

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Напрями удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг (на прикладі Хмельницької територіальної громади)»

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Володимир ІЩЕНКО

Керівник: к. е. н., доцентка
Олена ХИТРА

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ищенко В.В. Напрями удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг (на прикладі Хмельницької територіальної громади).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У теоретичному розділі роботи розкрито сутність та правові засади надання адміністративних послуг, обґрунтована роль органів місцевого самоврядування у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг.

У дослідницько-аналітичному розділі здійснений аналіз діяльності Хмельницької міської ради та Управління адміністративних послуг, проаналізовані поставлені цілі та завдання Хмельницької територіальної громади. Також у роботі визначено важливість якісного надання адміністративних послуг і з'ясовано основні причини недосконалої їх реалізації в органах місцевого самоврядування.

У рекомендаційному розділі запропоновано напрями удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг та шляхи формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг.

Ключові слова: адміністративні послуги, Центр надання адміністративних послуг, органи місцевого самоврядування, громада, децентралізація, електронні послуги.

ANNOTATION

Ishchenko V.V. Directions for improving the activities of local self-government bodies in the field of providing administrative services (on the example of the Khmelnytskyi territorial community).

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration.

In the theoretical section of the work, the essence and legal basis of the provision of administrative services. In the research and analytical section, an analysis of the activities of the Khmelnytskyi City Council and the Administration of Administrative Services was carried out. In the recommendation section, ways of improving the activities of local self-government bodies in the field of providing administrative services.

Keywords: administrative services, Center for providing administrative services, local self-government bodies, community, decentralization, electronic services.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Поняття та правові засади надання адміністративних послуг.....	8
1.2. Роль органів місцевого самоврядування у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	18
2.1. Оцінка показників роботи Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради за 2020–2022 рр.	18
2.2. Аналіз діяльності Хмельницької міської ради у сфері надання адміністративних послуг	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	31
3.1. Напрями удосконалення інституційного, нормативно-правового та кадрового забезпечення у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування	31
3.2. Формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг.....	39
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформа децентралізації спрямована на розширення повноважень органів місцевого самоврядування, у т. ч. шляхом збільшення фінансових ресурсів територіальних громад. Це визнається як ключовий чинник розвитку місцевого самоврядування. Хоча покращення якості адміністративних послуг вимагає наявності достатніх фінансових ресурсів, але це лише один з елементів ефективного реформування системи адміністративних послуг.

Реформування та удосконалення системи надання адміністративних послуг вимагає комплексного підходу для вирішення основних проблем. Це включає покращення правового регулювання та спрощення процедур отримання популярних адміністративних послуг, розширення мережі ЦНАП, створення віддалених робочих місць та мобільних офісів для забезпечення доступності адміністративних послуг на всій території України, добір та навчання персоналу у сфері обслуговування громадян, а також забезпечення надання адміністративних послуг у електронній формі через відповідну правову базу та програмне забезпечення.

Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі. Вагомий внесок у розвиток теорії і практики надання адміністративних послуг зробили такі науковці, як: О. Буханевич [6], Ю. Сосяк [45], І. Козюра [19], Т. Паутова [29; 30], В. Тимощук [48; 49; 50], Н. Гончарук [10], О. Васильєва, Н. Васильєва, О. Ігнатенко [7], Н. Ільчанінова [16], Н. Мариняк [26], О. Кравченко [55], В. Пальчук [51] та ін. Дослідницькі зусилля в цьому напрямку мають вагоме теоретичне і практичне значення, особливо в сучасних, складних умовах державотворення.

Метою магістерської роботи є науково-теоретичне обґрунтування, виконання аналізу й розробка обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг.

Досягнення мети обумовлює реалізацію таких дослідницьких **завдань**:

- розкрити сутність поняття та проаналізувати правові засади надання адміністративних послуг;
- дослідити роль органів місцевого самоврядування у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг;
- проаналізувати діяльність Хмельницької міської ради у сфері надання адміністративних послуг;
- оцінити показники роботи Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради за 2020–2022 рр.;
- запропонувати напрями удосконалення інституційного, нормативно-правового та кадрового забезпечення у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування;
- окреслити шляхи формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – науково-теоретичні та прикладні аспекти удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань дослідження використовувався комплекс сучасних загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, з загальнонаукових методів були використані: порівняння, спостереження, формалізації, абстрагування, системний метод, синергетичний, прогностичний, узагальнення, методи аналізу наукової літератури та законодавчо-нормативних документів, теоретичного аналізу та синтезу. До спеціальних методів наукового пізнання, які були використані в магістерській роботі, слід віднести: аналітико-синтетичний; порівняльно-правовий; формально-логічний; метод застосування інформаційно-аналітичних технологій; структурно-логічного моделювання.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг; бази законодавчо-нормативних документів, статистичні дані, інформація з офіційного веб-сайту Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради тощо.

Практичне значення одержаних результатів. У магістерській роботі пропонуються напрями вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг й обґрунтовуються шляхи формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг. Одержані результати можуть використовуватись в практичній діяльності органів місцевого самоврядування та структурних підрозділів, які відповідають за надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та правові засади надання адміністративних послуг

Концепція надання адміністративних послуг ґрунтується на принципі служіння держави суспільству. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга трактується як 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, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [34].

Одним з перших нормативних актів, що розглядає державні послуги, є «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» [22], схвалена Кабінетом Міністрів України 15 лютого 2006 року. Згідно з цим документом, однією з функцій державного управління є сфера державних послуг. Ці послуги надаються фізичним і юридичним особам та спрямовані на реалізацію їхніх прав, свобод і законних інтересів [20].

В Україні надання адміністративних послуг регулюється низкою законодавчих актів, які визначають правові засади цього процесу. Основними нормативно-правовими документами, які стосуються сфери надання адміністративних послуг в Україні, є:

1. Конституція України [21]: визначає основні принципи та права громадян, включаючи право на отримання адміністративних послуг.

2. Закон України «Про адміністративні послуги» [34]: визначає основні принципи та порядок надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам. Він також регулює взаємодію органів влади та громадян у цьому процесі.

3. Закон України «Про звернення громадян» [39]: встановлює порядок приймання та розгляду звернень громадян, що може включати в себе вимоги стосовно адміністративних послуг.

4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [36]: забезпечує право громадян на отримання публічної інформації, що може бути важливим аспектом в процесі надання адміністративних послуг.

5. Інші нормативно-правові акти.

Важливим є принцип прозорості та відкритості в роботі державних органів, що регулюється вищезгаданими законами. Ці документи спрямовані на забезпечення доступності, якості та ефективності надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу в Україні.

За Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг, до публічних послуг належать послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями, що перебувають в їх управлінні [22]. Адміністративні послуги – це публічні послуги, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [22].

Структура послуг зображена на рисунку 1.1.

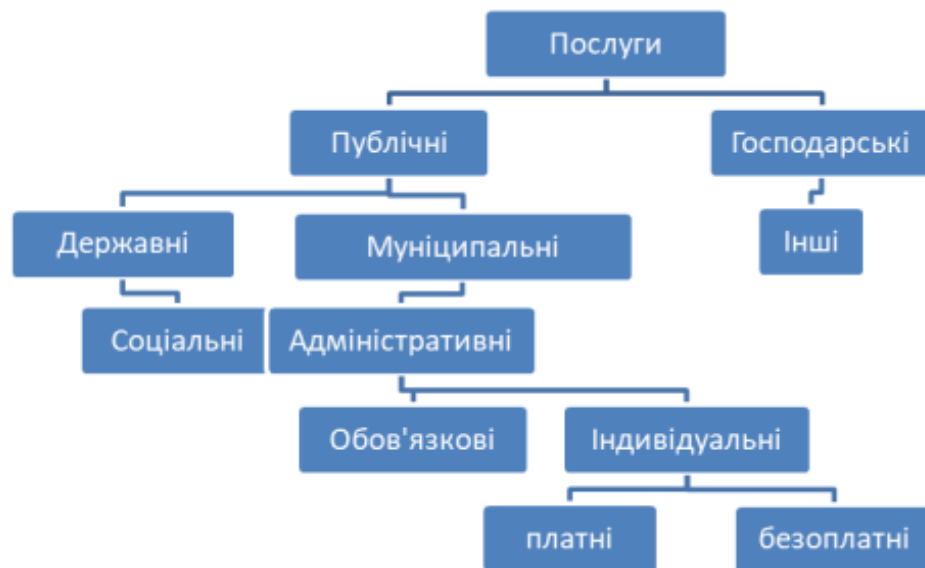


Рисунок 1.1 Місце адміністративних послуг у загальній класифікації [23]

Поняття «адміністративна послуга» трактується багатьма науковцями, деякі із них можемо побачити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Трагування поняття «адміністративна послуга» різними науковцями.

Науковці	Особливості реалізації адміністративних послуг
Даньшина Ю.	Такий вид послуг, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування (адміністративними органами) з метою забезпечення прав, свобод й охоронюваних законом інтересів фізичних осіб та прав і законних інтересів юридичних осіб, надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [55].
Чаусовська С. І.	Діяльність органів публічної влади, об'єднань громадян, фізичних осіб, інших суб'єктів різних рівнів, що здійснюється за рахунок публічних і приватних коштів, з надання (передачі) фізичним і юридичним особам певних матеріальних чи нематеріальних благ, які є соціально значущими та приносять користь суспільству й державі [54].
Афанасьєва К.	Публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [52].
Ославський М.	Публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [57].

Примітка: складено автором.

Отже, адміністративні послуги можна трактувати як широкий процес, що включає прийняття персонального адміністративного акту, незалежно від конкретності його юридичного оформлення чи виконання.

Адміністративну послугу потрібно розглядати в двох аспектах:

- з точки зору уповноваженого суб'єкта – як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення умов для реалізації прав фізичної /юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

- з точки зору суб'єкта звернення – як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної /юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи.

Адміністративну послугу можна розуміти як правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату [24].

Адміністративні послуги мають надаватись у нормативно-правових межах (рисунок 1.2).

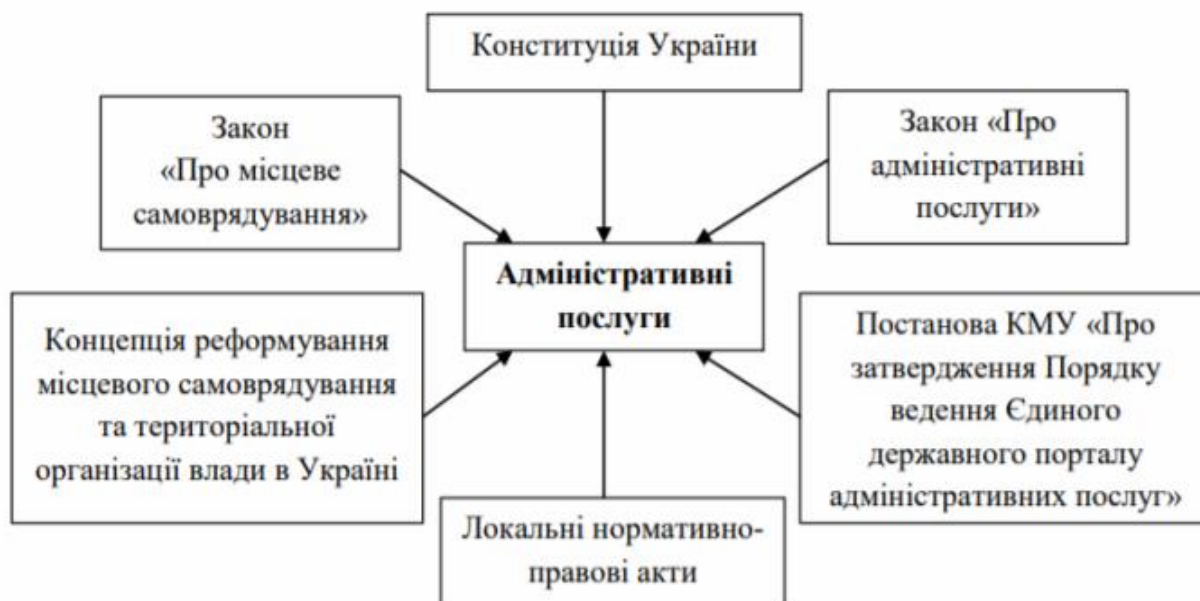


Рисунок 1.2 Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні [16]

З прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» в організаційному плані забезпечення функціонування системи надання адміністративних послуг постійно відбуваються позитивні зміни, а саме: створено мережу центрів надання адміністративних послуг; делеговано повноваження з надання популярних адміністративних послуг на місцевий рівень для наближення таких послуг безпосередньо до громадян. Також наголосимо на тому, що актуальним є вдосконалення механізму надання адміністративних послуг шляхом запровадження стандартів ISO 9001 та сучасних технологій відповідних органів [16].

