

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Механізми надання адміністративних послуг на
місцевому рівні**»

Виконала: студентка
5 курсу за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
заочної форми навчання

Марія ГЛУЩЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник: кандидатка наук з
державного управління,
доцентка

Людмила ТРЕБИК

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

ГЛУЩЕНКО М.О. МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ - Рукопис.

У роботі розглядаються теоретико-правові засади адміністративних послуг, їх класифікація, характеристику надання, а також сучасні підходи до удосконалення цих процесів. Окрема увага приділена аналізу нормативно-правової бази, що регулює сферу адміністративних послуг. Досліджуються функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) та перспективи впровадження цифрових технологій для підвищення якості обслуговування громадян.

На основі проведеного аналізу практичного покращення щодо вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг в Україні. Також розглянуто використання заходів щодо оптимізації процедур, впровадження сучасних технологій, розширення можливостей електронного урядування та підвищення якості сучасного електронного надання адміністративних послуг громадянам. У результаті дослідження сформульовано рекомендації щодо вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг, зокрема шляхом спрощення процедур, підвищення прозорості та ефективності діяльності органів влади.

Проведений аналіз органів місцевого самоврядування, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного надання адміністративних послуг, які є однією з ключових функцій державного управління. У контексті децентралізації в Україні, саме ці органи отримують повноваження для наближення адміністративних послуг до громадян, створюючи Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) та запроваджуючи цифрові сервіси. Розглянуті удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні, важливим завданням для підвищення ефективності державного управління та задоволення потреб громадян.

Підкреслено, що на сучасному етапі розвитку суспільства особливого значення набуває впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг. Використання інноваційних рішень, мобільні додатки та єдині державні реєстри та їх взаємодія, дозволяють скоротити час і зусилля, які громадяни витрачають на отримання необхідних послуг.

Ключові слова: адміністративні послуги, механізми надання, публічне управління, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), цифровізація, державні послуги.

SUMMARY

GLUSHCHENKO M.O. MECHANISMS OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES AT THE LOCAL LEVEL. Bachelor's thesis.

The paper examines the theoretical and legal foundations of administrative services, their classification, characteristics of provision, as well as modern approaches to improving these processes. Special attention is paid to the analysis of the regulatory framework regulating the sphere of administrative services. The functioning of the Centers for the Provision of Administrative Services (CASS) and the prospects for the introduction of digital technologies to improve the quality of service to citizens are studied.

Based on the analysis of practical improvements in improving the mechanisms for the provision of administrative services in Ukraine. The use of measures to optimize procedures, implement modern technologies, expand the capabilities of e-government and improve the quality of modern electronic provision of administrative services to citizens is also considered. As a result of the study, recommendations were formulated to improve the mechanisms for the provision of administrative services, in particular by simplifying procedures, increasing transparency and efficiency of government activities.

An analysis of local governments is carried out, which play an important role in ensuring the effective provision of administrative services, which are one of the key functions of public administration. In the context of decentralization in Ukraine, it is these bodies that receive powers to bring administrative services closer to citizens by creating Administrative Service Provision Centers (ASCs) and introducing digital services.

Improvements in the mechanisms for providing administrative services at the local level are considered, an important task for increasing the efficiency of public administration and meeting the needs of citizens.

It is emphasized that at the current stage of society's development, the introduction of digital technologies into the process of providing administrative services is of particular importance. The use of innovative solutions, mobile applications and unified state registers and their interaction allow reducing the time and effort that citizens spend on obtaining the necessary services.

Keywords: administrative services, delivery mechanisms, public administration, Administrative Service Provision Centers (ASC), digitalization, public services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	9
1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг.....	9
1.2. Нормативно-правові засади адміністративних послуг на місцевому рівні	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ РАЙОНІ	24
2.1. Характеристика надання адміністративних послуг наданих ЦНАП в Хмельницькому районі.....	24
2.2. Оцінка рівня задоволених громадян адміністративними послугами...	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	44
3.1. Напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні.....	44
3.2. Шляхи підвищення якості та перспективи впровадження інноваційних технологій у наданні адміністративних послуг	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Механізми надання адміністративних послуг на місцевому рівні відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління та задоволенні потреб громадян. Адміністративні послуги охоплюють широкий спектр дій, включаючи видачу документів, реєстрацію, ліцензування та консультації. Організація цього процесу значною мірою залежить від діяльності органів місцевого самоврядування, які забезпечують доступність та якість таких послуг. Основою для їх надання є нормативно-правова база, зокрема закони України "Про місцеве самоврядування", "Про адміністративні послуги", а також постанова про створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Питання надання адміністративних послуг на місцевому рівні набуває особливої актуальності в умовах реформ децентралізації та воєнного стану. Передача повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування дозволяє швидше реагувати на потреби громадян, особливо в кризових ситуаціях. Важливим елементом цього процесу є розвиток ЦНАП, які забезпечують доступ до послуг незалежно від місця проживання чи соціального статусу. У воєнний час потреба в спрощенні процедур та оперативності обслуговування населення зростає, особливо для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та інших вразливих категорій.

Питаннями вивчення надання адміністративних послуг на місцевому рівні займалися такі вітчизняні вчені як: Березюк, С., Лебедєв, А., Гришук А. Б., Дулгер В.В., Коваль О.В., Ковбасюк Ю.В., Кравченко С.О., Мельник С.М., Оболенський О.Ю., Паутова Т. О. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних підходів, аналіз механізмів надання адміністративних послуг в Хмельницькому районі та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів надання адміністративних послуг

на місцевому рівні.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати поняття та сутність адміністративних послуг;
- узагальнити нормативно-правові засади адміністративних послуг на місцевому рівні;
- охарактеризувати надання адміністративних послуг наданих ЦНАП в Хмельницькому районі;
- дослідити оцінку задоволених громадян адміністративними послугами;
- запропонувати напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні;
- виокремити шляхи підвищення якості та перспективи впровадження інноваційних технологій у наданні адміністративних послуг.

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

Предмет дослідження є механізми надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Діалектичний метод використовується для аналізу та розкриття закономірностей розвитку механізмів надання адміністративних послуг, їхньої динаміки та змін під впливом соціально-економічних і правових чинників. Метод дедукції використовується для структурування дослідження та формування загального підходу до вивчення предмета. Метод синтезу використовується для узагальнення отриманих результатів, поєднання окремих елементів дослідження в єдину концепцію вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг. Порівняльний аналіз – для оцінки міжнародного досвіду організації адміністративних послуг і визначення найкращих практик, які можуть бути адаптовані до місцевих умов в

Україні. Статистичний метод – для аналізу кількісних показників ефективності роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та оцінки рівня задоволеності громадян послугами.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти Хмельницькій військовій районній адміністрації. Робота була апробована на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (7 лютого 2025 м.Хмельницький) тези на тему «Досвід Канади: надання адміністративних послуг через клієнтоорієнтований підхід».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг

Адміністративні послуги — це публічні послуги, які надаються органами державної влади та місцевого самоврядування, спрямовані на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб у виконанні визначених законом правових дій. Їхня суть полягає в тому, що через ці послуги держава забезпечує реалізацію прав громадян та бізнесу, зокрема у сфері отримання дозволів, реєстрації, видачі довідок тощо. Надання адміністративних послуг має чітку правову основу та регламентується законодавством, що визначає перелік, порядок отримання та вартість таких послуг.

Адміністративні послуги спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії держави та громадян шляхом спрощення процедур, підвищення прозорості процесів і зменшення бюрократії. Вони надаються через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) або в електронному форматі, що значно полегшує доступ до них. Основними принципами надання цих послуг є законність, доступність, прозорість, своєчасність і рівність усіх суб'єктів.

Основні міжнародно-правові акти у сфері регулювання послуг не містять чітко визначених критеріїв, які б однозначно відрізняли послуги від інших економічних дій. Згідно зі статтею 57 (50) Договору про функціонування Європейського Союзу, послуги визначаються як дії, що надаються здебільшого за винагороду, і не охоплюються положеннями про свободу пересування людей, товарів та капіталу [14, с. 155].

У Податковому кодексі України послуги характеризуються як операції, не пов'язані з постачанням товарів, і споживаються в процесі здійснення певної дії або діяльності (пункт 14.1.185). Закон України «Про захист прав споживачів»

уточнює, що послуга – це діяльність виконавця, спрямована на надання споживачеві матеріального чи нематеріального блага, що відповідає індивідуальному замовленню та задовольняє його особисті потреби (пункт 17 частини першої статті 1). Відповідно до ДСТУ ISO 9004-2-96, послуга – це результат взаємодії постачальника та споживача, а також дій постачальника, спрямованих на задоволення потреб замовника.

Зіставлення цих визначень дозволяє дійти висновку, що ключовою ознакою послуги є наявність договірних відносин між споживачем і виконавцем, де результатом є задоволення потреб споживача.

Згідно з пунктом 11 статті 2 Закону України «Про адміністративну процедуру», адміністративною послугою є дія, яку можна здійснити за заявою особи або за ініціативою органу влади. Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, адміністративна послуга розглядається як результат виконання владних повноважень уповноваженим органом (органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, державними підприємствами, установами чи організаціями).

Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, адміністративна послуга є результатом реалізації владних повноважень уповноваженим суб'єктом. До таких суб'єктів належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства, установи та організації. Метою таких послуг є юридичне оформлення можливостей для фізичних і юридичних осіб реалізувати свої права, свободи та законні інтереси за їхньою заявою. До прикладів адміністративних послуг відносяться видача дозволів і ліцензій, сертифікація, оформлення посвідчень та реєстраційні дії.

У табл. 1.1 розглянемо визначення сутності адміністративних послуг вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення сутності адміністративних послуг вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Ковбас І.В., Коваль В.О.	є публічна, врегульована законом діяльність адміністративних органів, до компетенції яких належить обов'язок надання немайнових послуг особі у випадках її особистого волевиявлення на їх отримання, направлена на дотримання та захист законних прав фізичних та юридичних осіб.
Осіпова О. О.	послуга надається у процесі здійснення владних управлінських повноважень органами виконавчої влади та іншими уповноваженими ними органами (посадовими особами) у публічно-правовій сфері
Коваль О.В.	являють собою законодавчо-врегульовану діяльність органів місцевого самоврядування, яка здійснюється ними на підставі звернення та в інтересах фізичної чи юридичної особи, кінцевим результатом якої є видання адміністративного акту, що створює умови для виникнення прав та обов'язків у його користувача

Джерело: складено на основі [21, 22, 28]

Аналіз визначень сутності адміністративних послуг, запропонованих вітчизняними науковцями, дозволяє виділити кілька ключових аспектів:

1. Ковбас І.В. і Коваль В.О. наголошують на публічному та правовому характері адміністративних послуг, які надаються адміністративними органами для захисту законних прав осіб. Важливим елементом є особисте волевиявлення особи на отримання послуги [21, с. 236].

2. Осіпова О.О. акцентує увагу на зв'язку адміністративних послуг із владними управлінськими повноваженнями, підкреслюючи їх публічно-правову природу та виконання через органи виконавчої влади [22, с. 125].

3. Коваль О.В. зосереджує увагу на діяльності органів місцевого самоврядування, яка здійснюється за зверненням осіб та завершується виданням адміністративного акту, що створює правові умови для реалізації прав та обов'язків отримувача послуги [28].

Сформуємо власне визначення «адміністративна послуга – це врегульована законом діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування

чи уповноважених установ, яка здійснюється за ініціативою фізичної або юридичної особи (заявника). Вона спрямована на забезпечення реалізації та захисту їх законних прав та інтересів у публічно-правовій сфері».

Таке тлумачення об'єднує ключові ознаки, виділені науковцями, підкреслюючи одночасно правову природу, ініціативність отримання та спрямованість на захист законних інтересів осіб.

