень щодо надання адміністративних послуг виключно на законодавчому рівні, недопущення поділу адміністративної послуги на складові, забезпечення обґрунтованості та прозорості плати за такі послуги, встановлення чітких і розумних строків їх надання, а також спрощення відповідних процедур.

Окрему увагу приділено організації зручного режиму прийому громадян, забезпеченню належного доступу до інформації, забороні покладання на споживачів обов'язків, що належать до компетенції

адміністративних органів, а також недопущенню вимагання зайвих документів.

Концепція також проголошувала курс на максимальну децентралізацію надання адміністративних послуг з метою їх наближення до жителів відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Реалізація цього підходу передбачала передачу та делегування відповідних повноважень органам місцевого самоврядування й іншим установам.

Ще одним визначальним пріоритетом стало впровадження найбільш ефективних форм надання адміністративних послуг. Серед них особливе місце посідає створення центрів надання адміністративних послуг, які забезпечують можливість отримання всіх або найбільш поширених адміністративних послуг певного адміністративно-територіального рівня в одному приміщенні.

Було також встановлено критерії, які мають входити до стандартів надання адміністративних послуг, відповідно до яких має оцінюватися якість їх надання. До переліку таких критеріїв віднесено: результативність; своєчасність; доступність; зручність організації надання адміністративних послуг; відкритість інформації щодо адміністративних послуг; ввічливість та повага до громадянина; професійність [92].

Затверджено План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, яким серед іншого передбачалося: переглянути переліки платних послуг і розмежувати їх на адміністративні та господарські; розробити стандарти надання адміністративних послуг; законодавчо врегулювати передачу повноважень центральних органів виконавчої влади на місцевий рівень; розробити методику визначення собівартості та з її урахуванням переглянути розміри плати платних адміністративних послуг; впровадження системи електронного документообігу з надання адміністративних послуг за допомогою Інтернету (через веб-сайти) з використанням електронного цифрового підпису; подання на розгляд уряду проекту Адміністративно-

процедурного кодексу; підготовка, проекту концепції законопроекту про адміністративні послуги [55].

На виконання Концепції у Міністерстві економіки з метою вдосконалення діяльності адміністративних органів та для використання розроблення внутрішніх стандартів було розроблено «Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг» № 219 від 12.07.2007р., які давали визначення адміністративної послуги.

Тривалий час процедуру надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень було визначено лише Тимчасовим порядком надання адміністративних послуг, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2009 р. № 737, що діяв до квітня 2013 року [67]. Зазначений порядок лише загально визначав коло суб'єктів, уповноважених на надання адміністративних послуг, а також перелік таких послуг. У ньому порушувалися питання справляння плати за надання адміністративних послуг і передбачалося функціонування центрів за принципом «єдиного вікна», що давало змогу посадовим особам відповідного органу здійснювати всі необхідні процедури для надання послуги за умови подання заявником повного пакета документів. Водночас цей порядок був переважно зорієнтований на передачу повноважень щодо прийняття управлінських рішень іншим органам публічної влади.

Незважаючи на це, в організації надання адміністративних послуг в Україні існувала низка недоліків, які мали легітимний характер, тобто відповідали чинному законодавству. Зокрема, адміністративні органи не були територіально інтегровані між собою та розміщувалися в різних локаціях, що змушувало заявників витратити значні часові й матеріальні ресурси не лише на отримання послуг, а й на сам процес звернення до відповідних установ.

Крім того, у більшості органів діяли обмеження щодо днів і годин прийому громадян, які далеко не завжди враховували потреби та зручність

осіб. Поширеними були й випадки фактичного примусу приватних осіб до користування додатковими платними послугами, зокрема копіюванням документів, консультаційним супроводом, а також до сплати так званих «благодійних» внесків.

Користуючись правовою невизначеністю у сфері надання адміністративних послуг та можливістю створення суб'єктів господарювання, органи виконавчої влади й органи місцевого самоврядування засновували посередницькі структури, які займали монопольне становище в окремих сферах діяльності. Такі структури надавали послуги, отримання яких було обов'язковою умовою для реалізації та захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, зокрема у процесі набуття, зміни або припинення їхніх прав та обов'язків. Відсутність належного нормативно-правового регулювання умов надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування створювала підґрунтя для зловживань і різного трактування сутності таких послуг посадовими особами, що, своєю чергою, спричиняло зниження рівня довіри суспільства до представницьких політичних інститутів.

Це все стало підставою для належного юридичного закріплення статусу центрів надання адміністративних послуг, визначення правових засад реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, а саме у прийнятті Закону України «Про адміністративні послуги» 6 лютого 2012 року [5]. В окремих положеннях Закону вперше визначається поняття адміністративної послуги, суб'єктів надання адміністративних послуг, розмежовуються господарські послуги і владні повноваження у сфері надання адміністративних послуг. Положеннями Закону України «Про адміністративні послуги» [57]:

- визначено, що дія Закону поширюється на суспільні відносини, пов'язані з наданням адміністративних послуг;
- визначені поняття адміністративної послуги та принципів її надання, суб'єкти надання адміністративної послуги, засади їхньої діяльності,

обов'язки адміністративного органу, суб'єкт звернення з визначенням суб'єктивних прав та їхніх обов'язків;

- встановлено, що лише законом визначається вичерпний перелік адміністративних послуг, передбачено надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг;

- запроваджено інститут адміністратора центру надання адміністративних послуг;

- визначено механізм взаємодії центрів надання адміністративних послуг з адміністративними органами, функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг, а також надання адміністративних послуг шляхом використання засобів телекомунікації під час надання адміністративних послуг.

Починаючи з 2010-2011 років почала приділятися увага й інтегрованим офісам з надання адміністративних послуг. До міст лідерів, таким як Вінниця та Івано-Франківська, які ініціативно відкрили перші центри адміністративних послуг, почали додаватися й інші, підтримані державою пілотні міста – Луганськ, Кіровоград та Київ.

Ця урядова політика знайшла своє відображення в ухваленому 06 вересня 2012 року Законі України «Про адміністративні послуги» [57]. Незважаючи на дискусійність із теоретичної точки зору законодавчого закріплення поняття «адміністративні послуги», на сьогодні можна говорити і про його позитивні наслідки. Зокрема, йдеться про визначення на нормативному рівні завдань для органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій щодо створення центрів надання адміністративних послуг; установлення законодавчої заборони вимагати від заявників документи чи інформацію, які вже перебувають у розпорядженні суб'єктів надання послуг або можуть бути отримані ними самостійно; а також запровадження категорії «адміністративний збір» як єдиного платежу за надання адміністративної послуги, що замінив державне мито, реєстраційні, ліцензійні та інші збори.

Серед підзаконних актів, прийнятих на виконання Закону «Про адміністративні послуги» необхідно назвати постанови Кабінету Міністрів України:

- «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 20 лютого 2013 року №118 [75];
 - «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 01 серпня 2013 року №588 [76];
 - «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» від 30 січня 2013 року № 57 [74];
 - «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 03 січня 2013 року №13 [73];
 - «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30 січня 2013 року № 44 [71];
 - «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг» від 29 травня 2013 року №379;
- а також Розпорядження Кабінету Міністрів України:
- «Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року» 24.07.2013 р. № 614-р;
 - «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. №523-р [16], яким затверджено Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через центр надання адміністративних послуг;
 - «Про схвалення концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 16 листопада 2016 р. № 918-р.

Дерегуляція сфери адміністративних послуг почалася з 05 квітня 2015 року, коли вступив в дію Закон України «Про внесення змін у деякі

законодавчі акти України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 №191-VII [70]. Метою прийняття закону стала дерегуляція господарської діяльності, що мала сприяти покращенню позицій України в міжнародному рейтингу Світового банку *Doing Business*, який характеризує умови здійснення підприємницької діяльності в різних державах світу.