Класифікація адміністративних послуг за змістом та специфікою представлена на рисунок 1.3.

По критерію платності	За адміністративно-територіальним поділом	За суб'єктами надання	За суб'єктом їх отримання	За змістом адміністративної діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • платні (платність і сума плати визначається законом) • безоплатні 	<ul style="list-style-type: none"> • суб'єктами надання послуг; • центрами надання адміністративних послуг; • через Єдиний державний реєстр 	<ul style="list-style-type: none"> • державні • органів місцевого самоврядування 	<ul style="list-style-type: none"> • задоволення потреб фізичних осіб; • задоволення потреб юридичних осіб та індивідуальних підприємців; • задоволення потреб фізичних та юридичних осіб; • задоволення потреб іноземних громадян 	<ul style="list-style-type: none"> • дозвола • реєстрація з веденням реєстрів • легалізація/верифікація актів • соціальна допомога

Рисунок 1.3 Класифікація адміністративних послуг за змістом і специфікою [48]

Отже, адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної /юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону. В Україні надання адміністративних послуг регулюється рядом законодавчих актів, які визначають правові засади цього процесу. Основними нормативно-правовими документами, які регулюють сферу надання адміністративних послуг в Україні, є: Конституція України, Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про звернення громадян», Закон України «Про доступ до публічної інформації». Надання адміністративних послуг є важливим аспектом публічного управління та взаємодії органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадянами. Можна класифікувати адміністративні послуги за предметом питань, за розв'язанням яких звертаються особи до адміністративних органів. Серед них можна виділити земельні, підприємницькі, соціальні, будівельно-комунальні, житлові та ін. Також адміністративні послуги можуть бути на платній та безоплатній основі.

1.2. Роль органів місцевого самоврядування у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг на рівні місцевої громади. Вони активно працюють над визначенням потреб місцевого населення та розробкою відповідних програм і стратегій, що передбачають надання адміністративних послуг. Вони враховують специфіку свого регіону та потреби місцевих громадян. Також створюють служби, які відповідають за надання адміністративних послуг. Це може включати створення Центрів надання адміністративних послуг, електронних платформ для отримання послуг, а також інших механізмів для забезпечення зручності та доступності послуг [19].

Органи місцевого самоврядування забезпечують взаємодію з громадянами, враховуючи їхні думки та відгуки стосовно надання адміністративних послуг. Вони сприяють активній участі громадян у процесах вдосконалення та розробки механізмів надання послуг. Вони відповідають за моніторинг та контроль якості наданих адміністративних послуг, визначають критерії ефективності та вдосконалюють процеси надання послуг для забезпечення їхньої якості та доступності для всіх громадян [19].

Щоб приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення, в т. ч. у сфері надання адміністративних послуг, потрібно здійснювати розробку сучасних технологій прийняття рішень, постійно підвищувати професійний рівень управлінців, зокрема, вдосконалити системи добору, підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, впровадити чітку систему професійних і службових обов'язків посадових осіб органів місцевого самоврядування, використовувати сучасні системи підготовки та прийняття рішень, а також обов'язково враховувати можливі економічні та фінансові наслідки цих рішень [17, с. 86].

Сьогодні Україна намагається бути «сервісною» державою. Політика надання послуг у такій країні повинна бути спрямована на створення належних

умов для забезпечення високого життєвого рівня та розвитку будь-якої людини. Будь-яка взаємодія влади з громадськістю може бути віднесена до послуг [25].

Активний пошук ефективних механізмів надання адміністративних послуг в нашій державі спричинений дисбалансом поетапності впровадження реформ, втратою у громадян довіри до владних структур всіх рівнів, корумпованістю в публічному управлінні тощо. Трансформація системи надання адміністративних послуг органами влади може відбуватися за допомогою різних підходів (комплексного, процесного, ресурсного тощо).

Перехід до електронних послуг не технологічний, а все ж таки соціальний процес. Механізми надання електронних послуг при цьому виступають головними складовими системи електронного урядування. Їх класифікують за певними складовими (рисунок 1.4). Водночас упровадження в систему публічного управління сервісних механізмів супроводжується процесами автоматизації адміністративних регламентів та упровадженням офіційного електронного документообігу [50].

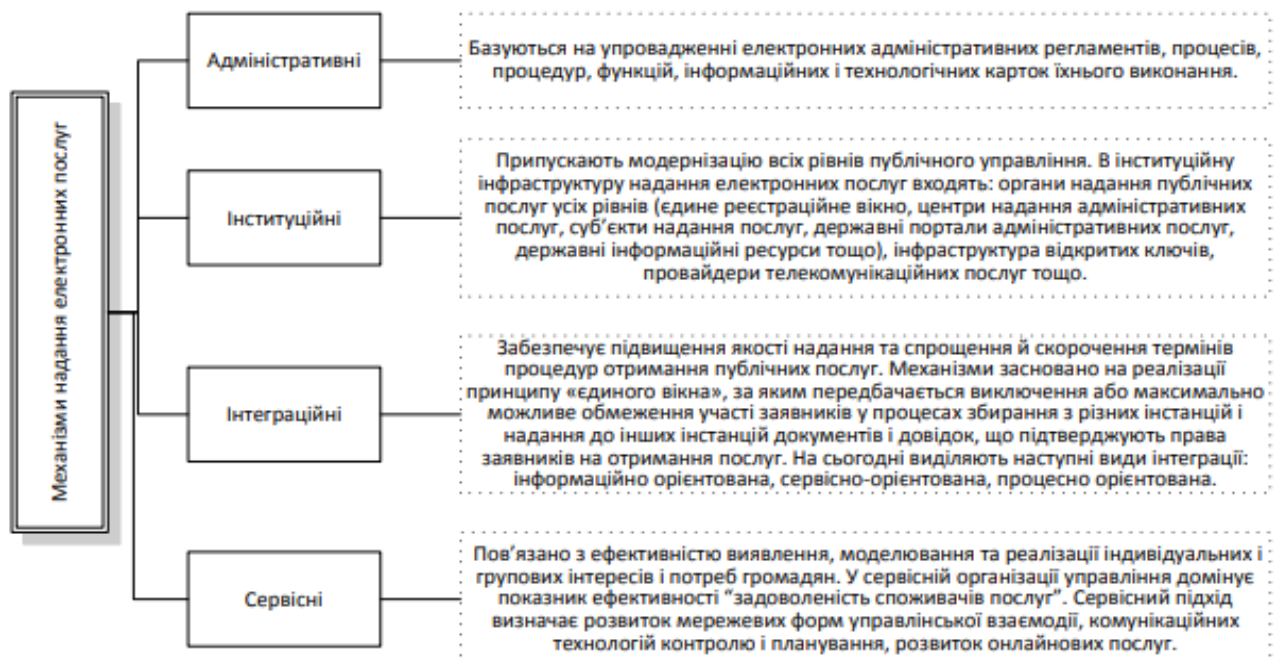


Рисунок 1.4 Класифікація механізмів надання електронних послуг [50]

Муниципальні послуги – послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами; надання таких

послуг пов'язане з реалізацією владних повноважень. Натомість неадміністративними є послуги, які не пов'язані з прийняттям владних рішень [4].

Важливо пам'ятати про базові принципи роботи ЦНАП:

– «принцип єдиного вікна», коли для отримання бажаної послуги відвідувач контактує лише з одним працівником в одному місці, а не відвідує безкінечну кількість кабінетів;

– «принцип єдиного простору», коли в одному приміщенні можна звернутися за адміністративними послугами різних установ, наприклад, отримати паспорт громадянина, отримати довідку про місце проживання або зареєструватися приватним підприємцем тощо;

– «принцип відкритого та прозорого простору, інформативності», коли організація роботи ЦНАП побудована так, що у ньому немає нескінченної кількості закритих кабінетів, а працівники здійснюють прийом громадян на очах в інших відвідувачів.

Особливу вагу у реалізації цих принципів має стаття 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, яку Україна ратифікувала без жодних вагань. Згідно з цією статтею, муніципальні функції, як правило, повинні здійснюватися тією владою, яка має найтісніший контакт з громадянином. При делегуванні повноважень іншим органам важливо враховувати обсяг та характер завдань, а також вимоги досягнення ефективності та економії [13].

В контексті викладеного потрібно також вказати і на певні проблемні аспекти надання якісних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування:

1) відсутність належного фінансування центрів надання адміністративних послуг;

2) відсутність потрібної кількості компетентних кадрів для організації надання адміністративних послуг на високому рівні;

3) відсутність потрібної координації дій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

4) низький рівень задоволеності якості послуг серед громадян;

5) відсутність дієвих методів організації системного оцінювання якості надання адміністративних послуг та визначення причин відхилення від встановлених критеріїв.

Загальний висновок полягає в тому, що місцеве самоврядування повинно відігравати ключову роль у наданні адміністративних послуг для фізичних та юридичних осіб. За цим підходом, держава повинна залишити за собою регулюючу функцію, спрямовану на контроль якості послуг та надання адміністративних послуг загальнодержавного характеру.

Повноваження органів місцевого самоврядування в європейських країнах, ґрунтуючись на принципі субсидіарності, спрямовані на максимальне наближення надання адміністративних послуг до споживачів та забезпечення того, щоб органи, що приймають рішення, були близькими до вирішення конкретних проблем.

У контексті державних реформ з децентралізації важливо враховувати, що органи місцевого самоврядування повинні бути основними суб'єктами у наданні адміністративних послуг. Це сприятиме не лише зручності для споживачів, але й підвищить ефективність, відповідальність та професіоналізм владних структур.

Отже, органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг, оскільки місцева влада має найтісніший зв'язок з громадянином, лише органи самоврядування знають всі дрібниці та особливості своєї територіальної громади та можуть вносити оперативні та необхідні зміни у роботі органів надання адміністративних послуг для високої ефективності та комфорту власних жителів громади. Держава має залишити за собою здебільшого лише право моніторингу та законодавчого контролю за належним виконанням обов'язків органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Оцінка показників роботи Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради за 2020–2022 рр.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Хмельницькому був створений рішенням 16-ї сесії міської ради від 11 квітня 2012 року № 10. Офіційне відкриття ЦНАП відбулося 29 вересня 2012 року. Рішенням 52 сесії міської ради від 26 серпня 2015 року було прийнято рішення про припинення дії Дозвільного центру міської ради та ЦНАП через їх ліквідацію та створення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, і затверджено Положення про це новостворене управління. На 8-й сесії міської ради від 21 вересня 2016 року було створено Філію № 1 за адресою вул. Грушевського, 86, і Філію № 2 за адресою вул. Пилипчука, 3 у складі Управління адміністративних послуг.