Ознаки адміністративних послуг, які випливають із наведених положень, можна детально охарактеризувати так:

1. Нематеріальний характер послуги. Адміністративна послуга не має матеріального вираження у вигляді фізичного об'єкта чи товару. Її результатом є оформлення правового статусу або надання можливості реалізувати певні права, наприклад, через видачу дозволу, реєстрацію або сертифікацію.

2. Публічний характер правових відносин. Адміністративні послуги надаються в рамках публічного права. Вони є способом взаємодії держави чи органу місцевого самоврядування з громадянами або юридичними особами, спрямованим на реалізацію загальносупільних інтересів.

3. Владна (адміністративна) природа їх надання. Послуги надаються суб'єктами, наділеними владними повноваженнями: органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування чи державними установами. Це забезпечує юридичну силу результатів послуги, наприклад, реєстрації чи сертифікації.

4. Пов'язаність з особою виконавця. Надання адміністративної послуги можливе лише уповноваженими суб'єктами, які мають чітко визначені компетенції згідно з законодавством. Наприклад, видача паспортів або реєстрація транспортних засобів здійснюється конкретними органами.

5. Законодавче врегулювання. Процедури, строки, вимоги до надання адміністративних послуг та відповідальність за їх ненадання або порушення прописані у законах, підзаконних актах та інших нормативно-правових документах.

6. Усталений порядок надання послуг. Адміністративні послуги надаються відповідно до чітко визначених процедур, які гарантують прозорість і передбачуваність дій адміністративного органу.

7. Синхронність у наданні та отриманні послуг. Надання послуги відбувається у реальному часі, а її результат безпосередньо залежить від виконання обов'язків обома сторонами – виконавцем і споживачем.

8. Обов'язковість волевиявлення особи на отримання послуги. Для початку процесу надання адміністративної послуги необхідно, щоб особа ініціювала звернення до адміністративного органу із відповідною заявою.

9. Спрямованість на реалізацію та захист законних прав. Головною метою адміністративних послуг є задоволення потреб фізичних або юридичних осіб у реалізації прав, свобод чи законних інтересів. Наприклад, це може бути оформлення документів, що підтверджують право власності чи інші юридичні статуси.

10. Індивідуальний характер. Адміністративні послуги надаються за індивідуальними зверненнями конкретних осіб, а їх результат спрямований на задоволення персональних потреб кожного заявника.

11. Рівність у правах між послугоотримувачем та послугонадавачем. Незважаючи на владну природу суб'єкта, послугоотримувач має право на захист своїх інтересів, зокрема, через оскарження неналежного надання послуги або відмови у ній [21].

Адміністративні послуги є важливим інструментом реалізації державних функцій і забезпечення прав громадян та юридичних осіб. Їх ефективна організація сприяє підвищенню довіри до держави та зміцненню правопорядку. Завдяки діджиталізації та роботі ЦНАПів доступ до послуг стає більш зручним, що позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни.

1.2. Нормативно-правові засади адміністративних послуг на місцевому рівні

Місцеві адміністрації функціонують на підставі нормативно-правових засад законодавства України, яке регламентує діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та військових адміністрацій. Основними нормативно-правовими засадами її діяльності є Конституція України, Закон України "Про правовий режим воєнного стану", Закон України "Про місцеві державні адміністрації" та інші нормативно-правові акти, що забезпечують організацію роботи в умовах воєнного стану або надзвичайної ситуації.

Головна мета діяльності військової адміністрації полягає у забезпеченні обороноздатності, громадського порядку, захисту прав і свобод громадян, а також організації взаємодії з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Вона також реалізує повноваження, пов'язані з мобілізацією ресурсів, координацією евакуаційних заходів і вирішенням гуманітарних питань.

Попри наявність законодавчої бази, нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні має низку проблем. Одна з основних – недосконалість та суперечливість законодавства, що ускладнює його імплементацію. Наприклад, різні нормативно-правові акти можуть містити суперечливі вимоги щодо порядку надання послуг, строків їхнього розгляду або повноважень органів місцевого самоврядування. Також проблемою є часті зміни законодавства, що призводить до правової невизначеності та ускладнює адаптацію місцевих органів до нових вимог. Це особливо стосується децентралізаційної реформи, в межах якої громади отримали нові повноваження, але не завжди забезпечені відповідними ресурсами та чіткими механізмами їх реалізації.

Інша проблема – недостатня цифровізація адміністративних послуг та бюрократичні перепони. Хоча в Україні активно впроваджуються електронні

сервіси, нормативна база не завжди забезпечує їх ефективне функціонування. Деякі адміністративні процедури залишаються надмірно складними, що вимагає фізичної присутності громадян у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) або інших установах, що створює черги та підвищує корупційні ризики. Також проблемою є недостатня компетентність працівників місцевих органів влади у правозастосуванні, що призводить до суб'єктивного трактування норм законодавства та створює перешкоди для громадян.

Відповідно до статті 118 Конституції України, виконавча влада в областях здійснюється місцевими державними адміністраціями. Ця конституційна норма деталізується у Законі України «Про місцеві державні адміністрації», який визначає організацію, повноваження та порядок діяльності цих органів. Водночас, стаття 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає можливість створення тимчасових державних органів – військових адміністрацій – у регіонах, де введено воєнний стан [1].

Для координації заходів у сфері оборони, громадської безпеки та порядку Указом Президента України від 24 лютого 2022 року було утворено 24 обласні військові адміністрації. З моменту їх створення обласні державні адміністрації припинили свої повноваження та набули нового статусу – обласних військових адміністрацій. Таким чином, ці органи стали виконувати не лише функції управління у сфері оборони та безпеки, але й продовжили здійснювати виконавчо-розпорядчу діяльність в областях, зокрема забезпечуючи надання адміністративних послуг [41, с. 110].

У сучасній науці адміністративного права використовуються поняття «обласні військово-цивільні адміністрації» та «обласні військові адміністрації», які мають суттєві відмінності за своєю природою та функціональним змістом. Поняття «військово-цивільна адміністрація» було запроваджено Законом України «Про військово-цивільні адміністрації» від 3 лютого 2015 року, який визначає організацію, повноваження та порядок діяльності цих органів.

Військово-цивільні адміністрації створювалися як тимчасовий захід із залученням елементів військового управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районах проведення антитерористичної операції у Донецькій та Луганській областях.

Відповідно до статті 1 зазначеного закону, обласна військово-цивільна адміністрація є тимчасовим державним органом, який може діяти у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України або Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України. Їх створення передбачено для виконання функцій органів державної влади у районах, де проводяться заходи з національної безпеки, оборони, а також відсічі та стримування збройної агресії. Основними завданнями військово-цивільних адміністрацій є забезпечення дотримання Конституції та законів України, підтримання правопорядку, забезпечення безпеки населення, боротьба з актами агресії, терористичними загрозами, диверсіями та недопущення гуманітарних катастроф.

Повноваження обласних військових адміністрацій щодо впровадження та забезпечення заходів правового режиму воєнного стану визначені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» і деталізовані у розпорядженні Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року № 181-р «Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні». Основні напрямки їх діяльності включають:

1. Охорона об'єктів критичної інфраструктури. Обласні військові адміністрації забезпечують посилену охорону об'єктів, які мають критичне значення для економіки, національної безпеки та життєдіяльності населення. До таких об'єктів, згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 1109 від 9 жовтня 2020 року, належать паливно-енергетичні комплекси, об'єкти цифрових технологій, системи життєзабезпечення, транспорт, охорона здоров'я, фінансовий сектор тощо. Зокрема, залізниця

та автомобільні дороги визначені як ключові об'єкти транспортної логістики, що охороняються на загальнодержавному рівні.

2. Використання ресурсів для потреб оборони. Адміністрації мають право залучати потужності та трудові ресурси підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності. Це включає запровадження трудової повинності для працездатних осіб, які не зайняті в оборонній сфері. Суспільно корисні роботи, визначені постановою Кабінету Міністрів України № 753 від 13 липня 2011 року, включають: відновлення інфраструктури, ремонт і будівництво захисних споруд, розчищення доріг, розбір завалів, надання допомоги населенню та інші заходи для забезпечення функціонування критичної інфраструктури.

3. Примусове відчуження майна для потреб держави. Адміністрації мають право примусово відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності, для забезпечення обороноздатності держави. Порядок такого відчуження регулюється Законом України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» від 17 травня 2012 року.

4. Введення комендантської години та режиму світломаскування. Адміністрації можуть обмежувати перебування громадян у певний час доби на вулицях та у громадських місцях без спеціальних перепусток, а також встановлювати світломаскування. Наприклад, комендантська година була запроваджена наказом Львівської обласної військової адміністрації від 25.02.2022 № 1/22, а Вінницька ОВА наказом від 15.03.2022 № 105 запровадила заходи зі світломаскування.

5. Обмеження свободи пересування та встановлення особливого режиму в'їзду і виїзду. Це включає контроль руху транспорту, заборону зміни місця проживання або перебування, а також спеціальні умови для використання захисних споруд цивільного захисту. Наприклад, у

Хмельницькій області запроваджено обмеження на пересування неповнолітніх осіб (наказ від 28.02.2022 № 15/56/2022-нс).

6. Обмеження конституційних прав на мирні зібрання.. Під час воєнного стану адміністрації можуть забороняти масові заходи, мітинги та демонстрації, якщо вони несуть загрозу національній безпеці. Зокрема, на Черкащині було заборонено проведення масових заходів 9 травня 2022 року (наказ від 06.05.2022 № 5/175).

7. Заборона торгівлі певними товарами. Адміністрації мають право обмежувати продаж зброї, хімічних речовин, алкоголю та спиртвмісних напоїв. Наприклад, у Харківській області відповідний наказ був виданий 16.05.2022 № 08В, а у Вінницькій області – наказом від 26.02.2022 № 3.

8. Евакуація населення та культурних цінностей. У разі загрози надзвичайних ситуацій чи збройного конфлікту проводиться евакуація населення та матеріальних цінностей. Наприклад, Вінницькою обласною військовою адміністрацією наказом від 09.03.2022 № 70 було організовано заходи з підготовки до евакуації у районах бойових дій.

Особливості адміністративно-правового статусу районних військових адміністрацій наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості адміністративно-правового статусу районних військових адміністрацій

Особливість	Характеристика
Юридичне регулювання та правова основа діяльності	районні військові адміністрації діють відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Закону України «Про правовий режим воєнного стану», а також інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність місцевих органів виконавчої влади під час дії воєнного стану.

Функції	стану (зокрема, комендантська година, контроль пересування, Організації охорони об'єктів критичної інфраструктури та забезпечення життєдіяльності населення. Використання трудових та матеріальних ресурсів для потреб оборони, зокрема залучення громадян до суспільно корисних робіт. Координації діяльності підприємств, установ і організацій усіх форм власності для потреб оборони.
Взаємодія з місцевими органами самоврядування	районні військові адміністрації співпрацюють з органами місцевого самоврядування в межах реалізації заходів із підтримання громадського порядку, забезпечення роботи об'єктів критичної інфраструктури, координації евакуаційних заходів та вирішення гуманітарних питань.
Відмінності від звичайної адміністративної моделі	На відміну від традиційних місцевих державних адміністрацій, військова адміністрація має додаткові повноваження, пов'язані з управлінням у кризових ситуаціях
Підзвітність і контроль	районні військові адміністрації підпорядковуються Президенту України та Кабінету Міністрів України. У своїй діяльності вона взаємодіє з Генеральним штабом Збройних Сил України, правоохоронними органами та іншими центральними органами виконавчої влади.
Оперативне реагування на виклики воєнного часу	районні військові адміністрації забезпечують реалізацію державної політики в умовах військової агресії, здійснює оперативне управління ресурсами регіону, координує оборонні заходи та вирішує гуманітарні питання, пов'язані з евакуацією населення, забезпеченням соціальних гарантій та захистом прав громадян.