Серед позитивних зрушень у сфері надання адміністративних послуг слід відзначити скасування окремих дозвільних документів, скорочення строків надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації суб'єктів господарювання, вжиття заходів щодо впорядкування плати за адміністративні послуги, а також розширення повноважень адміністраторів центрів надання адміністративних послуг у частині державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Водночас заслуговує на увагу те, що Кабінет Міністрів України залишив за собою повноваження визначати «інших осіб», наділених такими ж реєстраційними функціями, як і адміністратори ЦНАП. Такий підхід може призвести до дублювання процедур прийому заявників та запровадження додаткових платежів за державну реєстрацію прав на нерухоме майно.

Потенційно негативні наслідки можуть мати й положення Закону, які допускають надання органами державної реєстрації додаткових платних послуг, пов'язаних із здійсненням реєстраційних дій, а також можливість отримання адміністративних послуг у скорочені строки за підвищену плату. Подібні механізми суперечать принципу рівного доступу до адміністративних послуг і створюють передумови для виникнення корупційних ризиків.

Попри те, що норми Конституції України не містять прямого закріплення такого елементу державної влади, як надання послуг її інституціями, Основний Закон визначає фундаментальні права і свободи людини та громадянина. Саме вони фактично окреслюють засади й межі

діяльності державних органів, у тому числі щодо гарантування надання державних послуг.

Так, стаття 3 Конституції України закріплює положення про те, що людина, її життя і здоров'я, честь, гідність, недоторканність та безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Саме права і свободи людини, а також гарантії їх реалізації визначають основний зміст і напрями діяльності держави, яка несе відповідальність перед особою за результати свого функціонування. Забезпечення та утвердження прав і свобод людини визначається як головний обов'язок держави.

Водночас стаття 40 Конституції України гарантує кожному право на подання індивідуальних або колективних письмових звернень, а також на особисте звернення до органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи їх посадових і службових осіб. Такі звернення підлягають обов'язковому розгляду з наданням обґрунтованої відповіді у строк, встановлений законом. Крім того, відповідно до статті 56 Конституції України кожна особа має право на компенсацію матеріальної та моральної шкоди за рахунок держави або органів місцевого самоврядування у випадку, якщо така шкода була завдана незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також їх посадових і службових осіб під час здійснення ними своїх повноважень.

Відповідно до ст. 1 закону України «Про державну службу», державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг [58].

Дослідження організаційно-правових засад діяльності Центрів надання адміністративних послуг, а саме нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органу і його посадових осіб дає можливість структурувати їх у схему (рис. 2.1.) та дозволяє зробити висновок про необхідність стандартизації та впорядкування цієї бази даних, щоб у

подальшому забезпечити зменшення суб'єктивного фактору та здатності приймати рішення на свій розсуд.



Рис. 2.1. Структурна схема нормативно-правових актів, які регламентують діяльність ЦНАП

Аналіз зазначених вище нормативно-правових актів і практики функціонування Центрів надання адміністративних послуг в Україні свідчить про необхідність подальшого вдосконалення цього механізму, оскільки рівень якості надання адміністративних послуг не повною мірою відповідає очікуванням споживачів. У процесі їх надання нерідко фіксується недостатній рівень поваги до відвідувачів, наявність територіальної та функціональної роз'єднаності органів влади й їх структурних підрозділів, ускладнені та надмірно фрагментовані процедури. Крім того, характерною проблемою залишається тривалість строків надання послуг, що часто

зумовлена законодавчо необґрунтованими термінами та специфікою адміністративних процедур, зокрема строками проведення засідань комісій, виконавчих органів чи сесій. Суттєвими недоліками є також обмежений графік прийому громадян у різних органах, який переважно орієнтований на зручність посадових осіб, а не заявників, недостатній рівень інформування щодо порядку отримання адміністративних послуг, а також неналежне матеріально-технічне забезпечення приміщень для прийому відвідувачів.

Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної реформи, яка дозволить удосконалити та узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг та забезпечать їх спрощення, у тому числі, шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що Закон України «Про адміністративні послуги» уперше об'єднав проблемні питання надання адміністративних послуг і окреслив стандарти їх надання. Як і будь-який нормативний акт, Закон зазнав законодавчих змін, останні з яких відбулися відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» від 03.11.2020 р. № 943-IX. Цей Закон має вирішити одну з головних проблем функціонування центрів надання адміністративних послуг, а саме функціонування ЦНАП при районних державних адміністраціях та при органах місцевого самоврядування. Відповідно до змін виключні повноваження на створення ЦНАП передано до органів місцевого самоврядування. Процес заміни ЦНАП при РДА у ЦНАП органу місцевого самоврядування триватиме до кінця 2021 року, при цьому ЦНАП РДА буде функціонувати до моменту створення в територіальній громаді власного ЦНАП. Це дозволить забезпечити доступність послуг для мешканців громади в перехідний період. Законом встановлено зобов'язання держави забезпечувати фінансове утримання

ЦНАП РДА до моменту переходу в орган місцевого самоврядування. Даними змінами нарешті буде приведено в дію реформу децентралізації, а головне – забезпечено право громадян отримати адміністративну послугу доступно, оперативно та своєчасно. [96, с.36].

Отже, розвиток системи надання адміністративних послуг невід’ємно пов’язаний із комплексним формуванням законодавчої та нормативної бази, яка визначає правові умови функціонування публічної адміністрації, забезпечує правовий захист заявників та створює підґрунтя для модернізації державного управління відповідно до сучасних стандартів сервісної держави.

Висновки до розділу 2

Врегулювання системи надання адміністративних послуг забезпечується законодавчою та нормативно-правовою базою, що є фундаментом для ефективного функціонування такої системи. Законодавча база створює чіткі правила організації та надання адміністративних послуг, визначає права й обов’язки органів влади та громадян, що забезпечує прозорість і передбачуваність процедур. Наявність узгоджених нормативно-правових актів забезпечує єдині стандарти якості обслуговування, дозволяє уніфікувати процеси та мінімізувати різницю в підходах між регіонами і громадами.

2. Аналізуючи роботу ЦНАПів у Запорізькій області, можемо зазначити, що надання адміністративних послуг на регіональному рівні є ключовим елементом ефективного публічного управління, оскільки саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія держави з громадянами та бізнесом. Організаційна система надання адміністративних послуг у регіоні є комплексною, яка потребує постійного удосконалення, впровадження інновацій та тісної взаємодії між усіма рівнями влади. Його розвиток безпосередньо впливає на якість життя громадян, інвестиційну привабливість території та рівень довіри до державних інституцій.

Запорізький ЦНАП демонструє прогресивні практики, серед яких: суттєве розширення переліку послуг; запровадження електронної черги та цифрових інструментів; оновлення програмного забезпечення; розвиток мобільних сервісів та доступності для маломобільних груп; співпраця з міжнародними партнерами для відновлення пошкоджених структур та впровадження кращих практик.

3. Розвиток сервісної моделі публічного управління у світі базується на концепції доступності, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Найуспішнішим прикладом цифрової держави є Естонія, яка завдяки системі e-ID, уніфікованим реєстрам та технології «Перехрестя» забезпечила майже повну електронізацію адміністративних процедур і значне скорочення корупційних ризиків.

Україна активно рухається в цьому напрямі: запущено портал і додаток «Дія», що стали прикладом цифрової трансформації та викликали інтерес інших держав. Цифровізація поступово змінює модель політичної влади на сервісно орієнтовану, що сприяє зростанню довіри населення, підвищенню прозорості та ефективності управління.

Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду, впровадження електронних рішень, уніфікація процедур та якісна нормативно-правова база є ключовими умовами розвитку сучасної сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та бізнесу. Україна вже сьогодні рухається у цьому напрямі, і продовження цих процесів сприятиме зменшенню бюрократії, підвищенню якості послуг та модернізації державного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Розробка єдиних вимог та правил до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг

Стрімкі трансформації соціально-економічних відносин та необхідність формування конкурентних переваг України в умовах глобальної економіки зумовлюють потребу глибокого оновлення системи надання адміністративних послуг. Йдеться, зокрема, про її переорієнтацію на гнучку, адаптивну модель, здатну оперативно реагувати на суспільні потреби та виклики часу. Рівень якості адміністративних послуг має стати ключовим чинником підвищення добробуту населення та якості життя громадян.