Головним завданням Управління є поліпшення якості надання адміністративних послуг, забезпечення зручних умов для заявників, спрощення процедур отримання документів, заощадження часу, а також надання професійних та ввічливих консультацій для кожного клієнта [12].

Управління діє відповідно до вимог Закону України «Про адміністративні послуги». На сьогодні здійснюється співпраця з 36 суб'єктами надання адміністративних послуг та надаються 348 різних послуг для громадян. Управління складається з 38 адміністраторів.

На діяльність Управління впливає чимала кількість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (рисунок 2.1).

Важливо зазначити, що однією з переваг надання адміністративних послуг через Управління є прозорість процесу, відсутність прямого контакту з

чиновниками. Документи приймаються за чітким описом, а рішення видаються у встановлені строки, визначені законодавством. Адміністратори Управління контролюють терміни надання послуг і сповіщають заявників щодо прийняття рішень через телефон, пошту, електронну пошту або СМС.

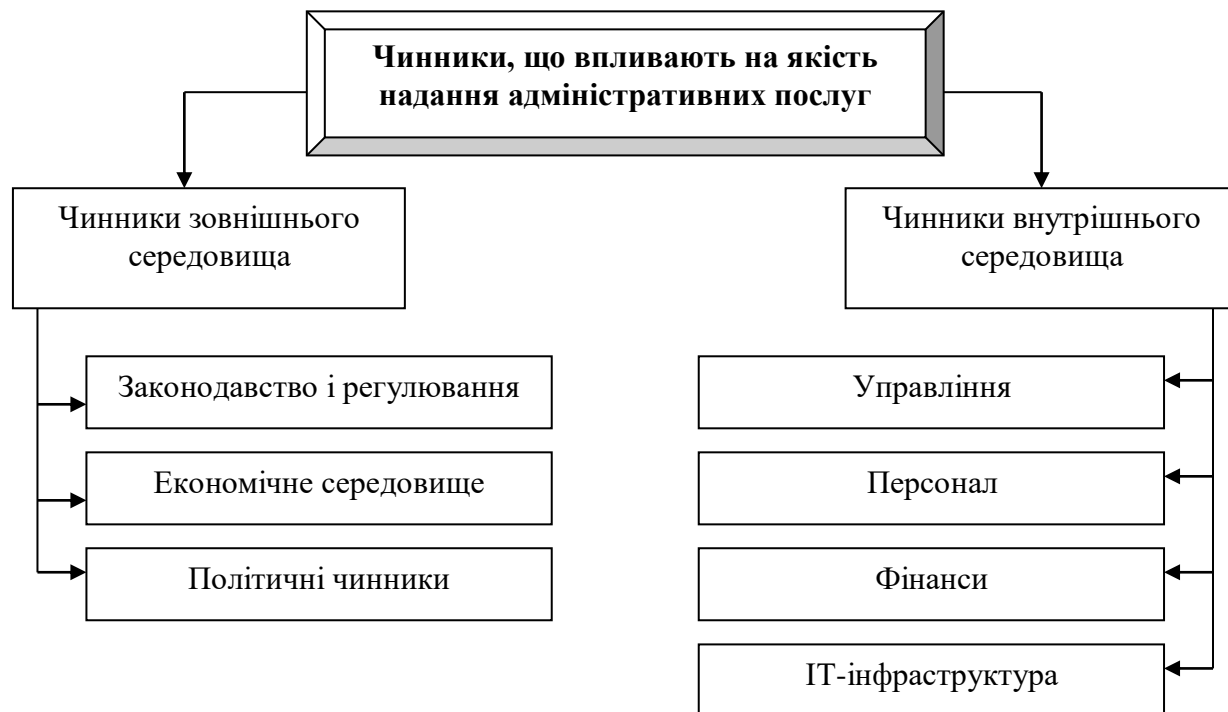


Рисунок 2.1 Чинники, які впливають на якість надання адміністративних послуг
Примітка: складено автором на основі [12].

Управління складається з трьох основних підрозділів:

1. Відділ надання адміністративних та інших послуг:
 - Сектор оформлення біометричних даних.
 - Сектор реєстрації об'єктів державного земельного кадастру.
 - Сектор опрацювання результатів адміністративних послуг.
2. Відділ дозвільних процедур.
3. Інформаційно-консультаційний сектор (рисунок 2.2).

Сектор з оформлення біометричних документів, який належить до відділу надання адміністративних та інших послуг, було створено в серпні 2018 року. Завідувач сектора (адміністратор) призначається та звільняється міським головою на рекомендацію начальника Управління. Сектор керується різноманітними законодавчими актами, включаючи Конституцію України, акти

Президента та Кабінету Міністрів України, рішення міської ради і її виконавчого комітету, розпорядження міського голови, а також внутрішніми нормативами Управління [12].



Рисунок 2.2 Структура Управління адміністративних послуг

Примітка: складено автором на основі [12].

Розглянемо актуальну керівну структуру Управління (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Керівна структура Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

Посада	П.І.Б.	Робочий телефон
Начальник управління адміністративних послуг – адміністратор	Хохлов Олексій Вячеславович	(0382) 76-44-42
Заступник начальника управління-начальник відділу дозвільних процедур – адміністратор	Онищук Наталія Володимирівна	(0382) 70-27-71
Начальник відділу надання адміністративних та інших послуг – адміністратор	Колесникова Олександра Юріївна	(0382) 70-27-93
Завідувач сектором з оформлення біометричних документів відділу надання адміністративних та інших послуг – адміністратор	Федорчук Олена Григорівна	063-192-26-56
Завідувач сектором з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру відділу надання адміністративних та інших послуг – адміністратор	Потриденна Ольга Григорівна	(0382) 70-27-71
Завідувач сектором оброблення результатів адміністративних послуг відділу надання адміністративних та інших послуг – адміністратор	Салтикова Олена Миколаївна	063-192-26-97
Заступник начальника управління-завідувач інформаційно-консультаційного сектора-адміністратор	Ігнатенко Олена Станіславівна	(0382) 70-27-71

Примітка: складено автором на основі [12].

Сектор співпрацює з іншими службами, включаючи відділ реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації Хмельницької міської ради та Хмельницький відділ Державної міграційної служби України в Хмельницькій області. Сектор надає 9 видів адміністративних послуг, і кількість звернень зросла з 4516 у 2021 році до 5559 у 2022 році. Для покращення роботи сектора використовуються стандартні операційні процедури (СОП), розроблені Державною міграційною службою.

За останні два роки надходження до місцевого бюджету від адміністративних (паспортних) послуг становили 3862125 грн; детальніше надходження розписані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Надходження до місцевого бюджету від надання адміністративних послуг за 2021–2022 р.

Сума	Назва послуги
355122 грн	за паспорт громадянина України у формі картки у разі термінового оформлення (протягом 10 робочих днів)
251730 грн	за паспорт громадянина України у формі картки (протягом 20 робочих днів)
1753274 грн	за паспорт громадянина України для виїзду за кордон у разі термінового оформлення (протягом 7 робочих днів)
1492263 грн	за паспорт громадянина України для виїзду за кордон (протягом 20 робочих днів)
9736 грн	за державне мито, яке сплачується у разі втрати паспорта громадянина України.

Джерело: [12]

Сектор активно працює над реалізацією загальнодержавного курсу з розвитку електронних послуг для фізичних осіб, забезпечення прозорості діяльності міської ради та запобігання корупції в процесі надання послуг, пов'язаних з паспортними документами. На даний момент Управління надає 327 адміністративних послуг і співпрацює з 40 суб'єктами надання адміністративних послуг.

Важливим є покращення доступності та зручності електронних послуг для фізичних осіб. Це спрямовано на спрощення процедур отримання паспортів громадянина України з безконтактним електронним носієм та документів,

необхідних для виїзду за кордон. Такий підхід сприяє зменшенню можливостей корупції та підвищенню якості наданих послуг.

Загальна діяльність Управління сприяє створенню прозорих та ефективних механізмів надання адміністративних послуг громадянам, а також важливою складовою є внесок у формування місцевого бюджету через збільшення доходів від адміністративних послуг.

За жовтень 2022 року якість наданих послуг у приміщені Центру надання адміністративних послуг оцінили 3646 відвідувачів, більш детально з результатами опитування можна ознайомитись у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Результати опитування серед громадян щодо якості наданих послуг

Оцінка	Кількість	Відсоток
Позитивно	3642	99,89 %
Негативно	4	0,11 %

Примітка: складено автором.

Дані з таблиці свідчать про те, що містяни абсолютно задоволені якістю наданих їм адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради, лише кілька людей серед 3642 відвідувачів залишились не задоволені якістю наданих їм послуг.

В цілому, Управління продовжує вдосконалювати свою роботу та розширювати спектр послуг для громадян з метою полегшення їхнього доступу до необхідних адміністративних послуг та забезпечення їхніх потреб.

Таким чином, Управління адміністративних послуг в Хмельницькому є важливим організаційним підрозділом, яке забезпечує надання різноманітних адміністративних послуг для громадян та підприємств у найбільш зручній та ефективній спосіб. Управління працює над постійним покращенням якості обслуговування та забезпечення комфортних умов для клієнтів. Адміністратори відіграють ключову роль у контролі термінів та інформуванні клієнтів про стан рішень.

Загалом, ця система спрямована на спрощення взаємодії між громадянами і державними службами, зменшення бюрократії і прискорення надання послуг. Управління адміністративних послуг допомагає зробити процес отримання необхідних документів більш доступним і зручним для громадян, сприяючи поліпшенню якості життя та підвищенню задоволеності клієнтів державними послугами.

2.2. Аналіз діяльності Хмельницької міської ради у сфері надання адміністративних послуг

Хмельницька міська рада відіграє ключову роль у формуванні сучасних та комфортних для мешканців міста механізмів та інструментів надання адміністративних послуг. Постійно удосконалює та старається полегшити процедуру надання тих чи інших послуг, йде в ногу з часом.

У 2021 році збільшилась кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління адміністративних послуг: з 261 до 288, в 2022 році – з 288 до 327 послуг. В цілому станом на 15.02.2023 року через Управління надається 327 адміністративних послуг (в т. ч. 100 видів документів дозвільного характеру). Також суттєво збільшилась кількість звернень, наданих послуг та консультацій в користуванні системою електронної черги. Загальна динаміка кількості наданих адміністраторами Управління консультацій відображена на рисунках 2.3–2.6.

Також можемо наголосити на тому, що за 2022 рік різко збільшилась сума надходжень в місцевий бюджет за надані адміністративні послуги через Управління порівняно з минулими роками. Більш детально ця інформація подана у таблиці 2.4.