Таким чином, районні військові адміністрації мають унікальний адміністративно-правовий статус, який відрізняється від звичайних місцевих органів виконавчої влади. Вона здійснює важливі функції, спрямовані на забезпечення безпеки та життєдіяльності населення в умовах воєнного стану, координує діяльність національних та місцевих органів, а також взаємодіє з іншими органами виконавчої влади. Зокрема, РВА активно займається питаннями оборони, охорони критичної інфраструктури, гуманітарного реагування, мобілізації ресурсів та координації евакуаційних заходів. Тому її діяльність є критично важливою для стабільності та безпеки регіону в умовах надзвичайного часу.

Важливим етапом є дослідження основних нормативних актів, які регулюють діяльність районних адміністрацій.

Конституція України є основним правовим актом, який визначає принципи місцевого самоврядування та гарантії його діяльності. Вона закріплює принцип автономії місцевого самоврядування, що надає органам місцевого самоврядування (ОМС) право самостійно вирішувати питання місцевого значення, зокрема в сфері надання адміністративних послуг громадянам. Відповідно до Конституції, органи місцевого самоврядування мають право розвивати та організовувати послуги, які відповідають потребам місцевої громади, що є основою для створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) визначає правовий статус органів місцевого самоврядування, їх функції та повноваження у сфері забезпечення місцевих потреб, зокрема надання адміністративних послуг. Закон регламентує діяльність органів місцевого самоврядування в частині організації та надання послуг, таких як реєстрація місця проживання, видача дозволів і довідок, а також встановлює вимоги до створення та функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Згідно з цим законом, ОМС мають право організовувати надання адміністративних послуг для забезпечення потреб населення [6].

Закон "Про адміністративні послуги" визначає правові та організаційні засади створення єдиної системи надання адміністративних послуг. Він встановлює принципи доступності, прозорості та якості послуг, які надаються громадянам. Важливим є створення Центрів надання адміністративних послуг, які мають забезпечити єдиний стандарт для надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Закон також визначає перелік послуг, що надаються, та вимоги до їх якості, що є основою для розвитку системи адміністративних послуг на місцях [5].

Закон "Про децентралізацію влади" забезпечує передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Це дозволяє

ОМС самостійно організовувати та надавати адміністративні послуги, використовуючи власні ресурси. Така децентралізація сприяє підвищенню ефективності управління на місцях, зокрема в організації надання послуг, що забезпечує більш гнучке реагування на потреби громадян та забезпечення кращої доступності послуг для місцевого населення [4].

Постанова Кабінету Міністрів України №118 "Про затвердження Положення про ЦНАП" (2020 р.) визначає стандарти організації роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Вона встановлює основні вимоги до їх діяльності, зокрема щодо облаштування приміщень, забезпечення доступності послуг, а також навчання працівників ЦНАП. Постанова сприяє стандартизації процесу надання адміністративних послуг у всіх регіонах України, що забезпечує рівний доступ до послуг для всіх громадян, незалежно від їх місця проживання.

Закон України «Про державну службу» встановлює стандарти для державних службовців, зокрема для працівників органів місцевого самоврядування, які надають адміністративні послуги. Закон визначає професіоналізм, етичні стандарти та вимоги до кваліфікації працівників державних органів. Це сприяє підвищенню якості надання послуг, оскільки забезпечується належний рівень підготовки та компетентності працівників, що займаються адмініструванням процесів [3].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (2015 р.) — регламентує правовий режим воєнного стану та визначає повноваження органів влади на місцях, зокрема районних військових адміністрацій. Це включає особливі вимоги до надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану, таких як реєстрація переміщення осіб, надання гуманітарної допомоги, організація евакуації тощо [7].

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 181-р "Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні" (2022 р.) визначає специфічні заходи, які здійснюються в рамках

адміністративних процедур під час воєнного стану, зокрема забезпечення життєдіяльності населення, контроль над пересуванням осіб та транспортних засобів, а також охорона об'єктів критичної інфраструктури [8].

Наказ №12/2023 – "Про організацію роботи районних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) деталізує організацію роботи ЦНАП на рівні району, включаючи регламентацію графіку роботи, процедури прийому громадян та розподіл функцій між працівниками. Документ містить вимоги до обладнання приміщень ЦНАП, навчання персоналу та забезпечення громадян швидким доступом до послуг. Він також передбачає використання електронних сервісів для спрощення адміністративних процедур [9].

Наказ №45/2022 – "Про виконання заходів із забезпечення евакуації населення". У наказі визначено порядок дій для організації евакуації населення в умовах загрози або настання надзвичайної ситуації. Він охоплює формування евакуаційних комісій, маршрути переміщення, порядок інформування населення та заходи безпеки під час евакуації. Наказ також регламентує співпрацю з волонтерами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення ефективності евакуаційних заходів [10].

Розпорядження №118-р/2023 – «Про забезпечення взаємодії з районними та селищними радами щодо надання адміністративних послуг у сфері реєстрації». У цьому розпорядженні визначено механізми співпраці між військовою адміністрацією та місцевими радами для забезпечення належного надання послуг у сфері реєстрації. Особлива увага приділяється роботі з переселенцями, веденню реєстрів населення та спрощенню процедур для громадян, які опинилися в складних умовах через воєнний стан. Документ також регламентує обмін даними між установами для оперативного реагування на потреби громадян [11].

Нормативно-правові засади діяльності районних адміністрацій забезпечують ефективне функціонування органу в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. Вони спрямовані на виконання завдань, пов'язаних із

безпекою та захистом населення. Військова адміністрація діє в межах своєї компетенції, визначеної законами України, і реалізує оперативні рішення в тісній співпраці з іншими державними інституціями. Особливе значення надається захисту прав громадян та забезпеченню стабільності у регіоні. Таким чином, її діяльність сприяє забезпеченню державного управління в умовах кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ РАЙОНІ

2.1. Характеристика надання адміністративних послуг наданих ЦНАП в Хмельницькому районі

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного надання адміністративних послуг, які є однією з ключових функцій державного управління. У контексті децентралізації в Україні, саме ці органи отримують повноваження для наближення адміністративних послуг до громадян, створюючи Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) та запроваджуючи цифрові сервіси. Це дозволяє оптимізувати процес взаємодії між державою та громадянами, спрощуючи доступ до таких послуг, як реєстрація місця проживання, оформлення документів чи дозвільних процедур.

Водночас місцеві органи відіграють стратегічну роль у формуванні довіри громадян до влади. Завдяки їхній територіальній близькості до населення, вони здатні враховувати локальні потреби та специфіку регіонів, створюючи комфортні умови для отримання послуг. Це сприяє підвищенню прозорості, ефективності та зменшенню бюрократії, що є ключовими чинниками для зміцнення демократичних інститутів.

Система надання адміністративних послуг є важливою складовою частиною державного управління, яка спрямована на забезпечення доступу громадян до державних та місцевих послуг. Ця система передбачає надання послуг, що здійснюються органами державної влади та місцевого самоврядування для реалізації прав та інтересів громадян і юридичних осіб.

Основні елементи системи надання адміністративних послуг:

1. Органи, що надають послуги. Це органи державної влади (міністерства, агентства, служби) та органи місцевого самоврядування

(міські, сільські ради, ЦНАПи). Вони мають визначені повноваження на надання конкретних адміністративних послуг, таких як реєстрація бізнесу, видача документів, отримання дозволів.

2. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Це спеціалізовані установи, які створені для організації та забезпечення процесу надання адміністративних послуг громадянам. Центри діють за принципом «єдиного вікна», де громадяни можуть отримати консультації та безпосередньо подати документи для отримання послуг. ЦНАПи забезпечують централізоване обслуговування без необхідності звертатися до численних установ.

3. Адміністративні послуги. До адміністративних послуг відносяться різні послуги, які органи місцевого самоврядування та державні органи надають громадянам та юридичним особам. Це можуть бути послуги в галузях реєстрації актів цивільного стану, оформлення документів, надання дозволів.

4. Процес надання послуг. Процес надання адміністративних послуг включає кілька етапів, таких як прийом заяв, реєстрація звернень, перевірка поданих документів, прийняття рішень, видача результатів, а також можливість оскарження рішень у разі незгоди. Важливим аспектом є дотримання принципу прозорості та зручності для громадян.

5. Електронні послуги. В останні роки значна частина адміністративних послуг стала доступною онлайн через державні портали, зокрема портал "Дія". Це дозволяє громадянам здійснювати багато процедур дистанційно, не виходячи з дому, що значно зменшує бюрократичні бар'єри, економить час та підвищує ефективність системи.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) відіграють ключову роль у наданні адміністративних послуг населенню, оскільки вони найближче до

громадян і безпосередньо взаємодіють із ними. Завдяки процесам децентралізації, їх повноваження у цій сфері суттєво розширилися.

ОМС відіграють важливу роль у системі надання адміністративних послуг, забезпечуючи їх доступність, якість та ефективність для громадян. Основні функції включають:

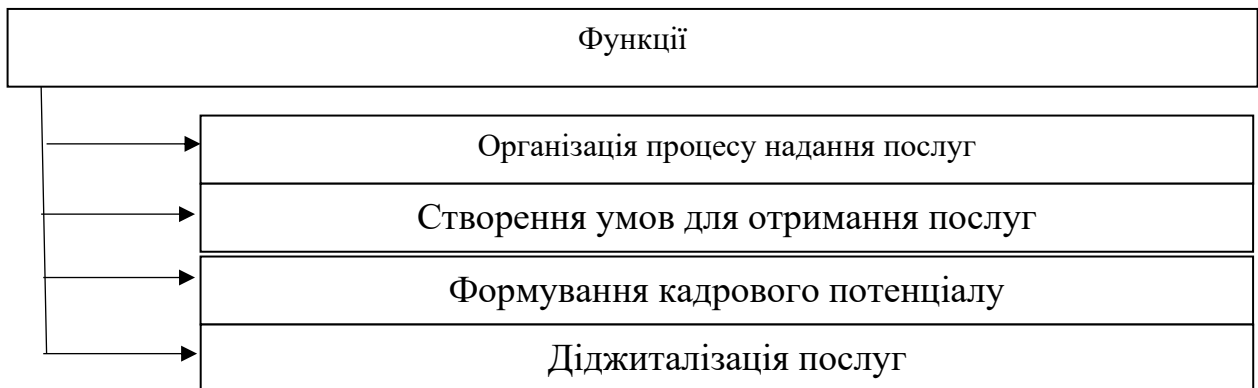


Рис. 2.1. Функції органів місцевого самоврядування у системі надання адміністративних послуг

Джерело: складено на основі [16]

Організація процесу надання адміністративних послуг передбачає чітке визначення алгоритмів та процедур, за якими громадяни отримують необхідні послуги. Це включає визначення правових підстав для надання кожної послуги, а також чітку організацію роботи ОМС та їх підрозділів. Кожен етап процесу, від подачі заяви до її виконання, має бути максимально прозорим і зрозумілим для громадян. Для цього органи місцевого самоврядування повинні розробити стандарти обслуговування, регламентувати терміни виконання послуг і забезпечити зворотній зв'язок для моніторингу якості надання послуг [11].

Створення умов для отримання адміністративних послуг передбачає надання зручної інфраструктури, де громадяни можуть звертатися за допомогою. Це стосується як фізичних умов (облаштування ЦНАП або спеціалізованих кабінетів), так і технічних аспектів (доступність комп'ютерної техніки, наявність

інтернет-з'єднання, доступність для осіб з обмеженими можливостями). Окрім цього, важливою частиною є забезпечення наявності всіх необхідних документів та інформації для користувачів, а також адаптація послуг під потреби конкретних груп населення, таких як маломобільні громадяни чи літні люди.