У контексті прагнення України до європейської інтеграції, зокрема у сфері публічного управління, особливої актуальності набуває впорядкування та вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Переосмислення функцій держави через призму «сервісної моделі» управління передбачає модернізацію управлінських механізмів і впровадження сучасних технологій функціонування відповідного ринку.

Методологічною основою діяльності органів публічної влади може виступати концепція загального управління якістю. Сучасні соціально-економічні реалії ставлять перед центрами надання адміністративних послуг нові цілі та завдання, що вимагає від них відмови від застарілих управлінських підходів і постійного підвищення результативності роботи.

На нинішньому етапі державного розвитку очевидно, що реалізація стратегічних пріоритетів будь-якої країни неможлива без забезпечення високої якості адміністративних послуг. Одним із дієвих інструментів її підвищення є впровадження принципів загального управління якістю у сфері

обслуговування населення. Таким чином, удосконалення системи надання адміністративних послуг виступає одним із ключових напрямів адміністративної реформи в Україні та важливою умовою переходу до нового рівня державності.

Реформування публічної влади має бути спрямоване на забезпечення реальної можливості для кожного громадянина не лише усвідомлювати свої права, а й вимагати належного рівня та якості послуг від органів влади. У цьому контексті важливою складовою ефективного функціонування ЦНАП є формування позитивного та унікального іміджу, адже саме вони є своєрідною візитівкою місцевої влади.

Наразі, коли всі розуміють, що сучасні маркетингові технології є запорукою підняття іміджу не лише в приватному секторі економіки, але й розрізі громад, кожна громада піклується про свій позитивний імідж, особливо в питаннях надання адміністративних послуг населенню. Адже це саме ЦНАПи тримають тісний комунікативний зв'язок влади і жителів громади. Отже, постійно на повісті дня стоїть питання вдосконалення роботи ЦНАПів в місті чи регіоні в цілому.

Удосконалення роботи ЦНАП у Запоріжжі включає розширення переліку послуг, впровадження електронної черги та оновлення програмного забезпечення для надання якісних та сучасних адміністративних послуг. Зокрема, було збільшено кількість послуг до 494, додано нові послуги з питань оформлення паспортів, соціального захисту, а також послуг для ветеранів та постраждалих від Чорнобильської катастрофи. Можна визначити окремі напрямки за якими ЦНАП м. Запоріжжя вже працює останнім часом, підвищуючи ефективність своєї роботи. Отже, наразі :

1) Розширено перелік послуг, а саме : додано нові послуги з питань оформлення паспортів, соціального захисту, статусу постраждалих від Чорнобильської катастрофи та послуг для ветеранів. Таким чином, загальна кількість послуг, що надаються через Запорізький ЦНАП, збільшилася з 439 до 494.

2) Впроваджено сучасні технології цифровізації : впровадження системи електронної черги через портал {Link: diia.gov.ua cherga.diia.gov.ua} для попереднього запису на прийом; надано можливість вибрати зручний центр, час та послугу на сайті; додано отримання електронного талону з QR-кодом та посиланням на Гід держпослуг із необхідною інформацією.

3) Оновлено програмне забезпечення згідно з урядовим розпорядженням для вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

Разом з тим для забезпечення якісного та швидкого надання адміністративних послуг жителям громади визначальним є подальший розвиток інфраструктури та сервісів для їх надання. Відтак, впроваджено та активно використовуються сервіси «Мобільний ЦНАП» та «Мобільний адміністратор», що дозволяє надавати послуги мешканцям, які не можуть відвідати центр особисто. Створюються та відновлюються ЦНАПи у громадах Запорізької області, що постраждали внаслідок війни, за підтримки міжнародних партнерів, зокрема USAID.

Основними завданнями ЦНАП залишаються організація надання послуг у найкоротший строк, спрощення процедур та надання вичерпних консультацій. Крім того, для впровадження кращих практик обслуговування у прифронтових умовах здійснюється міжрегіональний обмін досвідом, наприклад, із Львівщиною. Ці заходи спрямовані на те, щоб зробити процес отримання адміністративних послуг максимально швидким, зручним та прозорим для мешканців Запоріжжя та області.

Для підтримання власного іміджу та задоволення споживачів ЦНАП не останнє місце має суттєве підвищення рівня культури обслуговування та ефективності роботи ЦНАП. Відтак можна запропонувати затвердження «Єдиних норми та правил якості обслуговування відвідувачів ЦНАП» (далі – Правила обслуговування) як збірку правил, вимог та рекомендацій щодо якісного обслуговування відвідувачів ЦНАП.

Завдяки впровадженню таких положень відвідувачі чітко розумітимуть, на який рівень обслуговування вони можуть розраховувати в кожному підрозділі ЦНАП. Під час звернення до органів влади люди нерідко відчують розгубленість або невпевненість, тому встановлені норми та правила сприятимуть створенню для них комфортної атмосфери й допоможуть адміністраторам ЦНАП забезпечити якісну взаємодію з відвідувачами. Основне призначення цього документа полягає у гарантуванні громадянам, незалежно від міста отримання послуги, особи адміністратора чи керівника ЦНАП, стабільно високого рівня обслуговування.

Запроваджені Правила обслуговування орієнтовані на створення зручних умов перебування, формування доброзичливого ставлення до відвідувачів, а також на підтримання позитивного іміджу ЦНАП. Вони дозволяють адміністраторам чітко та професійно вибудовувати комунікацію з громадянами, що сприятиме підвищенню рівня їх задоволеності отриманими послугами.

Крім того, Правила обслуговування можуть слугувати ефективним інструментом адаптації нових працівників у колективі, оскільки забезпечують систематизацію та уніфікацію процесу взаємодії з відвідувачами. Їх розроблення має здійснюватися з урахуванням вимог чинного законодавства та практичного досвіду функціонування ЦНАП у регіонах України. Вказані правила регламентують діяльність адміністраторів у межах процесу обслуговування громадян і можуть бути рекомендовані до застосування в ЦНАП усіх рівнів на всій території України.

Вони регламентують діяльність адміністраторів ЦНАП у межах процесу обслуговування відвідувачів. Такі норми можуть бути рекомендовано для застосування в ЦНАП усіх рівнів по всій території України.

Серед основних завдань, які передбачені запропонованим документом для обслуговування відвідувачів можна виділити:

- забезпечення єдиного стандарту обслуговування, тобто уніфікувати підходи до надання адміністративних послуг у всіх ЦНАП незалежно від територіального розташування, забезпечивши однаковий рівень якості, доступності та сервісу для кожного відвідувача;
- підвищення клієнтоорієнтованості діяльності ЦНАП, а саме сформувати сервісну модель обслуговування, орієнтовану на потреби громадян, повагу до їхніх прав, часу та гідності, а також на створення позитивного досвіду взаємодії з органами влади;
- регламентація процесів надання адміністративних послуг, що передбачатиме встановити чіткі вимоги до строків, послідовності дій, часу очікування та порядку обслуговування відвідувачів з метою мінімізації бюрократичних процедур;
- підвищення професійного рівня персоналу ЦНАП, для забезпечення належного рівня компетентності працівників шляхом впровадження вимог до професійних знань, етичної поведінки, комунікаційних навичок та постійного підвищення кваліфікації;
- забезпечення відкритості та доступності інформації, що гарантує повне, своєчасне та зрозуміле інформування відвідувачів про порядок отримання послуг, необхідні документи, строки їх надання та результати розгляду звернень;
- створення безбар'єрного та інклюзивного середовища, тобто забезпечити рівний доступ до адміністративних послуг для всіх категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, маломобільних груп, осіб похилого віку та сімей з дітьми;
- покращення умов перебування відвідувачів у приміщеннях ЦНАП, що включатимуть стандарти комфорту, безпеки, санітарного стану та технічного оснащення приміщень для створення сприятливих умов обслуговування;
- запровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку, тобто створити умови для регулярного збору та аналізу оцінок, зауважень і пропозицій відвідувачів з метою постійного вдосконалення якості послуг;

- здійснення контролю та моніторингу якості обслуговування, а саме визначити порядок оцінювання дотримання встановлених норм і правил, запровадити показники якості та механізми відповідальності за їх порушення;
- формування позитивного іміджу ЦНАП і підвищення довіри громадян, що передбачає сприяння утвердженню ЦНАП як сучасного, відкритого та ефективного сервісного центру, що є «обличчям» місцевої влади та партнером громадян.