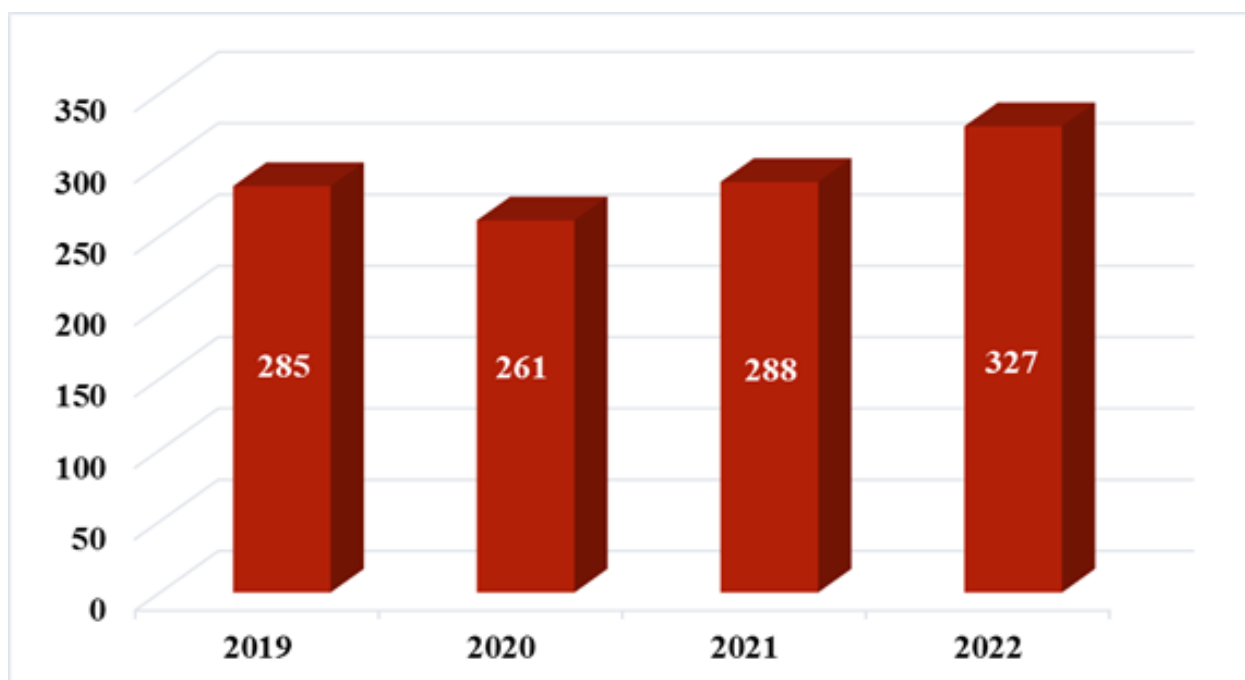


Рисунок 2.3 Кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління за 2019–2022 рр.

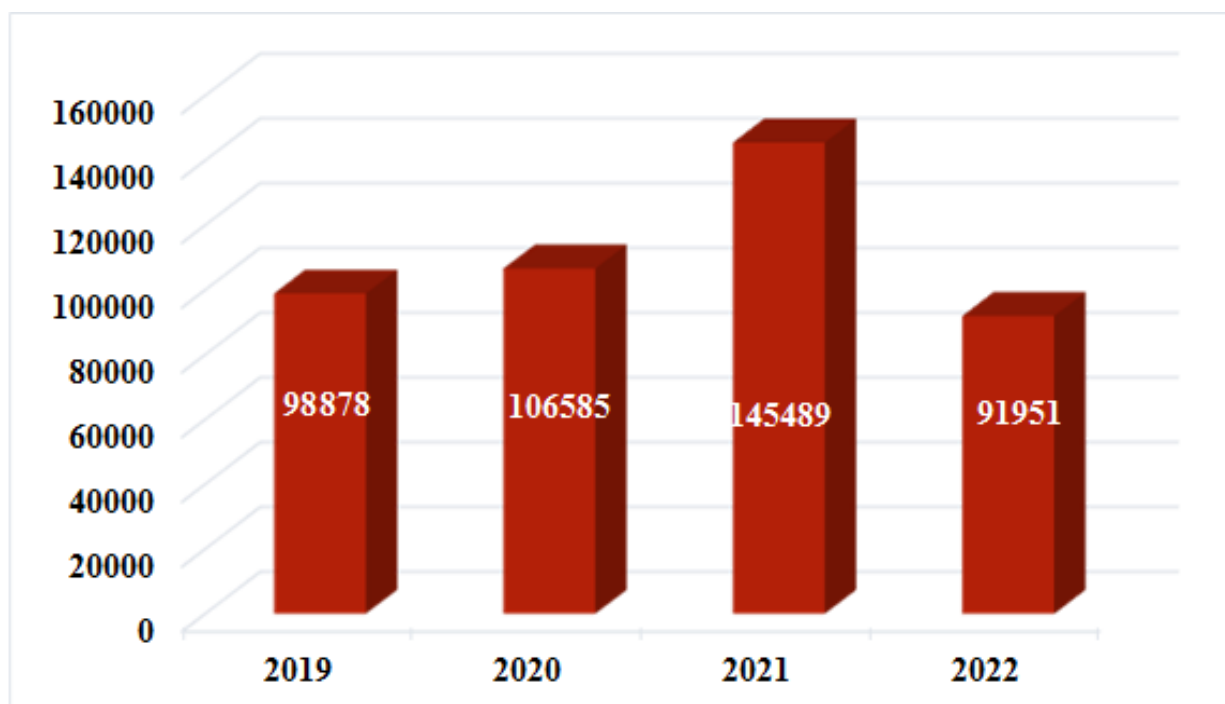


Рисунок 2.4 Кількість суб'єктів звернень, що звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією та допомогою у користуванні системою електронної черги, за 2019–2022 рр.

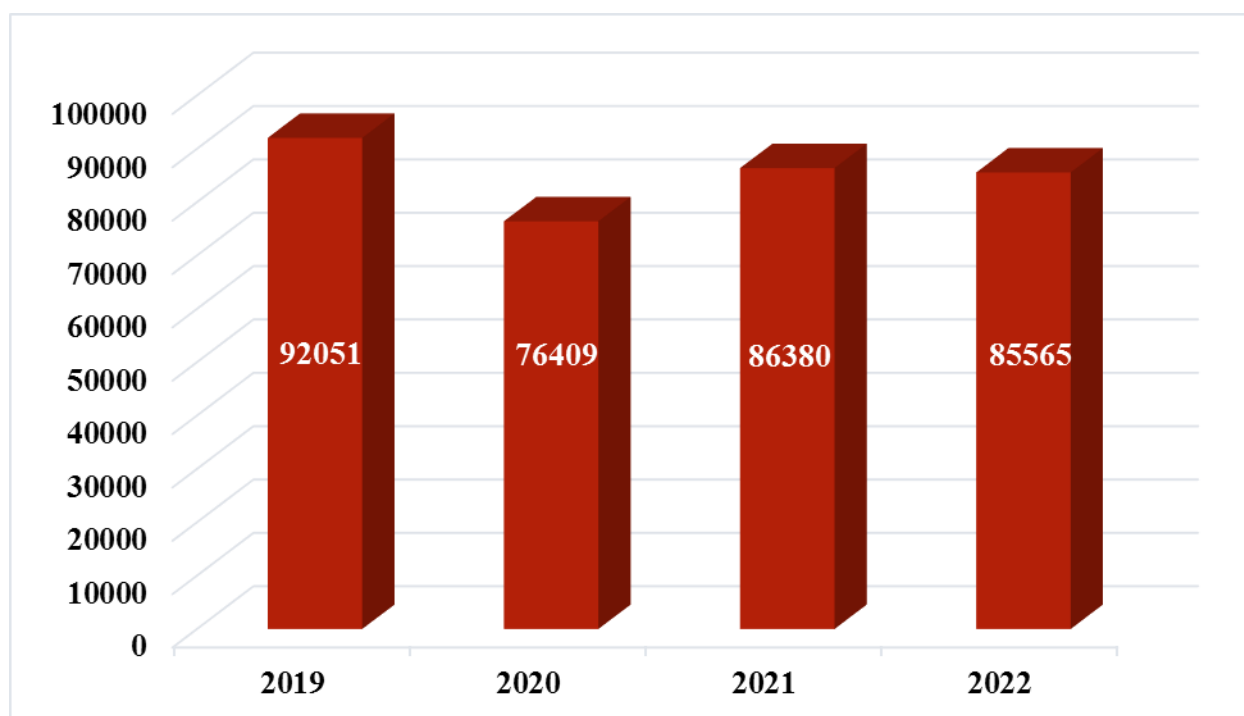


Рисунок 2.5 Кількість зареєстрованих звернень адміністраторами Управління за 2019–2022 рр.

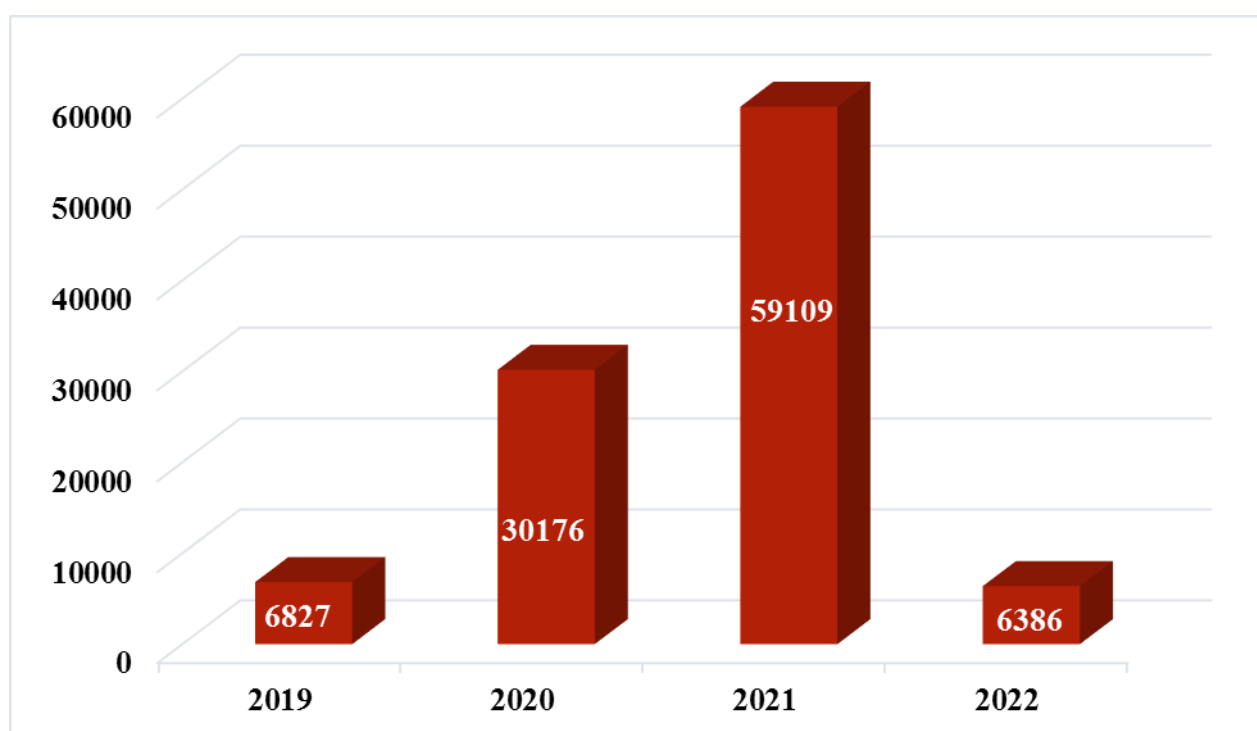


Рисунок 2.6 Кількість наданих адміністраторами Управління консультацій за 2019–2022 рр.

Таблиця 2.4 Надходження в місцевий бюджет за надані адміністративні послуги через Управління

Рік надходжень	Сума надходжень
2019 рік	2 569 195 грн
2020 рік	1 659 951 грн
2021 рік	2 117 442 грн
2022 рік	3 366 508 грн

Примітка: складено автором на основі [12].

Для забезпечення більш ефективного надання адміністративних послуг і зменшення черг громадяни мають можливість попередньо записатися на електронну чергу через сайт Управління або прийти особисто і зареєструватися за допомогою електронної системи керування чергою в день звернення. Крім того, впроваджено мобільний додаток PQService, який дозволяє відстежувати чергу та отримувати послуги без необхідності перебування в приміщенні Управління.

З 1 листопада 2021 року адміністратори Управління почали працювати в електронному кабінеті на порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, де надаються десять адміністративних послуг.

Для покращення обслуговування громадян Управління спільно з ХМКП «Хмельницькінфоцентр» впровадило електронне врядування, що дозволяє подавати заявки на отримання послуг через веб-ресурси. Також проводиться щоденний моніторинг якості надання послуг, і громадяни мають можливість оцінити роботу адміністраторів через голосування талонами.