Формування кадрового потенціалу передбачає набір кваліфікованих фахівців, навчання і постійну перепідготовку працівників, які надають адміністративні послуги. Це важлива складова для забезпечення ефективності та якості роботи органів місцевого самоврядування, оскільки добре підготовлені працівники здатні оперативно вирішувати питання громадян, роз'яснювати процедури та консультувати з питань надання послуг. Постійне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і семінарах дозволяють співробітникам ОМС бути в курсі нових змін у законодавстві та нових технологічних рішень, що застосовуються у наданні послуг [36, с. 88].

Діджиталізація адміністративних послуг означає інтеграцію сучасних інформаційних технологій для спрощення та прискорення процесу надання послуг. Це включає впровадження електронних сервісів, які дозволяють громадянам подавати заявки та отримувати документи онлайн через портали, такі як "Дія". Завдяки електронним послугам зменшується кількість особистих звернень, що дозволяє знизити навантаження на працівників ОМС та зекономити час користувачів. Крім того, діджиталізація сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості й ефективності надання послуг.

Делеговані повноваження держави – це функції, які органи місцевого самоврядування (ОМС) виконують від імені центральної влади. Вони виникають у випадках, коли держава передає частину своїх повноважень на місцевий рівень для забезпечення ефективності управління на місцях. Це може включати такі сфери, як освіта, охорона здоров'я, реєстрація актів цивільного стану, надання соціальних послуг, екологічний нагляд, а також організація виборчих процесів.

Делеговані повноваження зазвичай супроводжуються фінансовими ресурсами або державними субвенціями, щоб ОМС могли ефективно виконувати ці функції.

Виконання делегованих повноважень на місцевому рівні забезпечується через відповідні структурні підрозділи органів місцевого самоврядування, які здійснюють нагляд, контроль, організують надання послуг та виконують адміністративні функції. ОМС мають право здійснювати ці повноваження відповідно до законодавства, враховуючи інтереси територіальних громад і дотримуючись стандартів, визначених державою. Важливим аспектом є також моніторинг ефективності виконання делегованих функцій та їх коригування в разі необхідності, оскільки саме ОМС повинні забезпечити належну реалізацію державної політики на місцях.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим інструментом, через який ОМС забезпечують громадян адміністративними послугами. Вони створюються відповідно до:

Мета створення ЦНАП:

1. Спрощення доступу громадян до адміністративних послуг.
2. Зменшення бюрократичних бар'єрів.
3. Підвищення ефективності надання послуг та забезпечення прозорості.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) займають важливе місце у системі надання адміністративних послуг, регулюючи свою діяльність на основі ключових нормативно-правових актів. Ці акти визначають повноваження ОМС, організацію їх роботи та механізми забезпечення послуг для громадян.

Організація надання адміністративних є важливою складовою ефективного управління під час дії воєнного стану. У зв'язку з поточними викликами, такими як військова агресія, необхідність забезпечення безпеки населення та підтримка критичної інфраструктури, адміністрація повинна швидко й ефективно реалізовувати процедури, що забезпечують доступ громадян до основних

адміністративних послуг. Це включає в себе як традиційні послуги (наприклад, реєстрація місця проживання, видача документів), так і послуги, необхідні в умовах надзвичайного стану, зокрема надання гуманітарної допомоги, організація евакуації та надання правової допомоги.

Процес надання адміністративних послуг у районних адміністраціях регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких ключову роль відіграють закони України, укази Президента та постанови Кабінету Міністрів. Керівники адміністрації забезпечують координацію діяльності підрозділів, які безпосередньо надають послуги, а також взаємодіють з іншими державними органами для максимального спрощення процесу та зниження бюрократичних бар'єрів. Такі послуги, як реєстрація осіб, видача довідок, оформлення дозвільних документів та організація допомоги постраждалим, стали невід'ємною частиною стабільної діяльності органів місцевого управління в умовах воєнного стану.

Організація роботи апарату районної військової адміністрації здійснюється відповідно до затвердженого регламенту та положення, що визначають основні принципи та правила функціонування адміністрації. Це нормативно-правові документи, які встановлюють порядок взаємодії підрозділів адміністрації, організацію внутрішньої роботи, а також регламентують обов'язки працівників та взаємодію з іншими органами влади.

1. Регламент роботи — це документ, який містить загальні правила та процедури, якими повинна керуватися адміністрація в процесі своєї діяльності. Він включає визначення ключових функцій, обов'язків керівників та підлеглих, порядок проведення засідань, погодження документів, а також правила документообігу. Регламент визначає організаційну структуру апарату, його підрозділи та відповідальність кожного з них.

2. Положення про апарат — це документ, що регулює створення, структуру, повноваження та порядок діяльності апарату районної

військової адміністрації. В ньому прописано, як здійснюється координація роботи між різними відділами та підрозділами, порядок підготовки та виконання наказів і розпоряджень, а також визначено вимоги до кадрового складу, зокрема до кваліфікації працівників. Положення також визначає посадові обов'язки, взаємодію з іншими органами виконавчої влади та підзвітність апарату до вищих органів державної влади.

3. Затвердження розпорядженням голови райдержадміністрації — для забезпечення належного функціонування органу влади, Положення про апарат і Регламент затверджуються головою районної військової адміністрації через розпорядження. Це дозволяє на офіційному рівні визначити юридичні підстави для виконання діяльності адміністрації та надає документам юридичну силу.

Основною метою організації роботи апарату є забезпечення ефективного виконання функцій районної військової адміністрації, зокрема, в умовах воєнного стану. Кожен підрозділ працює в чітко визначеному порядку, що сприяє скоординованій роботі для досягнення стратегічних цілей, таких як оборона, забезпечення громадської безпеки, координація гуманітарних заходів, підтримка життєдіяльності населення та інших важливих аспектів управління в кризових умовах [11, с. 155].

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це спеціалізовані установи, які створені для забезпечення доступу громадян до адміністративних послуг в зручній, ефективній та прозорий спосіб. У Хмельницькому районі, як і в інших регіонах України, ЦНАП стали основними точками взаємодії громадян із органами влади, зокрема у сфері отримання державних послуг, реєстрації, ліцензування, видачі дозволів, реєстрації бізнесу та інших важливих адміністративних процедур.

Голова це посада, яка очолює районну державну адміністрацію (РДА). Голова відповідає за загальне керівництво діяльністю адміністрації, приймає

ключові рішення, підписує розпорядження та представляє орган перед іншими державними установами й органами місцевого самоврядування.

Перший заступник голови районної державної адміністрації відповідає за координацію діяльності певних структурних підрозділів РДА та реалізацію важливих напрямків роботи, таких як економіка, фінанси чи соціальний захист.

Керівник апарату районної державної адміністрації посадовець, який здійснює організаційне, кадрове та адміністративне забезпечення роботи апарату РДА. Відповідає за ведення документації, дотримання внутрішніх процедур і забезпечення ефективної діяльності адміністративного персоналу.

Відділ підтримки ветеранів війни та членів їх сімей займається соціальною, правовою та психологічною підтримкою ветеранів війни, учасників бойових дій та членів їхніх сімей. Координує надання пільг, виплат і програм допомоги.

Заступник голови районної державної адміністрації виконує функції, визначені головою РДА, та здійснює керівництво окремими напрямками діяльності. Відповідає за управління підзвітними відділами й реалізацію доручених завдань.

Відділ інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю відповідальний за взаємодію з громадськістю, засобами масової інформації та організацію комунікаційних кампаній. Забезпечує прозорість діяльності РДА та інформує населення про важливі події й рішення.

Відділ цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами забезпечує реалізацію заходів із цивільного захисту населення, запобігання надзвичайним ситуаціям та взаємодію з поліцією, ДСНС та іншими структурами. Відповідає за підтримання безпеки на території району.

Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій займається впровадженням цифрових технологій, розвитком електронного урядування та забезпеченням автоматизації процесів у РДА. Реалізує проєкти з підвищення цифрової грамотності та покращення інфраструктури.

Управління соціального захисту населення реалізує державну політику у сфері соціального захисту, включаючи виплати соціальних допомог, пілг, субсидій та підтримку малозабезпечених категорій населення.

Управління соціально-економічного розвитку території відповідає за розробку та впровадження стратегій соціально-економічного розвитку району, залучення інвестицій і підтримку підприємництва. Займається моніторингом економічного стану району.

Відділ фінансів забезпечує формування, виконання та контроль за реалізацією районного бюджету. Проводить аналіз фінансового стану району, розподіл і моніторинг використання бюджетних коштів.

Архівний відділ займається зберіганням, упорядкуванням та обліком документів, що мають історичну або юридичну цінність. Відповідає за надання доступу до архівних матеріалів громадянам і установам [32].

Служба у справах дітей відповідальний за забезпечення захисту прав дітей, профілактику дитячої бездоглядності та реалізацію програм з підтримки сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах. Контролює дотримання законодавства щодо дітей.

Організаційна структура відображає типову модель управління для органів місцевої влади, з чітким поділом функціональних напрямків та відповідальних осіб. В основі організації лежить вертикальна структура, де кожен підрозділ має чітко визначені обов'язки та повноваження, а керівники структурних підрозділів звітують перед головою РДА або його заступниками. Головним елементом цієї структури є голова РДА, який відповідає за загальне управління, прийняття рішень та взаємодію з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування. Перший заступник і заступники голови РДА координують роботу відповідних підрозділів, що забезпечує ефективне виконання державної політики в різних сферах.

Центри надання адміністративних послуг районі функціонують з метою забезпечення громадян зручними умовами для отримання адміністративних послуг. Це включає реєстрацію місця проживання, отримання довідок, видачу документів, що стосуються громадянських прав, дозволів на будівництво, земельних питань тощо. Окрім того, ЦНАП займаються наданням послуг бізнесу, зокрема реєстрацією юридичних осіб, видачею ліцензій, погодженням дозвільних документів для підприємств.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) району надають великий спектр послуг, спрямованих на полегшення доступу громадян до адміністративних процедур та забезпечення їх прав та свобод. Кожна послуга вимагає виконання певних дій та документальних процедур, що регламентуються законодавством України. Детально описані послуги є основними для забезпечення життєдіяльності громадян та розвитку економіки.

1. Реєстрація місця проживання та місця перебування громадян. Це одна з основних адміністративних послуг, яку надають ЦНАП. Реєстрація місця проживання (в тому числі зняття з реєстрації) є обов'язковою процедурою для кожного громадянина України. Цей процес передбачає внесення змін до реєстру місця проживання, що в подальшому дає право на отримання соціальних та інших пільг. Для цього громадяни подають відповідну заяву, пред'являючи документи, що підтверджують право на житло (договір оренди або право власності).

2. Видача довідок про склад сім'ї, реєстраційних довідок. Ця послуга надається громадянам для підтвердження складу їх родини для різних юридичних і соціальних процедур. Довідка про склад сім'ї може бути необхідною при подачі заяв на отримання пільг, субсидій, для оформлення документів на державні послуги. Видача реєстраційних довідок зазвичай пов'язана з підтвердженням місця проживання особи, що також може знадобитися при оформленні офіційних документів (паспорт, пенсійне забезпечення тощо).

3. Видача ліцензій та дозволів на бізнес діяльність, перевезення вантажів тощо. ЦНАП у районі також надають послуги, пов'язані з бізнес-діяльністю. Це може включати видачу ліцензій на певні види підприємницької діяльності, наприклад, на продаж алкогольних напоїв, перевезення вантажів або надання послуг у сфері охорони здоров'я, освіти та ін. Також видаються дозволи на проведення певних видів робіт, наприклад, будівельних, на користування природними ресурсами тощо. Це важлива частина роботи ЦНАП, оскільки забезпечує підприємців необхідними дозволами для легальної діяльності.

4. Надання документів, що стосуються прав власності на землю та нерухомість. Ця послуга включає оформлення правовстановлюючих документів на землю та нерухомість. Вона охоплює процедури видачі витягів із Державного реєстру прав на нерухоме майно, реєстрації прав власності на землю, а також змін до реєстраційних даних, таких як зміна власника, поділ або об'єднання земельних ділянок тощо. Громадяни можуть звертатися до ЦНАП для отримання підтвердження наявності прав власності на конкретну ділянку або нерухомість.

5. Реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ФОП). ЦНАП в районі також надають послуги для підприємців та бізнесменів. Реєстрація фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб є важливою для започаткування бізнесу. Для реєстрації ФОП необхідно подати відповідну заяву та необхідні документи, наприклад, ідентифікаційний код, паспорт, підтвердження адреси для здійснення діяльності. Для юридичних осіб – це реєстрація компанії, внесення її даних до Єдиного державного реєстру юридичних осіб.

6. Організація процедури соціальної допомоги, отримання субсидій та інших пільг. ЦНАП є важливими інструментами для надання соціальних послуг, таких як надання субсидій, допомог та інших пільг. Громадяни можуть звертатися до Центрів для оформлення соціальних виплат (пенсій, допомог на дітей, інвалідів, малозабезпечених осіб), а також для отримання субсидій на оплату комунальних послуг. Для цього потрібно подати заяву та відповідні

документи, що підтверджують доходи, склад сім'ї та інші дані. Це дозволяє громадянам отримувати фінансову допомогу в разі потреби, забезпечуючи соціальний захист [25, с. 101].

Процес надання послуг у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) має чітко визначену структуру, що забезпечує ефективність, прозорість та доступність послуг для громадян і бізнесу. Основною метою цього процесу є спрощення взаємодії між громадянами та органами державної влади, а також покращення якості надання адміністративних послуг. Розглянемо детально етапи цього процесу. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Процес надання послуг у Центрі надання адміністративних послуг

Процес	Характеристика
Звернення до ЦНАП	Процес починається з того, що громадянин або представник бізнесу звертається до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Залежно від потреби це може бути особистий візит або звернення через онлайн-платформи. Заявник повинен надати необхідні документи, які підтверджують його особу та підтверджують право на отримання послуги. Це можуть бути паспортні дані, ідентифікаційний код, довідки про склад сім'ї, права власності на нерухомість тощо.
Подача заяви або запиту	Після того як документи подано, наступним кроком є подача заяви або запиту. Це може бути письмова заява, електронне звернення через портал ЦНАП або інша форма заяви, що передбачена для конкретної послуги. У заяві зазначаються дані особи та вказується конкретна послуга, яка вимагається. Зазвичай на цьому етапі фахівці Центру перевіряють подані документи на відповідність вимогам і реєструють звернення в системі для подальшої обробки.
Обробка запиту та надання послуги	Після реєстрації запиту, відповідальні працівники ЦНАП починають обробку звернення. Залежно від типу послуги це може зайняти різний час. Деякі послуги, наприклад, реєстрація місця проживання, можуть бути надані одразу після перевірки документів. Інші послуги, такі як оформлення ліцензій або дозволів на діяльність, можуть вимагати додаткової перевірки або внутрішніх погоджень з іншими органами.
Консультації та підтримка	ЦНАП також надають консультаційні послуги для громадян. Якщо заявники мають питання щодо правильності заповнення документів, необхідних для отримання послуги, вони можуть звернутися до фахівців, які працюють в Центрі. Консультації можуть бути надані усно на місці, а також через телефон або електронну пошту.
Електронні послуги та	З метою зручності та доступності, ЦНАП також надають електронні послуги через онлайн-платформи. Громадяни можуть звертатися за

онлайн-платформи	допомогою інтернету, заповнювати анкети, подавати документи та отримувати готові послуги без необхідності особисто відвідувати Центр
Отримання послуги	Після того, як заявник отримує необхідну послугу, він може забрати готовий документ або підтвердження. В залежності від типу послуги, документи можуть бути видані на руки у ЦНАП або надіслані поштою чи в електронному вигляді. Якщо послуга передбачає видачу фізичних документів (наприклад, свідоцтво про народження, паспорт, ліцензія), заявник має отримати їх у ЦНАП у визначений термін

Процес надання адміністративних послуг у ЦНАП є чітко структурованим і орієнтованим на забезпечення максимального зручності для громадян та бізнесу. Звернення до ЦНАП може відбуватися як особисто, так і через онлайн-платформи, що дає можливість громадянам вибирати найбільш зручний для них спосіб взаємодії з органами влади. Подача заяви та подальша перевірка документів дають змогу фахівцям ЦНАП забезпечити ефективність обробки запитів, а консультаційні послуги сприяють зниженню кількості помилок і непорозумінь при заповненні документів.

Використання електронних послуг дозволяє зекономити час і зробити процес отримання адміністративних послуг ще зручнішим. Всі етапи — від подачі заяви до отримання послуги — є прозорими і регламентованими, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних установ. Завдяки чітко встановленим термінам надання послуг та високому рівню консультаційної підтримки, система адміністративних послуг у ЦНАП здатна забезпечити зручність та ефективність обслуговування.

У табл. 2.2 наведено інформацію про кількість наданих адміністративних послуг працівниками ЦНАП в Хмельницькому районі.

Таблиця 2.2

Інформація про кількість наданих адміністративних послуг працівниками ЦНАПу в Хмельницькому районі

Адміністративні послуги	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абс.	У %
Реєстрація речових прав на нерухоме майно	2302	1607	-695	-30,19

Соціальні послуги (окрім субсидій та пільг на житлово-комунальні послуги)	4014	1663	-2351	-58,57
Реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	150	251	101	67,33
Реєстрація договору найму житлового приміщення	157	112	-45	-28,66
Видача довідок та витягів	2059	2786	727	35,31
за видачою витягів з Державного земельного кадастру, за довідками про наявність земель та за витягами про нормативну грошову оцінку земельних ділянок	2146	1520	-626	-29,17

Продовження табл. 2.2

Вклеювання фотографії до паспорта громадянина України	621	608	-13	-2,09
Реєстрації місця проживання особи	514	450	-64	-12,45
Інші послуги	2121	1731	-390	-18,39
Всього	14084	10728	-3356	-23,83

За даними таблиці, у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається суттєве скорочення загальної кількості наданих адміністративних послуг (-23,83%). Найбільший спад відзначається у сфері соціальних послуг (окрім субсидій та пільг), де кількість звернень зменшилася на 58,57%. Значне скорочення також зафіксовано у послугах, пов'язаних із реєстрацією речових прав на нерухоме майно (-30,19%) та отриманням витягів із земельного кадастру (-29,17%) (рис. 2.2).

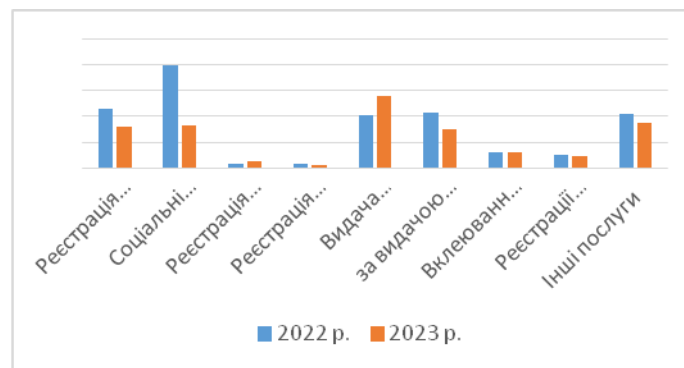


Рис. 2.2. Графік зміни наданих адміністративних послуг працівниками ЦНАПу в Хмельницькому районі у 2022-2023 рр.

Разом з тим, у деяких категоріях послуг спостерігалися позитивні тенденції. Найзначніший приріст продемонстрували послуги з реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців (+67,33%), що може свідчити про активізацію підприємницької діяльності у регіоні. Видача довідок та витягів також показала помітне зростання (+35,31%), що, ймовірно, пояснюється спрощенням процедури або підвищенням попиту на відповідну інформацію (рис. 2.3).

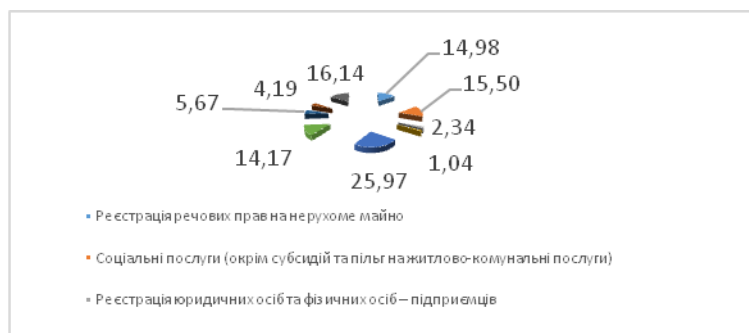


Рис. 2.4. Структура наданих адміністративних послуг працівниками ЦНАПу в Хмельницькому районі у 2023 р.

Загалом, зниження загального обсягу послуг (-3356 послуг) вказує на необхідність подальшого аналізу причин таких змін, зокрема, впливу економічних, соціальних та нормативних факторів. Водночас позитивна динаміка в окремих сегментах свідчить про потенціал для розвитку окремих напрямів роботи ЦНАПу.

Органи місцевого самоврядування є важливим елементом у системі надання адміністративних послуг, оскільки вони забезпечують доступність, якість і прозорість цих послуг. Їх діяльність сприяє впровадженню інноваційних рішень і децентралізації, що покращує рівень життя громадян. Завдяки ЦНАПам

та сучасним технологіям, громади отримують більше можливостей для участі в управлінні. Водночас ефективність їхньої роботи залежить від кваліфікації персоналу, достатнього фінансування та взаємодії з державними структурами. Таким чином, органи місцевого самоврядування стають ключовими агентами змін у сучасному адміністративному середовищі.

2.2. Оцінка рівня задоволених громадян адміністративними послугами

Рівень задоволеності громадян адміністративними послугами на місцевому рівні значною мірою залежить від доступності, швидкості та зручності їх отримання. Найбільше позитивних відгуків отримують Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які значно спростили доступ до базових послуг, таких як реєстрація місця проживання, оформлення паспортних документів та державна реєстрація бізнесу. Високий рівень задоволеності демонструють електронні сервіси, такі як портал «Дія», який дозволяє отримувати певні послуги без фізичного відвідування установ. Проте, громадяни часто стикаються з проблемами у сфері реєстрації нерухомості, отримання дозвільних документів та земельних питань, що пояснюється бюрократичними складнощами та недостатньою координацією між органами влади.

Негативні відгуки здебільшого пов'язані з довгими строками розгляду заяв, непрозорими процедурами та недостатньою кваліфікацією працівників. У деяких громадах громадяни скаржаться на низьку якість обслуговування, черги у ЦНАПах та відсутність онлайн-доступу до необхідних послуг. Також певна частина населення, особливо у сільській місцевості, має обмежений доступ до цифрових технологій, що створює труднощі у користуванні електронними сервісами. Загалом, хоча реформування адміністративних послуг значно

покращило ситуацію, існують проблеми, які потребують подальшого вирішення для підвищення рівня задоволеності громадян.

Оцінка задоволеності громадян адміністративними послугами показує, що в Україні досягнуто значного прогресу у спрощенні процедур, цифровізації та покращенні доступності послуг. Запровадження ЦНАПів та онлайн-платформ дозволило значно скоротити бюрократичні процедури, зменшити корупційні ризики та покращити взаємодію громадян з органами влади. Проте, все ще залишаються проблеми, пов'язані з недостатньою координацією між державними установами, нерівномірним розвитком електронних сервісів та потребою у підвищенні кваліфікації персоналу.

Для здійснення моніторингу та внутрішньої оцінки якості надання соціальних послуг, територіальний центр використовував різні методи оцінки. Серед основних було використано анкети, які заповнювалися для збору відгуків щодо організації та надання соціальних послуг соціальними працівниками.