Для забезпечення досягнення мети на виконання завдань поставлених у Єдиних нормах та правилах якості обслуговування відвідувачів ЦНАП, пропонуємо розробити відповідне Положення та включити такі пункти як: стандарти клієнтоорієнтовності; регламент часу обслуговування; вимоги до професійної компетентності персоналу; інформаційна відкритість і доступність; доступність всіх категорій громадян; стандарти якості приміщення та сервісу; механізми зворотного зв'язку; контроль і моніторинг якості; дотримання принципів загального управління якістю (TQM).

3.2 Цифровізація адміністративних послуг в Україні як одна з основних складників формування сервісної держави

У сучасних умовах життя вже неможливо уявити без використання інформаційних технологій. Завдяки динамічному розвитку цифровізації стає можливим задоволення значної частини повсякденних потреб людини, зокрема й у сфері публічного адміністрування. Україна обрала стратегічний напрям формування «сервісної держави», який передбачає створення та впровадження численних цифрових додатків, онлайн-ресурсів і програмних рішень, покликаних спростити процедури отримання адміністративних послуг. Такий підхід не лише підвищує зручність і доступність послуг для громадян, а й сприяє формуванню позитивного іміджу держави як усередині країни, так і на міжнародному рівні.

Процеси формування «електронної держави» (насамперед проекти створення «електронного уряду», англ. – «e-Government») активно втілюються в життя в багатьох державах світу.

Наслідком цифровізаційних процесів є формування сервісної держави, тобто держави, основною функцією якої є захист інтересів та задоволення потреб громадян шляхом їх обслуговування. Формування такого типу держави було однією з основних цілей сучасних адміністративних реформ. Їх мета – підвищення якості надання державних та муніципальних послуг, а також забезпечення високого рівня доступності послуг такого виду [2, с. 242].

Основною умовою формування сервісної держави, є її здатність забезпечити кожного громадянина, кожний господарюючий суб'єкт, кожне громадське об'єднання адміністративними послугами високого рівня якості. При цьому потрібно діяти виходячи з принципів рівності, тобто якість послуг не повинна залежати від особи, яку обслуговують, від місця її знаходження; рівень відмови від обслуговування повинен бути низьким, а рівень доступності до послуг високим [8, с. 89].

Процес цифровізації будь-якого процесу, в тому числі у публічному управлінні, передбачає застосування сучасних інформаційних технологій з метою підвищення ефективності здійснення самого процесу. Однією з таких моделей цифровізації є впровадження в «електронного уряду» дія якого заснована на використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності та прозорості влади, а також встановлення суспільного контролю над нею. Саме поняття «електронного уряду» на Заході з'явилося на початку 90-х років.

Піонером у впровадженні ідеї урядового порталу став Сінгапур. Створений ресурс не обмежується лише інформуванням про діяльність державних органів, а й надає можливість здійснювати низку адміністративних дій, які раніше вимагали особистого відвідування установ. Портал структурований за тематичними напрямками, зокрема: бізнес, оборона, освіта, зайнятість, охорона здоров'я, житлова сфера, правопорядок та інші.

Наприклад, у розділі «Сім'я» передбачена можливість реєстрації шлюбу, а в розділі «Правопорядок» — подання електронного звернення до поліції. Кожен орган державної влади відповідає за наповнення та функціонування власного сегмента порталу.

Правова система Сполучених Штатів Америки вирізняється високим рівнем процедурної деталізації суспільних змін, що зумовило активне впровадження електронного урядування. Уже в лютому 1997 року адміністрація США ініціювала програму «Удосконалення діяльності уряду за допомогою нових технологій», а у 2000 році було започатковано проєкт FirstGov, який об'єднав близько 20 тисяч вебресурсів федеральних, регіональних і місцевих органів влади.

Серед європейських країн провідні позиції у сфері електронного урядування посідає Велика Британія. Починаючи з 2000 року тут реалізується програма «E-citizen, e-business, e-government» у межах проєкту «Стратегічна основа обслуговування суспільства в інформаційну епоху». Вона спрямована на розвиток і широке впровадження електронних державних послуг, що надаються через Інтернет, мобільні технології, цифрове телебачення та кол-центри. Громадяни мають змогу дистанційно отримувати довідки й офіційні документи, подавати заяви та скарги, заповнювати податкову звітність, а також отримувати відповіді на свої звернення в режимі реального часу.

У світовій практиці виділяють п'ять основних етапів розвитку системи електронного уряду (розроблена Лейне та Лі).

Перший етап – створюються веб-ресурси різних міністерств і відомств, що містять інформацію про їхню місію і напрямки діяльності.

Другий етап – з'являються перші елементи інтерактивності (електронна приймальня).

Третій етап – поява повноцінної інтерактивності з можливістю здійснювати операції в режимі онлайн.

Четвертий етап – створюються об'єднані портали різних відомств і служб, через які можна здійснювати будь-які види трансакцій, для яких раніше було потрібно звертатися безпосередньо до державного органу.

П'ятий етап – відбувається створення електронної системи державного управління на основі єдиних стандартів, а також урядового порталу як єдиної точки доступу до всіх послуг і для громадян, і для бізнесу [32]

Зазначені етапи мають історичний характер і фактично проходяться всіма державами, у яких упроваджується система електронного урядування (зокрема, електронний уряд Республіки Казахстан пройшов чотири стадії становлення). За висновками П. С. Клімушина та А. О. Серенока, Україна також послідовно долає ці етапи, і станом на 2010 рік, за оцінкою авторів, перебувала на третьому з них. Водночас більш зрозумілою для гуманітарного сприйняття та такою, що відповідає сучасним умовам, є семирівнева модель інтеграції технологій. Вона охоплює такі стадії: початкову присутність, що передбачає базове представлення в мережі Інтернет і розміщення статичної інформації; розширену присутність, для якої характерне поширення більш динамічної, спеціалізованої та регулярно оновлюваної інформації на значній кількості державних вебресурсів; інтерактивну присутність, коли уряди використовують єдиний національний або загальнодержавний портал для надання доступу до послуг різних органів; трансакційну присутність, що дозволяє громадянам і суб'єктам господарювання персоналізувати або налаштовувати функціонал національного порталу. Подальшими етапами є вертикальна інтеграція, яка передбачає об'єднання однотипних послуг, що надаються різними рівнями влади, у віртуальному, фізичному або комбінованому форматі; горизонтальна інтеграція, спрямована на формування цілісного бачення діяльності уряду загалом; а також повністю інтегрована присутність, що характеризується завершеною інтеграцією як за вертикальним, так і за горизонтальним напрямками.

Отже, В Україні сьогодні активно розвиваються процеси становлення електронної держави. Держава взяла курс на побудову моделі «сервісної

держави», у межах якої ключовим завданням є захист прав та задоволення потреб громадян через надання якісних і зручних послуг. Це передбачає створення та впровадження численних спеціалізованих застосунків, онлайн-ресурсів і програм, спрямованих на спрощення процедури отримання адміністративних послуг. Такий підхід позитивно впливає на сприйняття держави як серед власних громадян, так і на міжнародному рівні.

Поштовхом до цих змін стала сукупність чинників, зокрема можливість отримувати послуги дистанційно, заощаджуючи час і зусилля. Одним із ключових проявів цифрової трансформації у сфері адміністративних послуг є впровадження електронного урядування, актуальність і необхідність якого не викликає сумнівів, адже це логічна відповідь на виклики сучасності та новий етап розвитку суспільних відносин. Головна ідея цієї концепції полягає у безперервній інформаційній взаємодії держави з суспільством і прямому контакті з кожним громадянином. Передбачається, що завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій будь-яка особа в будь-який час зможе звернутися до державного органу, отримати потрібну інформацію чи подати необхідні документи в електронній формі через мережу Інтернет, що значно зменшить обсяг паперового документообігу.