В Управлінні створене «місце самообслуговування для відвідувачів», обладнане необхідною оргтехнікою для зручного сканування документів та ксерокопіювання. Громадяни можуть також скористатися Інтернетом та онлайн-сервісами через веб-портали та мобільний додаток PQService.

Управління надає послуги без прямого контакту між заявником та виконавцем. Адміністратори контролюють терміни надання послуг і сповіщають громадян про рішення через телефон, електронну пошту або SMS. За необхідності адміністратори навіть виїжджають до громадян для швидкого надання послуг. Загалом, Управління робить все можливе для забезпечення

швидкого та зручного отримання адміністративних послуг громадянами, зменшення корупції та підвищення якості обслуговування.

Для подальшого поліпшення доступності та зручності послуг громадянам Управління активно співпрацює з різними партнерами та впроваджує нові ініціативи. Наприклад, громадяни мають можливість користуватися чат-ботом «Smart Town Bot» для консультацій та отримання інформації в електронному вигляді. Також введено реєстрацію місця проживання дітей віком до 14 років за допомогою застосунку «Дія» (e14).

Спільно з Міністерством цифрової трансформації України та іншими органами влади, Управління розширює можливості для ідентифікації громадян та обміну документами через мобільний додаток «Дія». Це робить процес отримання адміністративних послуг ще більш зручним та швидким. Загалом, через Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал Дія» громадяни можуть отримувати різні послуги та сервіси, включаючи реєстрацію бізнесу, створення юридичних осіб, цифрові копії документів, та багато інших.

Управління працює для забезпечення якості та доступності адміністративних послуг громадянам, і впроваджує сучасні технології та ініціативи для поліпшення обслуговування. Управління також активно використовує електронні сервіси та Інтернет-ресурси для спрощення взаємодії з громадянами. Інтернет-мережа, електронна пошта, та різноманітні веб-ресурси дозволяють громадянам отримувати доступ до інформації та послуг в онлайн режимі, що робить процес звернень більш зручним та ефективним.

Зокрема, громадяни мають можливість замовляти послуги онлайн через портал Хмельницької міської ради. Також запроваджено систему попереднього запису на прийом до адміністраторів в електронній черзі на офіційному сайті Управління адміністративних послуг. Це дозволяє громадянам не втрачати час на очікування та спрощує процес отримання послуг.

Важливою частиною роботи Управління є ініціативи щодо підвищення якості обслуговування. Щоденний моніторинг роботи та можливість

голосування талонами дозволяють громадянам оцінити роботу адміністраторів та висловити свої побажання.

Таким чином, Управління також активно працює над розширенням переліку послуг та їх доступності для громадян. За останні роки, кількість адміністративних послуг збільшилася, і співпраця з 40 суб'єктами надання послуг розширює можливості для громадян. Управління адміністративних послуг активно впроваджує сучасні технології та ініціативи, щоб полегшити отримання адміністративних послуг громадянами. Зокрема, створені «місця самообслуговування» для громадян, де вони можуть виконувати деякі процедури, такі як сканування документів чи ксерокопіювання, абсолютно безкоштовно.

Крім того, Управління співпрацює з іншими місцевими органами та партнерами для підвищення якості обслуговування громадян. Наприклад, проводиться робота в рамках Громадського проекту «Бюджет участі», де громадяни можуть впливати на прийняття рішень та підтримувати проекти, які їм важливі. Усі ці ініціативи та заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для громадян та поліпшення якості надання адміністративних послуг. Управління активно розвивається та впроваджує нові підходи, щоб забезпечити громадянам зручний та відкритий доступ до послуг та інформації.

Хмельницька міська рада та зокрема саме Хмельницька міська територіальна громада амбіційно прагне стати лідером серед інших громад України за кількома ключовими напрямками, включаючи також якість надання адміністративних послуг. Метою є покращення добробуту мешканців, забезпечення комфортних умов проживання, удосконалення адміністративних послуг та стимулювання економічного розвитку. Громада розраховує на досягнення цих цілей шляхом активного залучення інвестицій, впровадження інновацій, створення сприятливого середовища для росту малого та середнього бізнесу, розвитку трудових ресурсів і модернізації інфраструктури.

Завдяки вигідному географічному розташуванню та розвинутій транспортній мережі, громада має широкі можливості для розвитку міжрегіональних та

міждержавних зв'язків. Головна мета полягає в створенні умов для динамічного росту виробництва, підвищення рівня життя громадян та вирівнювання рівнів соціально-економічного розвитку в громаді. Важливий акцент робиться на раціональному та ефективному використанні природно-ресурсного, трудового та виробничого потенціалу для розвитку населених пунктів [46].

Готовність місцевої влади до співпраці з іноземними та вітчизняними інвесторами, активна участь у міжнародних фінансових ініціативах, наявність вільних земельних ділянок та промислових площ є ключовими чинниками, які роблять громаду інвестиційно привабливою.

Хмельницька міська територіальна громада відкрита для широкого обговорення, конкурентоспроможна та готова до динамічного та інноваційного розвитку.

Розглянемо та проаналізуємо бачення громади у 2025–2027 році:

- Хмельницька міська територіальна громада створює комфортне та екологічно безпечне середовище для проживання, обладнане сучасною архітектурою та енергоефективною інфраструктурою, що сприяє розвитку бізнесу, економіки та новітніх технологій;

- стратегічний розвиток громади базується на цінностях відкритості, динамічності, комфорту, конкурентоспроможності, інновацій, професіоналізму та відповідальності;

- основна мета стратегічного планування громадського розвитку полягає у забезпеченні взаємодії екологічного, економічного, та соціального розвитку, досягненні високого рівня задоволення мешканців, наданні комфортних умов проживання, забезпеченні безпеки та соціального захисту в чистому природному середовищі, формуванню позитивного іміджу громади та наданню якісних адміністративних послуг населенню [46].

На основі стратегічної платформи, включаючи бачення та місію громади, визначено ключові напрямки розвитку Хмельницької міської територіальної громади:

А. Економічно стала громада.

В. Комфорт та безпека.

С. Відповідальна громада.

Детальніше кожна з цих стратегічних сфер розглядається на відповідних діаграмах (рисунки 2.7–2.9).

Стратегічна сфера А. Економічно стала громада				
Стратегічна ціль А.1. Розвиток діалогу та довіри між бізнесом і владою	Стратегічна ціль А.2. Легкість ведення бізнесу	Стратегічна ціль А.3. Формування простору інвестиційного партнерства	Стратегічна ціль А.4. Розбудова точок економічного зростання	Стратегічна ціль А.5. Розвиток експортного потенціалу
<i>Операційні цілі</i>				
А.1.1. Стимулювання реалізації проєктів, заснованих на партнерстві бізнесу і влади	А.2.1. Дебюрократизація дозвільної системи	А.3.1. Створення сприятливого інвестиційного клімату та сучасної інфраструктури підтримки та супроводження інвесторів	А.4.1. Формування екосистеми інновацій у промисловості	А.5.1. Створення інфраструктури підтримки місцевого експорту
А.1.2. Налагодження механізмів зворотного зв'язку у діалозі бізнесу та влади	А.2.2. Створення інноваційної системи підтримки бізнесу	А.3.2. Розвиток системи маркетингу та брендингу території	А.4.2. Формування екосистеми ІТ-сектору та креативних галузей економіки	А.5.2. Підтримка виходу місцевих підприємств на зовнішні ринки на основі розвитку системи муніципального маркетингу та брендингу
	А.2.3. Впровадження програми підтримки підприємців-початківців		А.4.3. Формування екосистеми сфери послуг, включаючи логістику та торгівлю	
		А.4.4. Формування екосистеми легкої та агропереробної промисловості		
		А.4.5. Підвищення продуктивності агро-промислового сектору		

Рисунок. 2.7 Стратегічна сфера А. Економічно стала громада [46]

Стратегічна сфера В. Комфорт та безпека				
Стратегічна ціль В.1. Розумне управління	Стратегічна ціль В.2. Розумні містобудування та інфраструктура	Стратегічна ціль В.3. Зручна та сучасна транспортна інфраструктура	Стратегічна ціль В.4. Якісні та доступні послуги	Стратегічна ціль В.5. Розвиток культури, туризму, мистецтва, спорту
<i>Операційні цілі</i>				
В.1.1. Розвиток електронного урядування та електронної демократії	В.2.1. Сучасне містобудівне планування	В.3.1. Удосконалення дорожньо-транспортної інфраструктури	В.4.1. Покращення якості та доступності медичних послуг, впровадження SMART-рішень	В.5.1. Створення нових майданчиків у культурно-мистецькому просторі
В.2.2. Розвиток інформаційно-телекомунікаційних ресурсів	В.2.2. Розвиток інфраструктури та інженерних комунікацій у відповідності до сучасних європейських критеріїв і норм енергоефективного будівництва	В.3.2. Покращення якості та доступності транспортних послуг	В.4.2. Інноваційний розвиток системи освіти та науки	В.5.2. Розвиток та промоція сучасного мистецтва і туризму
		В.3.3. Впровадження SMART-рішень в управлінні транспортною системою	В.4.3. Удосконалення системи управління житловим фондом	В.5.3. Розвиток сучасної спортивної інфраструктури та залучення молоді до регулярних занять фізичною культурою і спортом

Рисунок. 2.8 Стратегічна сфера В. Комфорт та безпека [46]

Стратегічна сфера С. Відповідальна громада		
Стратегічна ціль С.1. Енергоефективність та енергозбереження	Стратегічна ціль С.2. Охорона довкілля	Стратегічна ціль С.3. Соціальна відповідальність
<i>Операційні цілі</i>		
С.1.1. Реалізація заходів Плану дій сталого енергетичного розвитку на 2016-2025 роки	С.2.1. Покращення стану водойм, повітря та території	С.3.1. Підвищення рівня надання соціальних послуг і соціального захисту населення, надання соціальних послуг за принципом «Єдиного вікна»
С.1.2. Стимулювання впровадження сучасних енергозберігаючих технологій	С.2.2. Озеленення	С.3.2. Підтримка розвитку соціального підприємництва
С.1.3. Використання відновлюваних та альтернативних джерел енергії	С.2.3. Формування свідомого ставлення мешканців до стану довкілля	С.3.3. Розвиток інклюзивної освіти

Рисунок. 2.9 Стратегічна сфера С. Відповідальна громада [46]

Аналізуючи поставлені цілі та завдання Хмельницької територіальної громади, можна зазначити, що вона має стратегічний намір по досягненню лідерства в усіх сферах життєдіяльності, включаючи надання якісних адміністративних послуг. Мета – створення комфортного та екологічно безпечного середовища для проживання, розвитку сучасної архітектури та створення сприятливих умов для бізнесу. Основні цінності, на яких базується стратегічний план розвитку громади, включають відкритість, комфорт, професіоналізм та відповідальність.

Цей стратегічний план передбачає гармонійний розвиток екологічної, економічної та соціальної сфер громади. Основною метою є досягнення високого рівня задоволення мешканців умовами проживання, комфорту, безпеки та соціального захисту, у контексті чистого екологічного середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1. Напрями удосконалення інституційного, нормативно-правового та кадрового забезпечення у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Новим викликом у сфері наближення влади до громадян є вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Питання вдосконалення надання адміністративних послуг в Україні висувається на перший план завдяки модернізації процедур регулювання взаємодії органів публічної влади з фізичними та юридичними особами. Це зумовлено впровадженням Закону України «Про адміністративні послуги» [34].

Реалізація процесу вдосконалення системи надання адміністративних послуг передбачає проведення аналізу стану надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування.

На нашу думку, оцінювання стану надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування дозволяє визначити як позитивні, так і негативні сторони такої діяльності. Оцінювання стану надання адміністративних послуг має відбуватися відповідно до функцій і завдань органу публічної влади.