Також проводилось телефонне опитування, а також здійснювався аналіз звернень, які реєструються у журналі обліку особистого прийому громадян. Метою цих заходів є отримання об'єктивних даних, необхідних для оцінки якості надання соціальних послуг, зокрема догляду вдома, а також для вивчення реального стану соціального обслуговування, яке надається відділенням соціальної допомоги вдома. Опитування проводили члени комісії з моніторингу та оцінки якості соціальних послуг.

Внутрішня оцінка якості надання послуг визначалася із застосуванням шкали оцінки якісних та кількісних показників якості надання соціальних послуг (узагальнювалися статуси, які переважали).

У табл. 2.3 наведено якісні показники оцінки громадянами послуг.

Таблиця 2.3

Якісні показники оцінки громадянами послуг

Показники	Від 80% до 100% (добре)	Від 51% до 79% (задовільно)	Від 0% до 50% (незадовільно)
Адресність та індивідуальний підхід	Добре	-	-
Результативність	Добре	-	-
Своєчасність	Добре	-	-
Доступність	Добре	-	-
Повага до отримувача послуги	Добре	-	-
Професійність	Добре	-	-

Дані табл. 2.3 надає оцінку якості соціальних послуг, яку визначають громадяни. За всіма критеріями, такими як адресність та індивідуальний підхід, результативність, своєчасність, доступність, повага до отримувача послуги та професіоналізм, громадяни дали оцінку "добре", що свідчить про високу якість наданих послуг. Це може означати, що соціальні працівники ефективно справляються зі своїми обов'язками, зберігаючи високий рівень уваги до кожного клієнта і відповідаючи на їхні потреби вчасно та з повагою.

Але, незважаючи на загальний позитивний відгук, важливо враховувати, що ці показники можуть бути зібрані на основі певної вибірки або періоду часу, і вони не завжди можуть повністю відображати реальну ситуацію на практиці. Для більш точного аналізу слід регулярно оновлювати дані та враховувати різноманітність досвіду отримувачів послуг. Це дозволить вчасно виявляти можливі проблеми та вдосконалювати систему надання соціальних послуг для ще більшого задоволення потреб громадян.

У табл. 2.4 наведено кількісні показники оцінки громадянами послуг.

Таблиця 2.4

Кількісні показники оцінки громадянами послуг

Показники	Від 80% до 100% (добре)	Від 51% до 79% (задовільно)	Від 0% до 50% (незадовільно)
Кількість скарг та результат їх розгляду	Добре	-	-

Кількість задоволених звернень про отримання соціальної послуги	-	-	Добре
---	---	---	-------

Дані табл. 2.4 надає кількісні показники оцінки соціальних послуг громадянами. У першому показнику — "Кількість скарг та результат їх розгляду" — оцінка "добре" вказує на те, що скарг було небагато, а розгляд їх завершився задовільно, що свідчить про ефективність роботи соціальних працівників та швидке реагування на можливі претензії. Це також може свідчити про те, що процес обробки звернень є прозорим та справедливим, що є важливим аспектом для підтримки довіри громадян до соціальної служби.

Однак, другий показник — "Кількість задоволених звернень про отримання соціальної послуги" — не містить конкретної інформації, що ускладнює оцінку повної картини ефективності надання послуг. Відсутність цієї інформації може бути наслідком того, що даний показник не був достатньо задокументований або не було проведено належного моніторингу задоволення громадян. Для більш точного аналізу важливо включити дані про кількість позитивних відгуків, оскільки це є важливим критерієм для оцінки якості та результативності соціальних послуг.

Для подальшого вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг необхідно продовжувати цифровізацію, забезпечити громадянам рівний доступ до онлайн-послуг, спростити процедури отримання ключових документів та покращити якість обслуговування у ЦНАПах. Важливим кроком також є підвищення правової обізнаності громадян, що дозволить їм ефективніше користуватися своїми правами у сфері адміністративних послуг. Вирішення цих проблем сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади та забезпеченню якісного надання послуг на місцевому рівні.

Організація надання адміністративних послуг у Хмельницькій районній військовій адміністрації має критичне значення для підтримки життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Важливість оперативності та доступності

таких послуг не можна переоцінити, оскільки це дозволяє громадянам отримувати необхідну допомогу в складних умовах. Прозорість і ефективність процесу надання адміністративних послуг сприяють зміцненню довіри до органів влади та забезпеченню нормального функціонування регіону. У майбутньому варто продовжувати оптимізувати адміністративні процедури з урахуванням нових викликів та потреб населення. Забезпечення високого рівня організації надання послуг має стати однією з ключових задач для розвитку місцевого управління в умовах кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні

Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні є важливим завданням для підвищення ефективності державного управління та задоволення потреб громадян. Адміністративні послуги охоплюють різні сфери життєдіяльності, включаючи реєстрацію, ліцензування, отримання довідок і дозволів. На місцевому рівні ці послуги відіграють вирішальну роль у зміцненні довіри громадян до влади, забезпеченні прозорості управління та підвищенні якості життя населення.

Сучасні виклики, включаючи реформу децентралізації, цифровізацію, а також ситуацію воєнного стану, висувають нові вимоги до організації адміністративних послуг. Місцеві громади стикаються з необхідністю швидкого реагування на потреби населення, особливо в умовах кризи. Для цього потрібно вдосконалити інфраструктуру, розширити перелік доступних послуг, запровадити сучасні технології, такі як електронне урядування, і забезпечити професійний розвиток працівників адміністрацій.

Для підвищення ефективності надання адміністративних послуг на місцевому рівні необхідне подальше удосконалення нормативно-правових механізмів. По-перше, важливо гармонізувати законодавство та усунути суперечності між нормативними актами, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, ЦНАПів та державних установ. По-друге, слід спростити адміністративні процедури, особливо в частині реєстрації бізнесу, нерухомості та отримання дозвільних документів, що скоротить строки надання послуг та зменшить бюрократичне навантаження. Також необхідно розширити

використання електронних сервісів, забезпечити їхню доступність навіть у віддалених громадах та спростити порядок оцифрування державних реєстрів. Важливим напрямом є підвищення кваліфікації працівників, які надають адміністративні послуги, що дозволить зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень та покращити якість обслуговування громадян.

В умовах воєнного стану в Україні окремі повноваження місцевого самоврядування передані військовим адміністраціям, які забезпечують виконання державних функцій у прифронтових та окупованих територіях. Їхня діяльність регулюється Законом України "Про правовий режим воєнного стану" та іншими нормативно-правовими актами. Військові адміністрації не лише забезпечують оборонні заходи, а й відповідають за надання життєво необхідних адміністративних послуг, таких як реєстрація актів цивільного стану, оформлення соціальних виплат, відновлення втрачених документів тощо. Через воєнні дії постає проблема доступності послуг, особливо у зонах активних бойових дій, тому необхідно розширювати дистанційні сервіси, мобільні ЦНАПи та спрощені процедури для внутрішньо переміщених осіб. Удосконалення нормативної бази у цій сфері сприятиме ефективному управлінню територіями під час війни та післявоєнного відновлення.

Сучасний стан надання адміністративних послуг потребує ряду змін для покращення ефективності та доступності. Зокрема, необхідно максимально децентралізувати цей процес, чітко визначивши повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг. Важливим кроком є внесення змін до Закону про місцеве самоврядування, замінивши делеговані повноваження на самоврядні, що дасть органам місцевого самоврядування більшу автономію в управлінні послугами. Крім того, потрібно запровадити прогресивну систему фінансування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), надавши органам місцевого самоврядування право визначати відсоток

плати за послуги (від 30 до 60 відсотків), що буде спрямовуватися на покриття потреб самих ЦНАП.

Також Кабінету Міністрів України слід прийняти акти, які забезпечать ефективну реалізацію політики децентралізації, зокрема через створення інтегрованих офісів для надання адміністративних послуг. Важливо забезпечити розвиток системи дистанційного надання послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволить громадянам отримувати необхідні послуги без необхідності відвідувати органи влади. Запровадження електронного документообігу є важливим кроком до забезпечення більш швидкого та прозорого процесу обслуговування, зменшуючи навантаження на працівників і полегшуючи доступ до послуг [26].

Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні також сприяє ефективнішій взаємодії між громадянами, бізнесом і державою. Завдяки впровадженню цифрових платформ, створенню єдиних стандартів обслуговування та розвитку мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), місцеві органи влади можуть забезпечити якісніші, швидші й доступніші послуги. Це особливо важливо для підтримки внутрішньо переміщених осіб, стимулювання економічної активності та забезпечення соціальної стабільності в регіонах.

Фахівці також виділяють ряд конкретних проблем у роботі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Однією з основних проблем є недостатня інтеграція адміністративних послуг. Зокрема, у багатьох ЦНАП відсутні такі важливі послуги, як реєстрація актів цивільного стану (шлюбу, народження, смерті тощо), соціальний захист (субсидії, державні допомоги, пенсійні послуги), реєстрація транспортних засобів та видача посвідчень водія [21].

Ще однією проблемою є різниця в графіках роботи для різних послуг у ЦНАП, що створює незручності для громадян. Наприклад, службовці центральних органів виконавчої влади, які надають послуги в офісах ЦНАП,

працюють за власними графіками, що часто не збігаються з графіками роботи ЦНАП. Це спричиняє обмеження у прийомі відвідувачів у певні дні та години, що негативно позначається на доступності послуг для громадян.

Крім того, значною проблемою є відсутність електронного документообігу між ЦНАП та іншими органами влади. Це знижує ефективність надання послуг, оскільки документи заявників часто передаються в паперовому вигляді, що вимагає зайвих часових і фінансових витрат на їх транспортування та обробку. Впровадження електронного документообігу значно підвищило б ефективність і зручність надання адміністративних послуг для громадян [24, с. 117].

На рис. 3.1 наведено основні напрями удосконалення нормативно-правової бази.

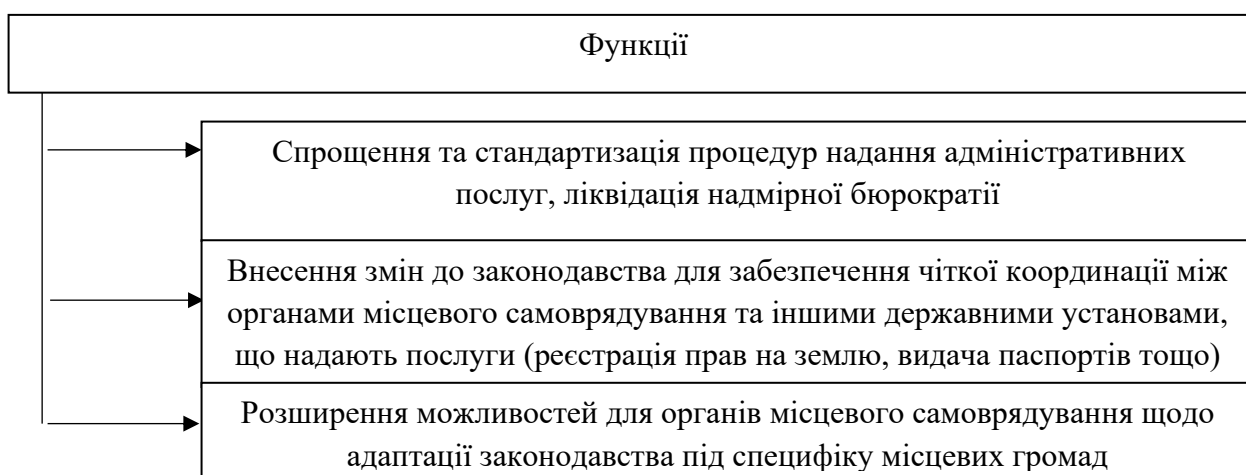


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення нормативно-правової бази надання адміністративних послуг

Джерело: складено на основі [7]

Одним з ключових кроків для удосконалення надання адміністративних послуг є спрощення процедур. Це включає в себе ліквідацію зайвої бюрократії, яка зазвичай призводить до затримок та ускладнень для громадян. Спрощення процедур передбачає усунення непотрібних етапів, стандартизацію вимог до документів, а також автоматизацію та електронізацію процесів. Це дозволить

скоротити час на подачу заявок, зменшити адміністративне навантаження на органи місцевого самоврядування та створити зручніші умови для громадян. До того ж, запровадження єдиних стандартів для всіх ЦНАП (Центрів надання адміністративних послуг) по всій Україні сприятиме рівному доступу до послуг і покращить їх якість.