Враховуючи глобальні зміни в країні, можна констатувати, цифровізація адміністративних послуг наразі може бути серед пріоритетів уряду України. В рамках такої цифровізації надання електронних адміністративних послуг передбачає послуги, що надаються фізичним або юридичним особам в електронній формі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Органи державної влади та місцевого самоврядування в Україні надають понад дві тисячі різноманітних послуг, однак значна частина громадян, зокрема люди похилого віку та мешканці сільської місцевості, рідко користуються публічними сервісами в онлайн-форматі. Процес отримання таких послуг часто супроводжується суттєвими незручностями, а також значними витратами часу й коштів.

На сьогодні електронні послуги в Україні реалізовані на численних вебпорталах різних органів влади, які відрізняються між собою інтерфейсами, технічними стандартами та способами електронної ідентифікації, що ускладнює їх використання для громадян. Відсутність єдиної системи та узгодженого підходу до впровадження електронних сервісів, а також обмежена можливість доступу до них через смартфони, істотно знижують рівень зручності та доступності таких послуг.

У 2021 році Урядом України прийнято «Концепцію розвитку цифрових компетентностей» метою якої є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства [38]. Документом передбачено реалізацію Концепції до 2025 року, але на наше переконання процес цифровізації триває і передбачені завдання реалізуються поступово. Можна також передбачити, що реалізація положень та основних завдань концепції буде тривати ще не один рік.

Ефективне виконання державою своїх функцій можливе лише за умови належного правового врегулювання процедурних механізмів. Це положення повною мірою стосується й сфери надання адміністративних послуг із використанням інтернет-технологій. Базовим нормативно-правовим актом у цій галузі є Закон України «Про адміністративні послуги», у частині першій статті 17 якого визначено, що надання адміністративних послуг в електронній формі та забезпечення доступу суб'єктів звернення до інформації про такі послуги через мережу Інтернет здійснюється за допомогою Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, який є офіційним джерелом відповідної інформації в Україні.

Функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (далі – Портал Дія) регламентується Положенням «Про Єдиний державний

вебпортал електронних послуг», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137. Згідно з цим нормативно-правовим актом, до основних завдань Порталу Дія належать надання електронних, у тому числі адміністративних та інших публічних послуг; забезпечення доступу користувачів через електронний кабінет до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, зокрема персональних даних; отримання суб'єктами звернення результатів надання електронних послуг, розгляду звернень і адміністративних справ; інформування користувачів про електронні, адміністративні та інші публічні послуги, що надаються з використанням Порталу Дія; подання електронних звернень та виконання інших передбачених функцій.

Крім того, електронні адміністративні послуги можуть надаватися через офіційні вебсайти центрів надання адміністративних послуг у розділах «Реєстр послуг», де міститься повний перелік послуг, доступних для отримання онлайн. При цьому слід зазначити, що отримання електронних адміністративних послуг як через Портал Дія, так і за допомогою вебресурсів ЦНАПів здійснюється із застосуванням кваліфікованого електронного підпису.

Формування законодавчих основ цифровізації та розвитку цифрового суспільства належить до повноважень не лише Верховної Ради України як органу законодавчої влади, а й відповідного центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, технологій та інновацій, а також електронного урядування й електронної демократії. В Україні таким органом є Міністерство цифрової трансформації України, створене постановою Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2019 року № 829 у результаті реорганізації Державного агентства з питань електронного урядування.

До ключових завдань Міністерства цифрової трансформації України належить розроблення та впровадження в державну політику сучасних

підходів і рішень у сфері надання електронних та адміністративних послуг, розвитку цифрових навичок і цифрових прав громадян, цифровізації та цифрового розвитку, цифрової економіки, інновацій і технологій, електронного урядування та електронної демократії, а також формування й розвитку інформаційного суспільства. Окрім цього, в межах своєї компетенції Міністерство узагальнює практику застосування законодавства, готує пропозиції щодо його вдосконалення та розробляє проекти відповідних нормативно-правових актів.

Цифровізація адміністративних послуг в Україні є важливим напрямом модернізації державного управління та складовою формування сервісної держави. Попри значні досягнення у впровадженні електронних сервісів, цей процес супроводжується низкою проблем, які стримують його ефективний розвиток.

Серед ключових проблем варто виокремити нерівний доступ населення до цифрових послуг. Значна частина громадян, зокрема люди похилого віку та мешканці сільської місцевості, мають обмежені цифрові навички або доступ до мережі Інтернет. Також проблемою залишається фрагментарність електронних сервісів: адміністративні послуги розміщені на різних платформах, з різними стандартами, інтерфейсами та способами електронної ідентифікації, що ускладнює їх використання. Додатковими викликами є питання захисту персональних даних, кібербезпеки та недостатній рівень технічного забезпечення окремих органів влади.

Водночас перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні є значними. Подальший розвиток електронного урядування сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів влади, зменшенню корупційних ризиків та скороченню бюрократичних процедур. Створення єдиного цифрового простору публічних послуг, адаптація сервісів для використання через смартфони, а також підвищення цифрової грамотності населення дозволять зробити адміністративні послуги більш доступними та зручними.

У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню довіри громадян до держави та підвищенню якості державного управління загалом.

Для підвищення ефективності процесу цифровізації адміністративних послуг в Україні доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих як на вдосконалення технічної бази, так і на підвищення рівня залученості громадян.

По-перше, необхідно запровадити єдиний державний підхід до надання електронних адміністративних послуг шляхом створення уніфікованої платформи з однаковими стандартами, інтерфейсом та механізмами електронної ідентифікації. Це значно спростить доступ громадян до послуг та підвищить зручність їх використання.

По-друге, важливим напрямом є забезпечення доступності електронних сервісів для всіх категорій населення. Для цього слід розширювати покриття швидкісним інтернетом, особливо у сільській місцевості, а також адаптувати публічні сервіси для використання через смартфони та інші мобільні пристрої.

По-третє, доцільно приділяти увагу підвищенню рівня цифрової грамотності населення. Запровадження навчальних програм, консультаційних центрів і інформаційних кампаній сприятиме залученню людей похилого віку та соціально вразливих груп до користування електронними послугами.

Окремої уваги потребує посилення захисту персональних даних і кібербезпеки. Вдосконалення нормативно-правової бази, регулярні аудити інформаційних систем і підвищення кваліфікації державних службовців у сфері інформаційної безпеки допоможуть підвищити довіру громадян до електронних сервісів.

Крім того, варто забезпечити належну координацію між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також впроваджувати механізми зворотного зв'язку з користувачами для постійного вдосконалення якості надання адміністративних послуг.

Отже, слід зазначити, що Україна володіє необхідним потенціалом для створення результативної системи цифрових адміністративних послуг. Вже здійснено чимало кроків, спрямованих на налагодження ефективного функціонування цього процесу. Водночас, як і будь-яка нова практика, що впроваджується у сферу суспільних відносин, цифровізація супроводжується низкою проблем у процесі реалізації. Лише за умови комплексного та системного підходу до їх подолання можна забезпечити належний рівень роботи електронних адміністративних послуг як одного з ключових чинників розвитку демократичних процесів у державі та підвищення якості життя її громадян.

Висновки до розділу 3

1. Модернізація системи надання адміністративних послуг в Україні є критично важливою умовою підвищення конкурентоспроможності держави та покращення якості життя громадян. Сучасні соціально-економічні виклики вимагають перетворення цієї системи на гнучкий, клієнтоорієнтований, технологічно розвинений механізм обслуговування населення. Удосконалення якості адміністративних послуг є одним із ключових напрямів державної політики та адміністративної реформи. Перехід до «сервісної моделі» управління передбачає орієнтацію на потреби людей, підзвітність влади та забезпечення доступних, зручних, прозорих процедур. Роль ЦНАП у публічному управлінні стрімко зростає — центри стають «обличчям влади», ключовою ланкою взаємодії держави та громадян. Формування позитивної репутації ЦНАП напряму впливає на довіру населення до органів влади.