Пропонуємо такі критерії оцінювання стану надання адміністративних послуг:

- наявність нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг;
- реалізація державної та місцевої політики щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг;
- наявність компетентних спеціалістів у наданні адміністративних послуг;

- врахування позитивного іноземного досвіду надання адміністративних послуг;
- впровадження надання адміністративних послуг в електронній формі;
- наявність системи моніторингу якості надання адміністративних послуг.

Розглянемо запропонований алгоритм оцінювання якості надання адміністративних послуг (рисунок 3.1).

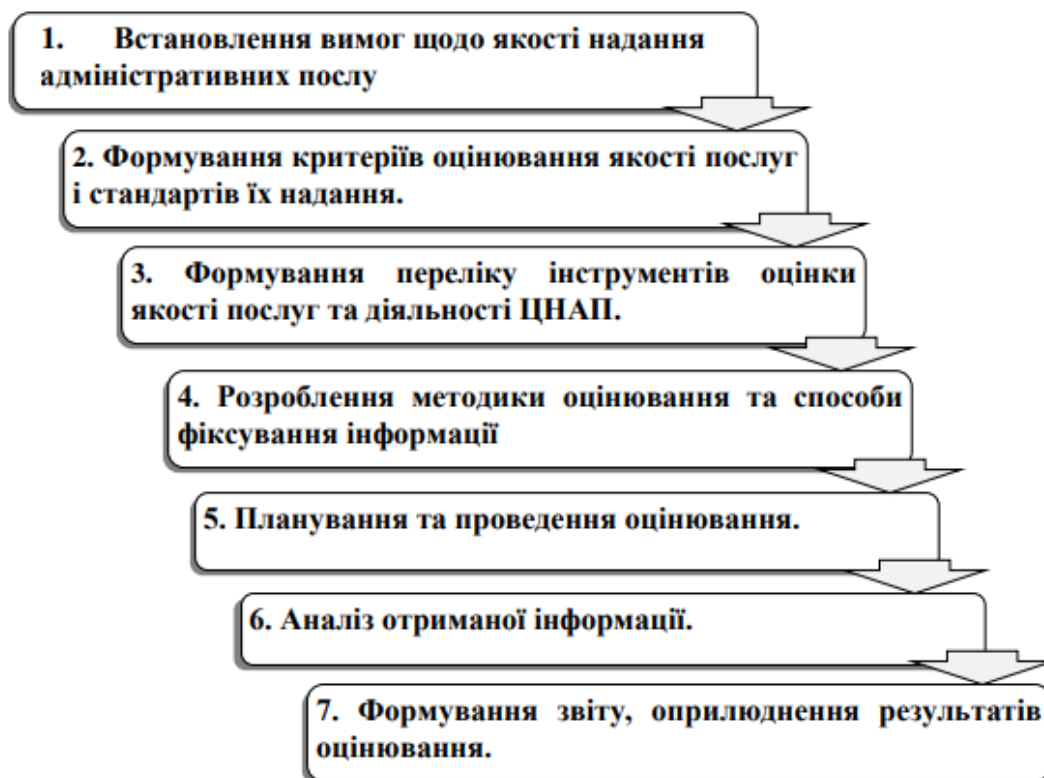


Рисунок 3.1 Порядок оцінювання якості надання адміністративних послуг
Примітка: складено автором.

Для оцінювання ефективності діяльності центрів надання адміністративних послуг можна використовувати такий методичний інструментарій:

1. Соціологічне опитування.
2. Онлайн-опитування.
3. Експертиза.
4. Аудит якості.

5. Передові практики.

Система моніторингу та оцінювання ефективності надання адміністративних послуг, при успішному впровадженні, може стати фундаментом для систематичного вдосконалення механізму надання цих послуг. Результати громадського оцінювання повинні сприяти забезпеченню більшої прозорості у сфері адміністративних послуг, оптимізації відповідного механізму та забезпечення доступності для громадян. Завдяки системі оцінювання можливе прийняття більш ефективних рішень, спрямованих на подальше поліпшення якості та задоволення потреб громадян у сфері адміністративних послуг.

Державна політика щодо вдосконалення надання адміністративних послуг в органах публічної влади в Україні передбачає забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та прозорості функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, чіткості процедур та повної поінформованості споживачів [56].

Основні питання, які потребують вдосконалення, включають:

- удосконалення процедур моніторингу та оцінювання;
- залучення неурядових організацій до проведення моніторингу та подальшого оцінювання якості послуг;
- підвищення рівня обізнаності громадян у сфері надання адміністративних послуг;
- впровадження ефективної системи стимулювання працівників органів публічної влади до надання актуальної інформації про адміністративні послуги на веб-сайті органів публічної влади.

Серед ідей щодо вдосконалення надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, які ми можемо запозичити в європейських країнах, можна назвати:

- побудову відносин зі споживачами на основі доброзичливості, чесності та порядності;

- забезпечення повної відкритості та прозорості, надання споживачам інформації;
- проведення опитування та консультацій з фізичними та юридичними особами, які стали споживачами адміністративних послуг у центрах обслуговування;
- забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами та проведення подальшого оцінювання задоволеності споживачів;
- впровадження різноманітних каналів надання адміністративних послуг;
- вжиття комплексних заходів та співпраці для покращення механізму надання послуг;
- стандартизацію галузі, популяризацію її серед споживачів та опублікування результатів на основі нових стандартів;
- проведення систематичного моніторингу та оцінювання якості послуг, що надаються.

На сьогодні виникла потреба у створенні нормативно-правового документа для регулювання надання адміністративних послуг в Україні, зокрема Кодексу України щодо надання адміністративних послуг з метою вдосконалення цього процесу.

Пропозиції щодо змін включають:

1. Створення нового органу – Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг. Його функції охоплюватимуть не лише збір інформації про надання адміністративних послуг, але й аудит та контроль якості цих послуг.
2. Визначення концептуального значення термінів, таких як «механізм надання адміністративної послуги» та «якість адміністративної послуги».
3. Зміна концепції системи якості надання адміністративних послуг з метою її узгодження з бізнес-логікою та максимальною орієнтацією на споживача.

Ці заходи спрямовані на вдосконалення системи надання адміністративних послуг, забезпечуючи ефективний та якісний сервіс для населення.

З метою оптимізації механізму надання адміністративних послуг потрібно удосконалити сучасні механізми публічного управління, зокрема: інституційну спроможність, кадровий потенціал, фінансовий та нормативно-правовий механізми (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 Модель вдосконалення механізму надання адміністративних послуг

Примітка: доопрацьовано автором на основі [44].

Ресурсний рівень моделі включає нормативно-правовий та фінансовий механізми, які регулюють надання адміністративних послуг. Для ефективного впровадження Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг необхідно передбачити відповідні кошти для його започаткування та фінансування, а також для навчання та підвищення кваліфікації фахівців, які займатимуться наданням цих послуг [44].

Організаційна складова моделі полягає в поєднанні нормативно-правового та інституційного механізмів з метою закріплення та впровадження Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, а також Кодексу України щодо надання адміністративних послуг. Це передбачає не лише створення відповідної правової бази, але й налагодження інституційної структури для реалізації цих законодавчих положень [44].

Ресурсна складова моделі об'єднує кадровий та фінансовий механізми, які формують кадровий потенціал Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та передбачають відповідні фінансові ресурси для його функціонування [44].

Комунікаційна складова враховує інституційний та кадровий механізми, включаючи формування Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг із висококваліфікованим персоналом, а також організацію постійного навчання персоналу [44].

Комплексний підхід до управління якістю в системі надання адміністративних послуг можна розглядати як систематичний підхід до управління Центрами надання адміністративних послуг, орієнтований на забезпечення високої якості. Цей підхід базується на активній участі персоналу на всіх рівнях та в усіх підрозділах організаційної структури з метою досягнення потреб клієнтів.

З метою забезпечення високої якості надання адміністративних послуг пропонується створення Департаменту аудиту та контролю в структурі Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг. Цей департамент буде відповідальний за впровадження механізмів аудиту та

контролю за процесом надання адміністративних послуг. Крім того, запропоновано формування єдиної концепції, що ґрунтується на загальному управлінні якістю, для забезпечення високих стандартів задоволення потреб споживачів адміністративних послуг.

Наступним кроком у вдосконаленні системи надання адміністративних послуг є створення якісного кадрового потенціалу. Від його якості залежить ефективність, якість та об'єктивність надання адміністративних послуг. Основні заходи для досягнення цієї мети включають:

- формування потужного кадрового потенціалу з відповідною кваліфікацією;
- залучення громадськості до процесу оцінювання якості послуг та забезпечення прозорості у наданні цих послуг;
- реалізацію системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Ці заходи спрямовані на забезпечення високого рівня професійної підготовки, взаємодії з громадськістю та постійного удосконалення навичок працівників, що працюють у системі надання адміністративних послуг.

Для впровадження передових українських та європейських стандартів у сфері надання високоякісних адміністративних послуг та для того, щоб ці стандарти стали нормою для всіх громадян України, були інтегровані в публічні органи та отримали широке визнання, формується команда експертів, яка працює над покращенням якості надання адміністративних послуг. Ця ініціатива використовує Програму «U-LEAD з Європою» як інструмент для досягнення цієї мети. В команді об'єдналися представники Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, а також представники громад України. Їх спільна робота спрямована на створення системи, яка відповідає найвищим стандартам обслуговування громадян та відображає кращі практики як у внутрішній, так і в європейській контекстах [51].

Також вдосконалення надання адміністративних послуг можливе завдяки використанню мобільних технологій на місцевому рівні. Ці технології

створюють чудові можливості для органів місцевого самоврядування надавати адміністративні послуги населенню, включаючи тих, хто проживає в важкодоступних районах та тих, кому раніше був обмежений доступ до таких послуг.

Пропонуємо у перспективі розвитку по всій території України перехід до надання адміністративних послуг через мобільні додатки. Реалізація подібних проектів сприятиме значному покращенню якості надання адміністративних послуг. Це відкриє можливість громадянам отримувати необхідні послуги зручним та доступним способом, а також сприятиме впровадженню сучасних технологій для оптимізації та ефективного управління адміністративними процесами.

Пропонуємо Хмельницькій міській раді реалізувати проект «ЦНАП у смартфоні», скориставшись досвідом м. Львів, який реалізував подібний проект через додаток EasyWalletUA компанії EasyPay із застосуванням технології JetBeep. Це допоможе максимально знизити чергу у приміщенні Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради, а також пришвидшить процес отримання громадянином тих чи інших документів. До прикладу буде можливість після верифікації швидко отримати довідку «Про склад сім'ї» (відсутність прописаних), яка обов'язково потрібна для договору купівлі-продажу, та яка діє всього три дні, через що, деколи, громадяни вимушені йти до ЦНАП декілька разів за короткий період часу щоб поновити цю довідку. Відповідно коли буде реалізований такий проект, громадяни зможуть поновити цю довідку не виходячи з дому.

Отже, стрімкі зміни в сучасній суспільно-політичній сфері України зумовлюють необхідність вдосконалення критичних процесів у взаємодії влади та населення. Ця взаємодія включає надання органами місцевого самоврядування адміністративних послуг населенню та сприяння наближенню місцевої влади до громадян. Удосконалення процесу надання адміністративних послуг населенню передбачає створення сервісних центрів на зразок провідних світових практик. Поліпшення надання адміністративних послуг є ключовим

аспектом реформи публічного управління, що забезпечує більш ефективний і орієнтований на громадян муніципальний сектор. Визначені напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування сприяють підвищенню ефективності діяльності публічних службовців, окресленню нових завдань у діяльності органів публічної влади, посиленню взаємодії місцевої влади та громадян, а також підвищенню задоволеності громадян взаємодією з органами місцевого самоврядування. Ці напрями є ключовими елементами стратегії модернізації та реформування публічного управління в Україні.