Для забезпечення ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та іншими державними установами необхідно вдосконалити нормативно-правову базу. Внесення змін до законодавства допоможе усунути юридичні прогалини та визначити чіткі механізми координації, що дозволить швидше і без помилок надавати послуги, які наразі мають відношення до різних органів, наприклад, реєстрація прав на землю чи видача паспортів. Законодавчі зміни мають передбачати спільну роботу органів місцевого самоврядування та державних установ через єдину базу даних та інформаційні системи, що полегшить доступ громадян до різноманітних послуг без необхідності звертатися до численних інстанцій.

Органи місцевого самоврядування повинні мати можливість адаптувати законодавчі ініціативи та нормативні акти відповідно до особливостей і потреб конкретних місцевих громад. Розширення їх повноважень дозволить більш ефективно реагувати на місцеві виклики та забезпечити більш індивідуальний підхід до надання адміністративних послуг. Наприклад, у сільській місцевості може бути доцільно спростити процедури для отримання дозволів на будівництво або землю, а в міських громадах — вдосконалити процес реєстрації підприємців.

Підготовка персоналу ЦНАП до роботи з усіма видами адміністративних послуг та постійне оновлення їхніх знань щодо змін у законодавстві є важливим заходом для забезпечення високої якості надання послуг громадянам, ефективності роботи органів місцевої влади та зменшення ризиків помилок або затримок у процесі надання адміністративних послуг.

У табл. 3.1 наведено основні етапи впровадження даного заходу.

Таблиця 3.1

Впровадження підготовки персоналу ЦНАП до роботи з усіма видами адміністративних послуг та постійне оновлення їхніх знань щодо змін у законодавстві

Етап	Характеристика
Оцінка поточних знань і навичок персоналу	На першому етапі важливо провести детальний аналіз поточних знань та рівня кваліфікації співробітників ЦНАП. Це може бути зроблено за допомогою тестувань, інтерв'ю або спостереження за їхньою роботою. Визначення прогалів у знаннях дозволить сформулювати потреби у навчанні та розвитку персоналу.
Створення навчальної програм	На основі аналізу потреб розробляється навчальна програма для співробітників, яка повинна включати: тренінги по нормативно-правових актах, які регулюють надання адміністративних послуг, зокрема зміни в податковому, соціальному, земельному та інших законодавствах. навчання з конкретних видів послуг, таких як реєстрація бізнесу, видача паспортів, реєстрація транспортних засобів, земельні питання, соціальні допомоги тощо. курси та вебінари, які зосереджені на постійному оновленні нормативно-правової бази та процедур.
Впровадження системи безперервного навчання	Враховуючи динамічні зміни в законодавстві, потрібно забезпечити систему постійного навчання для співробітників ЦНАП.
Моніторинг результатів навчання та оцінка ефективності	Після завершення навчальних заходів необхідно провести оцінку знань персоналу для визначення ступеня засвоєння матеріалу. Це можна здійснювати через тестування або практичні завдання, які дозволяють перевірити здатність співробітників застосовувати отримані знання на практиці.
Інтеграція в робочий процес	Щоб забезпечити ефективну реалізацію набутих знань, їх необхідно інтегрувати в щоденну роботу співробітників ЦНАП. Це можна робити через використання електронних систем для управління заявками та електронного документообігу, а також через надання постійної консультативної підтримки для співробітників, що працюють з громадянами.
Постійна актуалізація матеріалів і баз даних	Всі навчальні матеріали повинні регулярно оновлюватися відповідно до нових змін у законодавстві, а також потрібно створювати централізовану базу знань для персоналу, яка буде містити актуальну інформацію про зміни в нормативно-правовому регулюванні.

Метою тренінгу є підвищення рівня кваліфікації працівників ЦНАП у знаннях та застосуванні нормативно-правових актів, що регулюють надання адміністративних послуг. Це дозволить забезпечити належний рівень обслуговування громадян, знизити кількість помилок та підвищити ефективність роботи.

На рисунку 3.2 наведено структуру тренінгу з підвищення рівня кваліфікації працівників ЦНАП у знаннях та застосуванні нормативно-правових актів.

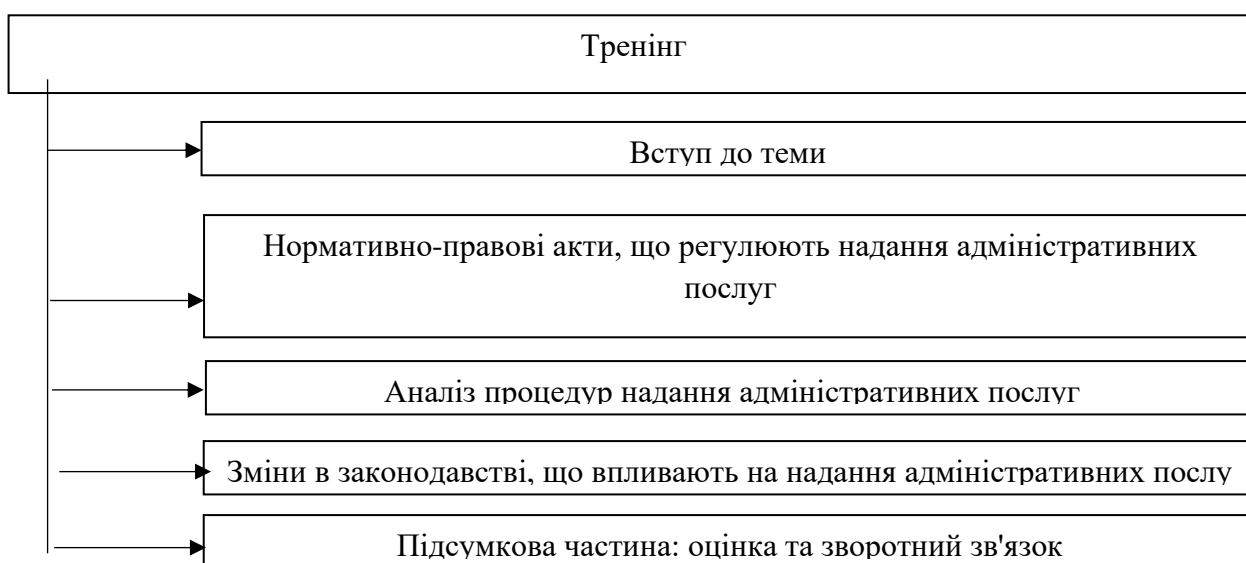


Рис. 3.2. Структура тренінгу з підвищення рівня кваліфікації працівників ЦНАП у знаннях та застосуванні нормативно-правових актів.

Джерело: складено на основі [39]

Тренінг, присвячений нормативно-правовим актам, які регулюють надання адміністративних послуг, забезпечить працівникам ЦНАП глибоке розуміння правових аспектів адміністративної діяльності, вдосконалення практичних навичок у застосуванні законодавчих норм, а також надасть можливість ефективно вирішувати питання, що виникають у процесі надання послуг. Розгляд змін у законодавстві та аналіз реальних кейсів дозволить працівникам краще орієнтуватися в актуальних вимогах та стандартах, що забезпечить надання

послуг громадянам на високому рівні, підвищуючи їх задоволеність та зменшуючи адміністративні помилки. Тренінг також дозволить значно покращити взаємодію між різними органами влади, забезпечуючи ефективну та прозору роботу ЦНАП [40].

Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні є необхідним кроком для адаптації до сучасних викликів і покращення добробуту громадян. Цей процес вимагає системного підходу, включаючи оновлення законодавчої бази, інтеграцію цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та розширення доступу до послуг. Реалізація таких заходів дозволить забезпечити прозорість і ефективність адміністративних процесів, що стане основою для розвитку місцевих громад і підвищення якості життя населення.

3.2. Шляхи підвищення якості та перспективи впровадження інноваційних технологій у наданні адміністративних послуг

Підвищення якості адміністративних послуг і впровадження інноваційних технологій у цей процес є ключовими завданнями для органів місцевого самоврядування та державного управління. Адміністративні послуги безпосередньо впливають на рівень життя громадян і формують їхню довіру до державних інституцій. Інновації у цій сфері дозволяють спростити процедури, знизити рівень бюрократії та підвищити прозорість діяльності органів влади.

На сучасному етапі розвитку суспільства особливого значення набуває впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг. Використання інноваційних рішень, таких як електронне урядування, мобільні додатки та єдині державні реєстри, дозволяє значно скоротити час і зусилля, які громадяни витрачають на отримання необхідних послуг. Умови воєнного стану в

Україні посилюють потребу в забезпеченні безперервності роботи адміністративних органів через онлайн-платформи та дистанційний доступ до послуг.

Впровадження інноваційних технологій має значний потенціал для трансформації сфери адміністративних послуг. Завдяки цифровим сервісам можна забезпечити рівний доступ до послуг для мешканців віддалених районів, внутрішньо переміщених осіб та громадян із особливими потребами. Крім того, автоматизація процесів дозволяє зменшити кількість помилок, викликаних людським фактором, і сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Такий підхід не лише поліпшить якість послуг, але й стане запорукою подальшого розвитку місцевого самоврядування та державного управління.

У напрямку електронізації адміністративних послуг Міністерство цифрової трансформації України в 2020 році запустило Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». На цьому порталі громадяни можуть скористатися 27 електронними публічними послугами, серед яких: реєстрація фізичної особи-підприємця, зміна виду або припинення підприємницької діяльності; оформлення довідки про несудимість; призначення допомоги при народженні дитини та щомісячного відшкодування витрат на догляд за дитиною до трьох років; подання позову до суду; реєстрація автомобіля; відновлення та обмін посвідчення водія; оформлення ліцензій і дозволів тощо.

Крім того, на порталі можна перевірити актуальну інформацію з п'яти підключених державних реєстрів, таких як: Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; Державний реєстр речових прав на нерухоме майно; Єдиний державний реєстр зареєстрованих транспортних засобів та їх власників (Міністерство внутрішніх справ); Державний земельний кадастр; Державний реєстр обтяжень рухомого майна.

Незабаром планується розширення переліку онлайн-послуг, зокрема додавання послуг з реєстрації прописки дитини, послуг у сфері будівництва, соціального захисту та реєстрації юридичних осіб.

Портал «Дія» має стати комплексною платформою, яка включатиме наступні можливості:

1. Повну інформацію про доступні адміністративні послуги для фізичних і юридичних осіб, включаючи перелік документів, необхідних для отримання кожної послуги, суб'єктів, які їх надають, а також категорії осіб, які можуть скористатися цими послугами.
2. Електронні форми заяв та інших документів, які можна заповнювати онлайн і подавати для отримання адміністративних послуг.
3. Сервіс для здійснення встановленої плати за надання адміністративних послуг, що є платними відповідно до законодавства, із використанням електронних платіжних систем;
4. Інструменти для відстеження стану проходження заявок і отримання повідомлень про результати надання адміністративних послуг.
5. Можливість отримання результатів у електронному форматі або інформації про місце і спосіб їх отримання в офлайн-форматі.

Однією з головних проблем у наданні адміністративних послуг є територіальний та галузевий монополізм, коли певні послуги можна отримати лише через конкретний орган або в межах певної адміністративної одиниці, наприклад, за місцем реєстрації особи. Це часто створює значні незручності для громадян, оскільки вони змушені витратити час на поїздки в інші регіони або органи для отримання необхідних послуг. Крім того, таке обмеження у доступі до послуг знижує якість обслуговування громадян, робить їх більше залежними від одного органу та підвищує ймовірність корупційних ризиків через зосередження влади в руках обмеженої кількості структур [24, с. 126].