2. Цифровізація адміністративних послуг в Україні спрямована на спрощення процедур їх надання шляхом активного використання інтернет-технологій. Загалом цей процес позитивно впливає на розвиток суспільних відносин. Водночас аналіз порядку отримання електронних послуг та чинної

нормативно-правової бази – профільних законів і постанов Кабінету Міністрів України – засвідчив наявність певних недоліків, які стримують ефективність цифровізації.

Для усунення виявлених проблем пропонується низка рекомендацій, що охоплюють як практичні аспекти надання й отримання адміністративних послуг онлайн, так і питання правового регулювання цієї сфери. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості та результативності цифрових сервісів.

ВИСНОВКИ

При написанні магістерської дипломної роботи вдалося досягти поставленої мети, яка полягала у розкритті сутності та основної проблематики щодо сучасної системи надання адміністративних послуг в Україні та визначення шляхів їх вдосконалення, враховуючи розвиток новітніх інформаційних технологій. За результатами проведених досліджень і аналізу діяльності органів публічного управління в сфері надання адміністративних послуг в Україні, зокрема на регіональному та місцевому рівнях можна зробити відповідні висновки.

1. Вважаємо за доцільне розглядати публічну послугу як взаємодію: з боку суб'єкта надання – як діяльність, спрямовану на реалізацію функцій органів публічного управління, яка здійснюється за фактом звернення суб'єкта звернення в межах повноважень органу, уповноваженого на надання конкретної публічної послуги, а з боку суб'єкта звернення – як реалізацію закріплених у нормативно-правових актах його прав.

2. Передумовами, що формують систему надання адміністративних послуг є комплекс політичних, правових, адміністративних, соціальних та технологічних факторів, які визначають здатність держави забезпечувати якісний, доступний і орієнтований на потреби громадян публічний сервіс. Основним підґрунтям надання АП є нормативно-правове поле, яке визначає правовий статус суб'єктів надання послуг, процедури їх отримання, стандарти якості та принципи функціонування системи публічного сервісу.

3. Аналіз зарубіжного досвіду надання публічних та адміністративних послуг свідчить, що перехід до сервісно-орієнтованої держави є стійкою світовою тенденцією. Більшість розвинених країн поєднують традиційні канали обслуговування з електронними, впроваджуючи принцип *one-stop-shop* та розбудовуючи централізовану інформаційно-технологічну інфраструктуру. Прийняття хартій державних послуг, адміністративних

процедурних кодексів і розвиток електронного урядування забезпечують прозорість, підзвітність, доступність і орієнтацію на потреби громадян.

Для України розвиток «електронної держави» та впровадження сервісної моделі публічного управління є не лише запозиченням міжнародних практик, а й необхідною умовою модернізації держави. Функціонування порталу та застосунку «Дія» демонструє реальні кроки в цьому напрямі й підтверджує потенціал України як одного з лідерів цифрової трансформації. У перспективі це сприятиме підвищенню якості державних послуг, зміцненню довіри громадян до влади та формуванню ефективної, прозорої і людиноцентричної системи публічного управління.

4. Досліджено процес формування законодавчої та нормативної бази щодо розвитку системи надання адміністративних послуг та встановлено, що наразі юридично закріплено статус центрів надання адміністративних послуг і законодавчо визначено правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, а саме Законом України «Про адміністративні послуги». Початком сучасної системи надання таких послуг можна вважати Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, в якій було визначено доктринальні засади надання адміністративних послуг.

Аналіз чинних нормативно-правових актів дав змогу визначити ряд позитивних змін в системі надання адміністративних послуг з початку їх запровадження, а також відмітити, які встановлені норми закону можуть привести до негативних наслідків.

5. У дослідженні розглянуті основні питання, які стосуються організації надання адміністративних послуг у м. Запоріжжі. Відтак, адміністративні послуги м. Запоріжжя надаються через відділи з надання адміністративних послуг Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради, які розташовані у територіальних філіях ЦНАП. Аналіз діяльності ЦНАП м. Запоріжжя показав, що процес надання АП відповідає основним стандартам якості надання АП та адаптований під вимоги мешканців м. Запоріжжя.

Організація надання послуг та комунікації ЦНАП у місті Запоріжжя, перш за все, відбуваються через власний сайт.

Окрім власного сайту, ЦНАП м. Запоріжжя (Запорізької міської ради) має власну сторінку на офіційному порталі Запорізької міської ради. Встановлено, що сайт ЦНАП повністю орієнтований на виконання адміністративних функцій відповідно до функцій установи. Важливим інструментом у діяльності ЦНАП м. Запоріжжя є також сторінки у соціальних мережах, оскільки сьогодні дієве представництво в мережі Інтернет необхідно для якісного надання послуг, так як дає змогу залучити потенційних споживачів та підвищити позитивний імідж установи. Таким чином, діяльність ЦНАП м. Запоріжжя є такою, що відповідає вимогам споживачів щодо якості АП, які надаються, завдяки таким інноваціям: онлайн-консультування; надання електронних АП; організація електронних черг; забезпечення електронного документообігу; попередній електронний запис споживачів АП.

6. Визначаючи проблеми в діяльності Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради, рекомендуємо переглянути діяльність департаменту в бік збільшення її електронної складової, а також посилити інформаційно-комунікаційне супроводження його діяльності. Для вирішення цього завдання пропонуємо впровадити інновації в систему надання АП в електронній формі за двома ключовими позиціями: поширення Інтернет-компоненти надання АП; застосування мобільних технологій. Для реалізації таких інновацій важливо підтримувати різноманітний та актуальний контент, що з'являється і повинен регулярно оновлюватися на сторінці соціальних мереж ЦНАП.

Зокрема, доцільно взяти до уваги досвід роботи ЦНАП міста Києва, який представляє: новинний контент; корисні дописи про послуги та особливості роботи ЦНАП; відеоролики про послуги ЦНАП та мобільний додаток; поради для користувачів. ЦНАП м. Запоріжжя доцільно перейти від суто інформаційного та новинного формату присутності у соціальних

мережах до їх використання для підтримки споживачів – необхідно допомагати споживачам, які звертаються для вирішення питань з надання АП до соціальних мереж, надаючи консультації та конкретні відповіді на їх питання.

7. Серед пропозицій щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг можна зазначити розробку та впровадження єдиних норм та правил до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг, що гарантуватимуть відвідувачу, незалежно від того, в якому місті України він бажає отримати послугу, з ким саме із адміністраторів чи керівників ЦНАП він спілкується, отримання обслуговування найвищої якості.

8. В роботі приділено увагу питанням запровадження новітніх інформаційних технологій у сферу надання адміністративних послуг в рамках цифровізації. Визначено роль запровадження інтернет-технологій, що дають можливість надання адміністративних послуг в електронній формі, серед платформ, які наразі працюють в такому режимі відмічено застосунок Дія, що дає можливість надавати не лише електронні послуги, але й забезпечує доступ громадян до цифрових документів. Встановлено, що цифровізація адміністративних послуг в Україні є основним із складників формування «сервісної держави» в Україні. Основною ідеєю цифровізації АП є забезпечення населення якісними послугами АП в електронній формі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Білик Л. Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107) С. 382-395
4. Буханевич О. М. Організаційно-правові аспекти діяльності центрів надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах. *Право і суспільство*. 2015. № 4 (2). С. 105 – 109.
5. Буханевич О. М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту. Сер.: Юриспруденція*. №12. Т. 1, 2014. С. 120 – 122.
6. Буханевич О. М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126 – 131.
7. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11. 2013 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
8. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*. 2019. № 1 (5). С. 89-91.
9. Використання технологій «мобільного уряду» в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. – URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2120> .
10. Головна сторінка Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради в мережі Інтернет: веб-сайт. URL: <https://zp.gov.ua/uk/organizations/item/105/departament-administrativnih-poslug-zaporizkoi-miskoi-radi> .
11. Головна сторінка ЦНАП м. Запоріжжя в Інтернеті. веб-сайт. URL: <https://cnap.zp.gov.ua/> .
12. Городенко Л. М. Класифікація ознак мережевої комунікації. *Проблеми соціальної комунікації*. 2012. Вип. 15. С. 25–29.