3.2. Формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг

Термін «імідж» широко використовується в повсякденному мовленні, знаходить відображення в пресі та став невід'ємною частиною нашого суспільного сприйняття. Громадськість все більше розглядає імідж як важливий фактор, що визначає успіх діяльності як організацій, так і особистостей. Засоби масової інформації, маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю активно використовують це поняття [3].

Існують різноманітні визначення іміджу, але більшість поглядів підкреслює, що це представлення відомої особи чи об'єкта, формоване засобами масової інформації, уявленням чи самою особою.

Навіть незалежно від індивідуальних уподобань чи намірів організації, імідж є об'єктивним фактором, який суттєво впливає на оцінку соціальних явищ і процесів [9]. Імідж визначає наше життя, незалежно від того, як ми ставимося до нього.

Іноді імідж розглядається як «набір значень і вражень, завдяки яким люди описують об'єкт, запам'ятовують його та починають ставитися до нього певним чином, коротко кажучи, завдяки яким об'єкт стає відомим» [14]. Імідж служить як знаковий заміник, відображаючи основні риси портрета людини, і

є інформатором, який повідомляє про характеристики об'єкта [32]. У підсумку, імідж є об'єктивним фактором, який важливий для оцінювання соціальних явищ та процесів.

Імідж кожної країни формується на основі різноманітних кількісних та якісних характеристик, які взаємодіють і визначають загальне сприйняття цієї країни. Чинники, що впливають на імідж, охоплюють такі аспекти, як політична стабільність, гарантії прав людини, економічна ситуація, рівень демократизації, стан армії і кордонів, рівень розвитку освіти, культури, спорту та інші сфери.

Імідж держави має важливий вплив на ставлення іноземних інвесторів, розвиток міжнародних економічних і політичних зв'язків, а також на уявлення та думку громадськості інших країн. Рівень довіри до лідера є важливим показником сприйняття внутрішньої та зовнішньої політики, а також визначає його рейтинг серед населення [3].

Зовнішні аспекти грають надважливу роль у визначенні іміджу тої чи іншої країни і впливають на його формування та реалізацію у міжнародних відносинах. Однією з ключових зовнішніх складових, що визначає імідж країни, є міжнародна комунікація, особливо через ЗМІ. У сучасному світі, завдяки організованому та цілеспрямованому використанню міжнародних комунікацій, можливо створити практично будь-який імідж держави.

На думку українських науковців Т. Гаман та О. Андрійчук, на сьогоднішній день інформаційні служби органів державної влади та місцевого самоврядування віддають перевагу виконанню комплексу прес-посередницьких функцій, спрямованих на інформування громадськості з реагуючим характером, спрямованим на одноразовий ефект. Завважається відсутність дострокових програм для наукових досліджень та аналізу громадської думки, особливо в умовах системних трансформацій у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства. Відзначається також недолік у проведенні просвітницько-виховної та пропагандистської роботи серед різних цільових груп та громадськості, що

негативно впливає на імідж територіальних громад та країни в цілому [8, с. 410].

Основними елементами, які формують імідж територіальної громади, зокрема Хмельницької МТГ, є два ключових інформаційних компоненти:

1. Інформація, яку сама громада поширює про себе, розповідаючи про своє життя та діяльність.

2. Інформація, що надходить з відкритих джерел і відображає публічні події, які ілюструють активність громади, відображаючи її дії з різних позицій і точок зору.

Розглянемо рейтинг обраних міських голів в Україні за підсумками виборів 2020 року (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 Рейтинг міських голів обласних центрів за результатами виборів у 2020 році

Джерело: [53]

Проаналізувавши рисунок, можна зробити висновок, що Олександр Сергійович Симчишин, голова Хмельницької міської територіальної громади, отримав найбільший відсоток голосів серед усіх обраних міських голів України за підсумками виборів у 2020 році. Це свідчить про високий рівень довіри населення до міського голови та його сильний позитивний імідж серед громадян не лише міста Хмельницького, але й загалом в Україні. Такий успіх виборчої кампанії також позитивно вплинув на імідж Хмельницької міської територіальної громади на всеукраїнському рівні.

Визначимо ключові цільові аудиторії для практично будь-якої територіальної громади в Україні, зокрема і для Хмельницької міської територіальної громади:

1. Обласні та районні державні адміністрації: це важливі суб'єкти, які мають безпосередній вплив на соціально-економічну та політичну ситуацію в межах громади. Вони є ключовими учасниками, від яких значною мірою залежить розвиток та функціонування будь-якої територіальної громади.

2. Недержавний сектор (громадські організації, волонтери, благодійники): ця аудиторія може надати підтримку та ресурси для діяльності громади. Волонтери, члени громадських організацій та благодійники можуть впливати на успішність і розвиток громади.

3. Місцеве населення: головна цільова аудиторія – це мешканці територіальної громади, які формують її основу. Активна частина населення може бути ключовими учасниками та підтримкою для керівництва громади, але важливо також активізувати і залучити пасивних мешканців.

4. Інвестори та спонсори: на етапі становлення та розвитку територіальної громади важливо привертати увагу інвесторів та спонсорів. Їхня підтримка може стати ключовим чинником у впровадженні проєктів та розвитку громади [33].

Можна стверджувати, що для збереження довіри громадян та формування позитивного іміджу територіальної громади важливо забезпечувати постійний доступ громадян до інформації про хід справ і прийняття управлінських рішень.

Відкритість у підготовці та ухваленні рішень органами місцевого самоврядування є ключовим фактором для встановлення довіри громади до влади.

Це дозволяє громаді уникати утворення фантазій, поширення чуток та прийняття недостовірної інформації за реальну. Отримання щоденної інформації надає можливість громадянам переглядати розвиток подій власними очима та бути активними учасниками у прийнятті управлінських рішень.

Забезпечення відкритості у процесі прийняття управлінських рішень не лише зміцнює довіру громади до влади, але й створює умови для активної участі громадськості в цьому процесі. Крім того, це сприяє формуванню місцевої політики, орієнтованої на сталий розвиток території, врахування потреб населення та наданню якісніших адміністративних послуг [11, с. 125–126].

Алгоритм формування позитивного іміджу територіальної громади:

1. Прагнути до того, щоб громадяни бачили свою територіальну громаду лише в позитивному світлі.
2. Виявляти інтерес до життя та подій у своїй громаді, активно ділитися новинами з усіма оточуючими.
3. Розповідати про життя своєї громади широкій аудиторії та в будь-яких доступних медіа.
4. Робити акцент на розповідях про життя громади, намагаючись робити це яскраво, позитивно та цікаво.

Що стосується формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг, то все максимально просто: місцева влада надає якісні, комфортні та оперативні адміністративні послуги громадянам – формує виключно позитивний імідж своєї громади. Яскравим прикладом може слугувати перший рік після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави, коли до Хмельницької міської територіальної громади приїхало близько 60 тисяч ВПО, які, крім іншого, потребували якісних (іноді було достатньо лише швидкого обслуговування) адміністративних послуг. Зрозуміло, що в першу чергу

позитивний імідж формується від самого населення громади, але дехто залишився жити та будувати своє майбутнє саме у Хмельницькій громаді, хтось повернувся додому та обов'язково при отриманні адміністративних послуг у своїй громаді згадає та порівняє якість наданих послуг з тими, які він отримував, перебуваючи у м. Хмельницькому. Відповідно, якщо він був задоволений більше якістю наданих послуг саме у Хмельницькому, то автоматично покращується імідж міста та громади.

Формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади може бути досягнуте за допомогою ефективного надання якісних адміністративних послуг та високого рівня взаємодії з громадянами. Наведемо кілька ключових аспектів, які можуть сприяти цьому процесу:

1. Інформаційна доступність: забезпечення доступності інформації про всі адміністративні послуги, які надають органи місцевої влади для громади, через оновлені та зручні для користувачів веб-сайти та інші інформаційні канали. Публічний доступ до інформації про роботу органів місцевої влади, проекти та досягнення громади.

2. Ефективний центр надання адміністративних послуг: забезпечення роботи високоякісних ЦНАП, де громадяни можуть отримати різні послуги в одному місці. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем для прискорення процесів надання послуг та зменшення бюрократичних процедур.

3. Комунікація з громадою: організація регулярних зустрічей та консультацій з громадою для збору «фідбеку» та врахування їхніх потреб та побажань на майбутнє. Використання соціальних мереж та інших комунікаційних каналів для взаємодії з громадою та публікація актуальної інформації.

4. Якість обслуговування: надання високоякісних адміністративних послуг з врахуванням індивідуальних потреб клієнтів. Здійснення постійного моніторингу та оцінювання якості наданих послуг.

5. Розвиток громадсько-приватного партнерства: залучення бізнесу та громадських організацій до участі в реалізації проєктів та наданні адміністративних послуг для зростання спільної територіальної громади.

Всі ці заходи спрямовані на покращення рівня задоволеності громадян, якість надання адміністративних послуг та створення позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади.

Отже, враховуючи наведене, можна стверджувати, що позитивний імідж територіальної громади неможливий без ефективної системи надання адміністративних послуг. Існують ефективні методи та інструменти для поліпшення іміджу громади, включаючи прозорість та відкритість владних органів перед громадою та її мешканцями, налагоджений зворотний зв'язок, а також готовність покращувати територіальну громаду спільними зусиллями.

Хмельницька міська територіальна громада відзначається активною взаємодією між місцевою владою та її населенням. Місто Хмельницький та його громада займають найвищі місця у всіх сферах життєдіяльності на рівні країни, Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради вважається одними з найкомфортніших та технологічних в Україні, та займають провідні позиції у всіх рейтингах за якістю надання адміністративних послуг. Ця взаємодія сприяє формуванню позитивного іміджу міста, завдяки чому у 2021 році місто Хмельницький отримало найвищу відзнаку від Парламентської асамблеї Ради Європи за активне сприяння європейським цінностям. Це стало важливим елементом у позитивному представленні міста на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено шляхи вирішення актуального наукового завдання, що полягає у дослідженні сфери надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та визначення напрямів їх удосконалення на рівні Хмельницької територіальної громади. Отримані в процесі дослідження результати та практичні рекомендації свідчать про досягнення визначеної мети, виконання поставлених завдань та дають підстави для низки узагальнюючих висновків і пропозицій.

Розкрито сутність поняття та правові засади надання адміністративних послуг й обґрунтовано, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної та /або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону. Визначено, що в Україні надання адміністративних послуг регулюється рядом законодавчих актів, які визначають правові засади цього процесу. Основними нормативно-правовими документами, які регулюють сферу надання адміністративних послуг в Україні, є: Конституція України, Закони України «Про адміністративні послуги», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про місцеве самоврядування» та інші.

Досліджено роль органів місцевого самоврядування у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг й обґрунтовано, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у розробці та удосконаленні механізмів надання адміністративних послуг, оскільки місцева влада має найтісніший зв'язок з громадянином, лише органи самоврядування знають всі дрібниці та особливості своєї територіальної громади та можуть вносити оперативні та необхідні зміни у роботі органів надання адміністративних послуг для високої ефективності та комфорту жителів громади. Відповідно до цього, держава має залишити за собою здебільшого лише право моніторингу та законодавчого контролю за належним виконанням

обов'язків органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг.