13. Гринько А. А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту: зб. наук. пр. Сер.: Юриспруденція*. 2015. № 7. С. 160–163.

14. Гринюк Р. Ф. Організаційно-правові засади створення переліку адміністративних послуг. *Держава і право. Юридичні і політичні науки : зб. наук. пр. Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України*. 2013. № 61. С. 108–114.

15. Гуненкова О. В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17.

16. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2014 р. № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80/ed20231223#Text>

17. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3.

18. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

19. Електронні послуги: навч. посіб. / за заг. ред. Н. В. Грицяк. Київ : НАДУ при Президентіві України, 2014. 100 с.

20. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017. Частина 10: Електронні послуги. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.

21. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

22. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL : <https://data.gov.ua>.

23. Єдиний державний веб-портал електронних послуг “ДІЯ”. URL: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>.
24. Є-Естонія - країна, де живе інтернет : Естонська асоціація інформаційних технологій і телекомунікацій (ITL) офіційний сайт www.itl.ee/?dl=536
25. Записний Д. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. № 8 (34). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-aplup_2016_8_34.
26. Записний Д. Ю. Поліпшення якості надання адміністративних послуг в умовах розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29.
27. Калинець Н. І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 211–219.
28. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст] К.: АМУ, 2014. С. 160
29. Кандагура К. С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наук. вісн. Акад. муніципального упр. Сер.: Управління*. 2015. Вип. 1. С. 151–157.
30. Кириченко О. В. Надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна»: аналіз зарубіжного досвіду. *Аналітика і влада*. 2014. № 9. С. 36 – 41.
31. Клімова С. М. Удосконалення законодавства щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. *Наук. часопис Нац. акад. прокуратури України*. 2016. №3. С. 120 – 129.
32. Клімушин П.С., Серенок А. О. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 312 с.

33. Краковська А.Є. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету, серія Право*. Вип. 70, 2022. С. 329-334.
34. Козюра І. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132 – 139.
35. Конституція України: закон України від 28 черв. 1996 р. №254к/96-ВР. Редакція від 01 січ. 2020 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
36. Коновал В. О. Методологічні засади електронного урядування на місцевому рівні: поняття, принципи, моделі та передумови. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2 (53). С. 65 – 72.
37. Коновал В. О. Світовий досвід впровадження електронного урядування. *East European Scientific Journal*. 2016. Vol. 3. Is. 13. Р. 48 – 53.
38. Концепція розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження КМУ № 167-р від 03.03.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
39. Концепція розвитку системи адміністративних послуг органами виконавчої влади. Розпорядження КМУ № 90-р від 15.02.2006р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>
40. Легеза Є. О. Досвід Литовської Республіки та Республіки Грузії щодо надання публічних послуг та шляхи їх імплементації у вітчизняне законодавство. *ScienceRise: Juridical Science*. 2018. №1 (3). С. 39–44.
41. Легеза Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. №9. С. 81–85.
42. Лис А.Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними та самоврядними органами влади . *Аспекти публічного управління*. №9 (23), 2015. С.43-51.
43. Ліпенцев А. В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 140–149.

44. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: Грані, 2015. Вип. 3. № 4. С. 75–83.

45. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. № 2. С. 83–92.

46. Мердова О. М. Децентралізація сфери надання адміністративних послуг. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності.* 2015. № 1. С. 17–22.

47. Михайлишин В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг виконавчими органами місцевих рад. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10mvdmr.pdf.

48. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Система управління якістю адміністративних послуг» для магістрантів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацій: «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Кадровий менеджмент», «Соціальна сфера» // Укл.: Кравченко О.І. Старобільськ, 2019. 45 с.

49. Ольшанський О. В. Інструментарій муніципальної діяльності в контексті теорії «сервісної держави». *Теорія та практика державного управління.* 2016. Вип. 1. С. 66–71.

50. Ольшанський О. В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії. *Теорія та практика державного управління.* 2015. Вип. 3. С. 156–162.

51. Офіційний інтернет-портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

52. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України URL: <https://mindev.gov.ua/>

53. Оцінка діяльності центрів надання послуг у 40 містах України. Центр політико-правових реформ. URL: <http://pravo.org.ua/ua/news/20871203-otsinka-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-40-mistah-ukrayini>.

54. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова КМУ від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>

55. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Розпорядження КМУ від 27.06.2007р. №494-р <https://www.kmu.gov.ua/npas/84360959>

56. Постанова КМУ від 17.07 2009р № 737. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF#Text>

57. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012р. №5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

58. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

59. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005р. № 2806-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15/ed20231026#Text>.

60. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011р. №2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17/ed20150501#Text>.

61. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20250901#Text>

62. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017р. №2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

63. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003р. № 851-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

64. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.-02.1992р. №74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр>.

65. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007р. №537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.

66. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29.07.2019р. №558. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853>.

67. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2009р. № 737. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF#Text>

68. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2015р. №2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2015-%D0%BF#Text>.

69. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова КМУ від 04.12.2019р. №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

70. Про внесення змін у деякі законодавчі акти України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція): Закон України від 12.02.2015р. №191-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19/ed20161005#Text>

71. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2013 р. № 44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-п>.

72. Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 492. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-п> .

73. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013р. № 13. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-п> .

74. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013р. № 57. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-п> .

75. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013р. №118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF/ed20130220#Text> .

76. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013р. №588. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п>.

77. Про заходи щодо забезпечення дотримання прав фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних (державних) послуг. Указ Президента України від 03.07.2009. №508/2009 URL: https://ips.ligazakon.net/document/U508_09

78. Про Концепцію розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/649-2017-%D1%80> .

79. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013р. №386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-п>.

80. Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018 – 2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.10.2017р. № 779-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/779-2017-%D1%80#Text> .

81. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика: монографія / За заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. Київ: НАДУ, 2018. 254 с.

82. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.

83. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4

84. Рекомендації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України зі створення сучасних центрів з надання адміністративних послуг в Україні. URL: dfr.minregion.gov.ua

85. Репін І. І., Дайнеко А. В., Лугіна М. О. Методичні основи проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг суб'єктами та центрами надання адміністративних послуг. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №10. С. 41-46.

86. Скороход О.П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади. Стратегічні пріоритети. 2010. №1. С. 41-46.

87. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навч. посібник. Київ: НАДУ, 2008. 104 с.

88. Сторінка ЦНАП м. Запоріжжя на офіційному порталі Запорізької міської ради. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/centri-nadannya-administrativnih-poslug>.

89. Тимощук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів / за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. Київ, 2015. 428 с.

90. Тимощук В. ЦНАП в об'єднаних громадах: запитання-відповіді / В. Тимощук. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/>.

91. Тимощук В. Адміністративні послуги: посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А», 2012. С. 290.

92. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / за заг. ред. Тимощука В.П. Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.

93. Шаров Ю. П. Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. К.: НАДУ, 2010. С. 220.

94. Шамрай Н. В. Міський дозвільний центр: оперативність у вирішенні питань. *Ділова панорама*. 2014. №2 (80). С. 42 – 45.

95. Шамрай Н. В. Навчання адміністраторів центрів надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 87 – 91.

96. Шпак Ю.В. Правове регулювання діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Правова позиція*. № 2(31), 2021. С.34-38. DOI <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2021-2.7>

97. Щербаківська Л. М. Концептуалізація державних послуг. *Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління»*, Дніпропетровськ : Вид-во АМСУ № 2 (11), 2014. 120-125 с.