Проаналізовано діяльність Хмельницької міської ради у сфері надання адміністративних послуг та визначено, що: громадяни мають можливість попередньо записатися через електронну чергу на сайті Управління адміністративних послуг; громадяни мають можливість подавати заявки на отримання послуг через веб-ресурси; проводиться щоденний моніторинг якості надання послуг; громадяни мають можливість користуватися чат-ботом «Smart Town Bot» для консультацій та отримання інформації в електронному вигляді. Станом на 15.09.2023 року через Управління надається 327 адміністративних послуг; Хмельницька міська рада співпрацює з 40 суб'єктами надання адміністративних послуг; також за 2022 рік різко збільшилась сума (3366508 грн) надходжень в місцевий бюджет за надані адміністративні послуги через Управління порівняно з минулими роками: за 2019 рік ця сума складала 2569195 грн, 2020 рік – 1659951 грн, 2021 рік – 2117442 грн.

Проведений аналіз цілей та завдань розвитку Хмельницької міської територіальної громади, який вказує на стратегічну амбіцію стати лідером у всіх сферах життєдіяльності в тому числі і у сфері надання адміністративних послуг. Громада прагне вибудувати сучасну архітектуру, стати комфортним та екологічно безпечним місцем проживання, а також сприяти розвитку бізнесу. Основою стратегічного плану розвитку громади є гармонійне поєднання екологічного, економічного та соціального розвитку, спрямоване на досягнення високого рівня задоволення мешканців в умовах екологічно чистого середовища.

Встановлено, що розвитку сфери надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування заважають: недостатнє фінансування; невідповідний рівень компетентності співробітників структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, які відповідають за цей напрям роботи, слабкий законодавчий контроль за якістю надання адміністративних послуг у територіальних громадах країни. Також до цього варто додати й деякі

соціально-економічні фактори, такі як консерватизм мислення значної кількості керівників громад, економічна нестабільність, війна в країні тощо.

Запропоновані напрями удосконалення інституційного, нормативно-правового та кадрового забезпечення у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, а саме формування Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, функції якого охоплюватимуть не лише збір інформації про надання адміністративних послуг, але й аудит та контроль якості цих послуг у всіх територіальних громадах країни; прийняття Кодексу України щодо надання адміністративних послуг, у якому слід передбачити: створення нової державної інституції – Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, передбачити концептуальне значення поняття «механізм надання адміністративної послуги» та «якість адміністративної послуги» та сучасну концепцію системи якості надання адміністративних послуг населенню (впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн для автоматизації та поліпшення процесів надання послуг, забезпечення можливості налаштування послуг під індивідуальні потреби громадян, впровадження гнучких робочих графіків та можливостей використання віддалених форм роботи для підвищення зручності громадян, розробка та впровадження планів надзвичайних ситуацій та кризової готовності для швидкого реагування на непередбачені обставини, забезпечення взаємодії з міжнародними стандартами та системами для зручного обслуговування громадян з інших країн); формування потужного кадрового потенціалу з відповідною кваліфікацією, достойною заробітною платою, а також системою навчання персоналу й підвищення кваліфікації.

Запропоновано Хмельницькій міській раді реалізувати проект «ЦНАП у смартфоні», скориставшись досвідом м. Львів, який реалізував подібний проект. Це допоможе знизити чергу та пришвидшити процес отримання громадянами тих чи інших документів, довідок, посвідчень, тощо.

Окреслено шляхи формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг та встановлено, що імідж територіальної громади формують дві основні інформаційні складові: інформація, яку поширює ТГ про себе, а також інформація з відкритих джерел про публічні дії, що ілюструють життєдіяльність громади, висвітлюючи її з того чи іншого боку. Позитивний імідж територіальної громади неможливий без ефективної системи надання адміністративних послуг. Існують ефективні методи та інструменти для поліпшення іміджу громади, включаючи прозорість та відкритість владних органів перед громадою та її мешканцями, налагоджений зворотний зв'язок, а також готовність покращувати територіальну громаду спільними зусиллями.

Визначено ключові аспекти формування позитивного іміджу Хмельницької територіальної громади засобами надання якісних адміністративних послуг: інформаційна доступність; забезпечення роботи високоякісних Центрів надання адміністративних послуг, де громадяни можуть отримати різні послуги в одному місці, а також запровадження сучасних технологій та інформаційних систем для прискорення процесів надання послуг та зменшення бюрократичних процедур; комунікація з громадою, яка полягає в організації регулярних зустрічей та консультацій з громадою для збору «фідбеку» та врахування їхніх потреб та побажань на майбутнє, а також використання соціальних мереж та інших комунікаційних каналів для взаємодії з громадою та публікація актуальної інформації щодо адміністративних послуг; якість обслуговування, яка полягає у наданні високоякісних адміністративних послуг з врахуванням індивідуальних потреб клієнтів, а також здійсненні постійного моніторингу та оцінювання якості наданих адміністративних послуг; розвиток громадсько-приватного партнерства, який полягає у залученні бізнесу та громадських організацій до участі в реалізації проектів та наданні адміністративних послуг для зростання спільної територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б., Дерещ В.А., Школик А.М. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право. Київ, 2007. 243 с.
2. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину. Київ: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014. 44 с. URL: http://pravo.org.ua/files/Adminposlугy/Broshura_new1.pdf (дата звернення: 17.12.2023).
3. Барна Н.В. Іміджологія: навч. посіб. для дистанційного навчання / за наук. ред. В.М. Бебика. Київ: Університет «Україна», 2007. 217 с.
4. Батанов О.В. Місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства: аксіологічні та онтологічні аспекти. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право»*. 2015. № 1 (11). URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2015/n1/15bovtoa.pdf> (дата звернення: 26.01.2024).
5. Борденюк В.І. Співвідношення місцевого самоврядування та державного управління: конституційно-правові аспекти. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2009. 496 с.
6. Буханевич О. Адміністративні послуги в Україні: засади надання та шляхи вдосконалення. Хмельницький: Поліграфіст, 2017. 392 с.
7. Васильєва О.І., Васильєва Н.В., Ігнатенко О.С. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.
8. Гаман Т.В., Андрійчук О.А. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади. *Часопис Хмельницького університету управління та права «Університетські наукові записки»*. 2011. № 4. С. 408–416.
9. Гапоненко В.А., Рихлік В.А. Зв'язки з громадськістю: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 238 с.
10. Гончарук Н.Т. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 26–32.

11. Горбата Л.П. Інформаційна відкритість як принцип діяльності органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 125–130.
12. Діяльність Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради: сайт Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради. URL: <https://cnap.khm.gov.ua/pro-tsnap> (дата звернення: 26.01.2024).
13. Долечек В.С. Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2005. 20 с.
14. Дрешпак В.М. Соціальна реклама в системі державно-управлінської комунікації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 3. С. 5–12.
15. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року, м. Страсбург, офіційний переклад. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 26.01.2024).
16. Ільчанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с.
17. Іщенко В.В., Ваганова Л.В. Визначення напрямів удосконалення державно-управлінських рішень. *Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених* (м. Хмельницький, 25 листопада 2021 року). Хмельницький: ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2021. С. 86.
18. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. Київ: АМУ, 2014. 408 с.
19. Козюра І. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2018_22_17 (дата звернення: 26.01.2024).
20. Коліушко І.Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні. Київ, 2002. 71 с.

21. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 26.01.2024).

22. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2024).

23. Космідайло І.В. Державні послуги: місце в системі державного управління та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_5 (дата звернення: 26.01.2024).

24. Легеза Є.О. Особливості реформування надання публічних послуг в Україні. *Право і суспільство*. 2016. № 3 (1). С. 117–121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_3\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_3(1)_24) (дата звернення: 26.01.2024).

25. Лис А.Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 43–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_9_8 (дата звернення: 26.01.2024).

26. Мариняк Н.М. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». 2015. № 824. С. 60–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_12 (дата звернення: 26.01.2024).

27. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2018. 278 с. URL: http://dspace.knau.kharkov.ua/jsui/bitstream/2018_.PDF (дата звернення: 26.01.2024).

28. Пальчук В. Особливості розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Україна: події, факти, коментарі*. 2017. № 9. С. 36–45. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/9.pdf> (дата звернення: 26.01.2024).

29. Паутова Т.О. Механізм надання адміністративних послуг в Україні: аналіз та напрями вдосконалення. *Теорія та практика державного управління і*

місцевого самоврядування. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_18 (дата звернення: 26.01.2024).

30. Паутова Т.О., Неділько А.І. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_5_11 (дата звернення: 26.01.2024).

31. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 26.01.2024).

32. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика. Київ, 2006. 662 с.

33. Практика публічних комунікацій для об'єднаних громад. Київ: Децентралізація, 2017. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/8/PublicCommunicationsPractice_DOBRE_Final.pdf (дата звернення: 26.01.2024).

34. Про адміністративні послуги: Закон України від 2013 року № 5203-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 26.01.2024).

35. Про деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 року № 523-р / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.01.2024).

36. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI / Верховна Рада України. URL: http://adm.km.ua/doc/doc5_zak.pdf (дата звернення: 26.01.2024).

37. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 26.01.2024).

38. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 26.01.2024).

39. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 26.01.2024).

40. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 26.01.2024).

41. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.01.2024).

42. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 11.10.2017 № 2148-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2001. № 33. с. 175.

43. Регламент Хмельницької міської ради VIII скликання від 08.12.2020 р. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-reglamentu-hmelnyuskoj-i-miskoj-i-rady-vosmogo-sklykannya-0> (дата звернення: 26.01.2024).

44. Розмаріцина Н.А. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 196–209. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/163> (дата звернення: 26.01.2024).

45. Сосюк Ю.Ю. Поняття, ознаки та нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2016/ponyattya-oznaku-ta-normatyvno-pravove/> (дата звернення: 17.12.2023).

46. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки. URL: <http://surl.li/pvspf> (дата звернення: 17.12.2023).

47. Теорія та практика вдосконалення послуг місцевого самоврядування: посібник для територіальних громад. Книга І. Поняття публічних послуг. Розробка та реалізація. Плану вдосконалення послуги. Київ: Децентралізація, 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/736/USAID_DOBRE_%D0%9F%

D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_%D1%871.pdf (дата звернення: 17.12.2023).

48. Тимощук В. Адміністративні послуги. Швейцарсько–український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ, ТОВ «Софія–А», 2012. 104 с.

49. Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: збірник матеріалів. Київ, 2015. 428 с.

50. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf> (дата звернення: 17.12.2023).

51. Усачов Є.І. Адміністративно-правовий статус суб'єктів, що визначають правові засади державної політики у сфері надання медичних послуг в Україні на національному рівні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 1 (2). С. 294–298. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_1\(2\)__59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_1(2)__59) (дата звернення: 05.01.2024).

52. Afanasev, K.K. (2010), *Administrativni poslugi [Administrative services]*. Lugansk : RVVLDUVS [in Ukrainian].

53. BBC News Україна. Як мер Хмельницького Симчишин став найпопулярнішим в Україні. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54963447> (дата звернення: 17.12.2023).

54. Chausovska, S.I. (2017). *Poniattia publichnykh posluh ta yikh klasyfikatsiia [The concept of public services and their classification]*. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, vol. 1 (57), 102–108 [in Ukrainian].

55. Danshyna, Yu. (2011). *Teoretychni zasady nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Theoretical principles of providing administrative services in Ukraine]*. URL:

[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03\(10\)/11dyvapu.pdf+&cd=13&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11dyvapu.pdf+&cd=13&hl=ru&ct=clnk&gl=ua) [in Ukrainian].

56. Kravchenko O. I. Directions for improving the system of providing administrative services in public authorities in Ukraine. Luhansk Taras Shevchenko National University 3 Koval St., the City of Poltava, Ukraine, 2023. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj22-03-057/4004> (дата звернення: 17.12.2023).

57. Oslavskyj, M.I. (2009). Vykonavcha vlada v Ukraini: orhanizatsijno-pravovi zasady [Executive power in Ukraine: organizational and legal principles]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування _____ Володимир ІЩЕНКО

Науковий керівник:

доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування,
к. е. н., доцентка _____ Олена ХИТРА

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор _____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