98. Gil-Garcia J.R., Martinez-Moyano I.J. Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics. *Government Information Quarterly*. 2007. Vol. 24, iss. 2. P. 266 – 290

99. Department Of Electronics & Information Technology. Ministry of Communications and Information Technology, Government Of India. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://deity.gov.in/>

100. Digitizing public sector services. Norwegian eGovernment Program URL: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FAD/Kampanje/DAN/Regjeringen_sdigitaliseringsprogram/digit_prg_eng.pdf

101. European commission. Executive Agency for SMEs. Norway 2015 URL: <http://ec.europa.eu/easme/en/ec-world-countries/norway>

102. National portal of India. E-Governance Initiatives. URL: <http://india.gov.in/e-governance/initiatives>

Додаток А

Функції Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради

Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради виконує наступні функції:

1. Приймає від суб'єктів звернень документи, необхідні для отримання адміністративної послуги.
2. Забезпечує організацію видачі суб'єктам звернень результатів розгляду адміністративних послуг.
3. Надає суб'єктам звернень вичерпну інформацію щодо вимог та порядку одержання адміністративних послуг.
4. Забезпечує зберігання інформації про надані адміністративні послуги.
5. Розглядає справи про адміністративні правопорушення та накладає стягнення згідно з чинним законодавством.
6. Опрацьовує та вносить пропозиції щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг шляхом спрощення, впорядкування процесів та процедур їх надання.
7. Вносить пропозиції суб'єктам права державної та комунальної власності щодо взаємодії у сфері надання адміністративних послуг.
8. Приймає участь у розробці стандартів надання адміністративних послуг.
9. Забезпечує надання інформації з державного реєстру речових прав на нерухоме майно адміністраторами ЦНАП.
10. Забезпечує надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань адміністраторами ЦНАП.
11. Забезпечує надання адміністративних послуг особам з інвалідністю та іншим маломобільним групам населення за принципом

пересувного віддаленого робочого місця адміністратора з використанням сервісу «Мобільний адміністратор».

12. Забезпечує надання адміністративних послуг за принципом віддаленого робочого місця адміністратора.

13. Готує пропозиції до проектів місцевого бюджету з питань функціонування та забезпечення діяльності роботи ЦНАП.

14. Координує діяльність підпорядкованих комунальних підприємств, готує пропозиції щодо підвищення ефективності їх роботи.

15. Розглядає проекти фінансових планів підпорядкованих комунальних підприємств, бере участь у роботі комісії з перевірки та захисту їх фінансових планів.

16. Погоджує контракти директорів та штатних розписів підпорядкованих комунальних підприємств, готує відповідні пропозиції.

17. Здійснює підготовку проектів рішень Запорізької міської ради, виконавчого комітету Запорізької міської ради, розпоряджень Запорізького міського голови та інших нормативних документів з питань віднесених до компетенції департаменту.

18. Сприяє висвітленню в засобах масової інформації матеріалів щодо виконання основних завдань департаменту.

19. Здійснює інформування Запорізької міської ради, міського голови, заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів міської ради за відповідним напрямком роботи про стан виконання департаментом завдань у сфері надання адміністративних послуг.

20. Розглядає в межах повноважень департаменту звернення громадян, підприємств, установ та організацій, здійснює прийом громадян, вживає відповідних заходів для вирішення порушених ними питань.

21. Організовує роботу з питань діловодства, контролю діяльності, здійснення моніторингу стану виконавської дисципліни.

22. Здійснює організаційні заходи щодо кадрового забезпечення департаменту, проходження служби в органах місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства України.

23. Забезпечує ведення кадрового діловодства: формування особистих справ працівників департаменту, облік та заповнення трудових книжок.

24. Організовує роботу з виконання вимог законодавства України щодо боротьби з корупцією та попередження проявів корупції, розробляє заходи щодо профілактики проявів корупції, здійснює контроль за станом їх виконання.

25. Забезпечує розвиток і впроваджує сучасні інформаційні технології, системи технічного захисту інформації в департаменті.

26. Організовує належну експлуатацію, обслуговування та своєчасний ремонт засобів і систем обчислювальної техніки, оргтехніки в департаменті, їх модернізацію.

27. Забезпечує стале функціонування інформаційно-телекомунікаційних технологій, систем та мереж, програмно-апаратних комплексів, а також інших інформаційних ресурсів департаменту із забезпеченням розподіленого доступу до інформаційних ресурсів департаменту.

28. Організовує в межах повноважень проведення заходів щодо технічного захисту комп'ютерних систем і мереж від витоків інформації і несанкціонованого доступу.

29. Виконує функції головного розпорядника бюджетних коштів відповідно до бюджетного законодавства.

30. Здійснює процедури закупівель товарів, робіт і послуг відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших нормативно-правових актів.

31. Укладає договори та контролює їх виконання з підприємствами, установами та організаціями згідно вимог чинного законодавства України.

32. У разі прийняття міською радою рішення про обслуговування коштів місцевих бюджетів у частині бюджету розвитку та власних надходжень бюджетних установ в установах банків державного сектору:

- здійснює реєстрацію та облік бюджетних зобов'язань розпорядників нижчого рівня (одержувачів) коштів бюджету міста;
- забезпечує у визначені терміни подання до органів Державної казначейської служби України зведеної за місяць інформації про виділені кошти бюджету розвитку розпорядникам нижчого рівня (одержувачам) бюджетних коштів за встановленою формою;
- здійснює контроль за дотриманням розпорядниками нижчого рівня (одержувачами) бюджетних коштів вимог діючого законодавства щодо проведення попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти.

33. Забезпечує правову роботу, спрямовану на правильне, неухильне дотримання та попередження невиконання вимог діючих нормативно-правових актів усіма працівниками департаменту.

34. Забезпечує правильне застосування актів законодавства, інших нормативних актів, внутрішніх локальних актів.

Додаток Б

Перелік суб'єктів надання адміністративних послуг Центром надання адміністративних послуг м. Запоріжжя

- ✓ Архівне управління Запорізької міської ради.
- ✓ Виконавчий комітет Запорізької міської ради.
- ✓ Вознесенівський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.
- ✓ Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Запорізькій області.
- ✓ Головне управління Держгеокадастру у Запорізькій області.
- ✓ Головне управління Держпродспоживслужби у Запорізькій області.
- ✓ Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради.
- ✓ Департамент архітектури та містобудування Запорізької міської ради.
- ✓ Департамент житлово-комунального господарства та будівництва Запорізької обласної державної адміністрації.
- ✓ Департамент захисту довкілля Запорізької обласної державної адміністрації.
- ✓ Департамент культури та інформаційної політики Запорізької обласної державної адміністрації.
- ✓ Департамент муніципального управління Запорізької міської ради.
- ✓ Департамент освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації.
- ✓ Департамент реєстраційних послуг Запорізької міської ради.
- ✓ Департамент соціального захисту населення Запорізької міської ради.

- ✓ Департамент соціального захисту населення Запорізької обласної державної адміністрації.
- ✓ Департамент управління активами Запорізької міської ради.
- ✓ Державна інспекція архітектури та містобудування України.
- ✓ Державний комітет телебачення і радіомовлення України.
- ✓ Дніпровський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Запоріжжі Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса).
- ✓ Дніпровський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.
- ✓ Заводський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Запоріжжі Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса).
- ✓ Заводський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.
- ✓ Комунарський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Запоріжжі Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса).
- ✓ Комунарський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.
- ✓ Міністерство внутрішніх справ України.
- ✓ Міністерство економіки України.
- ✓ Міністерство у справах ветеранів України.

- ✓ Олександрівський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Запоріжжі Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса).
- ✓ Олександрівський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.
- ✓ Південне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Одеса).
- ✓ Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці.
- ✓ Південно-Східне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства.
- ✓ Сектор у Запорізькій області Державного агентства водних ресурсів України.
- ✓ Управління містобудування та архітектури Запорізької обласної державної адміністрації.
- ✓ Управління патрульної поліції в Запорізькій області Департаменту патрульної поліції.
- ✓ Хортицький відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.
- ✓ Шевченківський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Запоріжжі Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса).
- ✓ Шевченківський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області.