1. Для розв'язання цієї проблеми фахівці пропонують запровадження конкурентних підходів до надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Це може бути досягнуто через формування альтернативних систем надання послуг, що включають низку інноваційних рішень, зокрема:

2. Заснування спеціалізованих організацій або гнучких схем надання послуг: Це передбачає створення організацій, які зосереджені на конкретних послугах, що дає можливість більш ефективно та швидко обслуговувати громадян, а також знижує навантаження на традиційні органи влади.

3. Запровадження співпраці між органами влади для спільного надання послуг: Це дозволить забезпечити більш ефективний доступ до послуг без необхідності звертатися до кількох органів, тим самим підвищуючи рівень комунікації і скорочуючи терміни обслуговування.

4. Залучення приватних структур на умовах контракту: У цьому випадку приватні компанії можуть надавати певні адміністративні послуги за умови контролю з боку органів державної влади. Це дає можливість скористатися досвідом і технологіями приватного сектора, покращуючи якість послуг.

5. Співпраця з неурядовими організаціями: Можна залучати НУО для надання соціальних послуг або послуг у специфічних сферах, де вони мають досвід і спеціалізацію. Це дозволить збільшити доступ до важливих послуг, особливо для вразливих груп населення.

6. Делегування функцій і повноважень на регіональний та місцевий рівень: Передача деяких повноважень місцевим органам самоврядування дозволить підвищити оперативність у вирішенні питань і зробити систему надання послуг більш наближеною до потреб громадян.

7. Комерціалізація деяких послуг: Перехід на комерційні засади надання певних послуг дозволяє підвищити їх ефективність за рахунок залучення приватних інвестицій і ресурсів. Це може включати створення бізнесів, які надають послуги на умовах конкуренції.

8. Приватизація окремих функцій з надання послуг: В деяких випадках доцільно передавати певні функції, наприклад, обробку документів або організацію видачі послуг, у приватні руки. Це може сприяти оптимізації процесів і підвищенню якості обслуговування.

Уряд України схвалив Концепцію Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту (ШІ) в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року. Основна мета цієї програми – стимулювання розвитку та впровадження технологій ШІ у ключових секторах економіки, зокрема у промисловості, фінансовому секторі, медицині, аграрному комплексі та державному управлінні. Документ передбачає створення сприятливого інноваційного середовища, модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу та розвиток науково-дослідних ініціатив у сфері штучного інтелекту.

Концепція також передбачає вдосконалення нормативно-правової бази для ефективного регулювання використання ШІ, посилення міжнародної співпраці та залучення інвестицій у дослідження та розробки. Програма акцентує увагу на створенні національної інфраструктури даних, яка стане основою для розвитку алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних. Впровадження цієї концепції сприятиме цифровій трансформації економіки, підвищенню продуктивності праці та створенню нових робочих місць у сфері високих технологій, що забезпечить довгостроковий соціально-економічний розвиток країни [12].

Метою впровадження штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації є підвищення ефективності, точності та доступності адміністративних послуг.

Використання таких технологій дозволяє оптимізувати внутрішні процеси органів місцевого самоврядування, скоротити час на обробку запитів, знизити адміністративне навантаження на працівників і мінімізувати людські помилки. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, звільняючи ресурси для вирішення складніших завдань та прийняття рішень.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні є необхідним кроком для підвищення ефективності державного управління, зменшення бюрократії та покращення якості адміністративних послуг. Однією з головних переваг ШІ є його здатність автоматизувати рутинні процеси, що значно скорочує час на обробку запитів громадян, ухвалення рішень і управління державними реєстрами. Наприклад, чат-боти та інтелектуальні системи аналізу звернень можуть спрощувати взаємодію громадян із державними органами, зменшуючи навантаження на чиновників та прискорюючи обробку запитів. Крім того, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі масиви даних, прогнозуючи тенденції розвитку регіонів, виявляючи ризики корупції та допомагаючи у прийнятті управлінських рішень.

Ще одним важливим аспектом є прозорість і відкритість державного управління. Технології ШІ дозволяють автоматизувати процеси моніторингу ефективності роботи державних установ, аналізувати витрати бюджету та виявляти можливі порушення чи неефективне використання ресурсів. Це сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади та мінімізації людського фактору у прийнятті рішень. Також штучний інтелект може бути корисним у кризових ситуаціях, наприклад, для швидкого аналізу великих обсягів інформації під час надзвичайних подій, планування евакуаційних заходів або оптимізації логістики гуманітарної допомоги. Таким чином, інтеграція ШІ у публічне управління є важливим кроком для модернізації державного сектору, підвищення його ефективності та створення більш орієнтованих на громадян сервісів.

Перспективи використання ШІ в наданні адміністративних послуг наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перспективи використання ШІ в наданні адміністративних послуг

Процес	Характеристика
Автоматизація обробки заявок	ШІ здатний автоматично обробляти заявки громадян, аналізуючи вміст документів та запитів. Це дозволяє швидко виявляти необхідну інформацію та відповідно до законодавчих вимог перевіряти коректність поданих даних.
Чат-боти для консультацій	Використання чат-ботів забезпечує постійний доступ до консультацій для громадян. Боти можуть надати відповіді на часті питання, допомогти заповнити анкети, або направити до відповідних органів для детальніших роз'яснень.
Перевірка документів	ШІ може здійснювати автоматичну перевірку документів на відповідність встановленим вимогам (наприклад, перевірка дійсності паспортів, ліцензій чи інших документів), що значно зменшує ймовірність помилок у процесі надання послуг.
Підвищення доступності послуг	Завдяки ШІ створюються інструменти для надання адміністративних послуг через онлайн-майданчики (наприклад, «Дія»), що дозволяє громадянам отримувати послуги з будь-якої точки світу, зекономивши час і ресурси.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації процесів у сфері надання адміністративних послуг має величезний потенціал для покращення якості обслуговування громадян та підвищення ефективності роботи органів влади. Автоматизація обробки заявок і перевірки документів дозволяє значно скоротити час на виконання рутинних операцій і знизити ймовірність людських помилок. Чат-боти для консультацій сприяють полегшенню доступу до інформації, що позитивно впливає на взаємодію громадян із владою, забезпечуючи постійний доступ до необхідних відомостей.

Підвищення доступності адміністративних послуг через електронні платформи, як-от «Дія», забезпечує можливість отримання послуг з будь-якої точки світу, що значно полегшує доступ до державних сервісів. Інтеграція таких інструментів в систему надання послуг допомагає знизити витрати та час, необхідний для взаємодії з органами влади, а також сприяє загальному поліпшенню задоволеності громадян від отриманих послуг. Ось чому

автоматизація та застосування ШІ є важливим кроком до створення більш ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг в Україні.

Очікувані результати впровадження автоматизації в сфері надання адміністративних послуг включають значне зменшення часу обробки заявок. Завдяки автоматизованим системам, документи обробляються значно швидше, що дозволяє оперативно реагувати на запити громадян та швидше надавати послуги. Зниження часу обробки не тільки підвищує ефективність роботи органів місцевого самоврядування, але й дозволяє задовольняти потреби громадян у коротші терміни, зменшуючи черги та очікування.

Ще одним важливим результатом є зниження кількості помилок, пов'язаних з людським фактором. Автоматизовані системи, такі як ШІ та чат-боти, забезпечують точність у перевірці даних, що значно знижує ймовірність помилок у документообігу та наданні послуг. Крім того, автоматизація сприяє зменшенню витрат на адміністрування та управління процесами, що дозволяє більш ефективно використовувати бюджетні кошти. Врешті-решт, такі вдосконалення покращують загальне задоволення громадян від наданих послуг, оскільки надання швидких і точних послуг підвищує їхню довіру до органів влади та покращує взаємодію між державою та громадянами.

Перспективи впровадження інноваційних технологій у наданні адміністративних послуг відкривають нові можливості для покращення ефективності та доступності цих послуг. Використання технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), автоматизація обробки заявок, чат-боти та системи електронного документообігу, дозволить значно зменшити час, необхідний для обробки заяв, а також знизити ймовірність помилок. Завдяки таким технологіям, процес надання послуг стає швидшим, прозорим і менш залежним від людського фактора, що підвищує загальну якість обслуговування громадян [13].

Інтеграція інноваційних технологій також дозволяє зробити адміністративні послуги більш доступними для громадян, зокрема через

електронні платформи та мобільні додатки. Такі інструменти, як онлайн-платформи для реєстрації та подачі заявок, значно зменшують фізичні візити до ЦНАП і дозволяють отримувати послуги з будь-якої точки країни. Впровадження таких технологій, як біометрична ідентифікація, електронні підписи та блокчейн для забезпечення безпеки, відкриває нові перспективи для більш ефективної взаємодії між органами влади та громадянами, підвищуючи рівень довіри та задоволення від наданих послуг.

Підвищення якості адміністративних послуг і впровадження інноваційних технологій є стратегічним напрямом модернізації державного управління. Цей процес вимагає системного підходу, включаючи створення цифрової інфраструктури, розвиток нормативної бази, навчання персоналу та активну комунікацію з громадянами. Інноваційні рішення дозволяють підвищити доступність, ефективність і прозорість послуг, що сприяє розвитку демократичного суспільства, покращенню життя громадян і формуванню довіри до влади.

ВИСНОВКИ

1. Адміністративні послуги є важливим інструментом реалізації державних функцій і забезпечення прав громадян та юридичних осіб. Їх ефективна організація сприяє підвищенню довіри до держави та зміцненню правопорядку. Завдяки діджиталізації та роботі ЦНАПів доступ до послуг стає більш зручним, що позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни. Розширення спектру адміністративних послуг і спрощення їх отримання відповідають запиту суспільства на якісні та сучасні державні сервіси. Таким чином, адміністративні послуги є ключовим елементом взаємодії держави з громадянами в умовах розбудови правової, демократичної держави.

2. Нормативно-правові засади діяльності районних адміністрацій забезпечують ефективне функціонування органу в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. Вони спрямовані на виконання завдань, пов'язаних із безпекою та захистом населення. Військова адміністрація діє в межах своєї компетенції, визначеної законами України, і реалізує оперативні рішення в тісній співпраці з іншими державними інституціями. Особливе значення надається захисту прав громадян та забезпеченню стабільності у регіоні. Таким чином, її діяльність сприяє забезпеченню державного управління в умовах кризових ситуацій.

3. Основною метою організації роботи апарату є забезпечення ефективного виконання функцій районної військової адміністрації, зокрема, в умовах воєнного стану. Кожен підрозділ працює в чітко визначеному порядку, що сприяє скоординованій роботі для досягнення стратегічних цілей, таких як оборона, забезпечення громадської безпеки, координація гуманітарних заходів, підтримка життєдіяльності населення та інших важливих аспектів управління в кризових умовах.

4. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) Хмельницького району – це спеціалізовані установи, які створені для забезпечення доступу громадян до адміністративних послуг в зручний, ефективний та прозорий спосіб. У Хмельницькому районі, як і в інших регіонах України, ЦНАП стали основними точками взаємодії громадян із органами влади, зокрема у сфері отримання державних послуг, реєстрації, ліцензування, видачі дозволів, реєстрації бізнесу та інших важливих адміністративних процедур.

5. Органи місцевого самоврядування є важливим елементом у системі надання адміністративних послуг, оскільки вони забезпечують доступність, якість і прозорість цих послуг. Їх діяльність сприяє впровадженню інноваційних рішень і децентралізації, що покращує рівень життя громадян. Завдяки ЦНАПам та сучасним технологіям, громади отримують більше можливостей для участі в управлінні. Водночас ефективність їхньої роботи залежить від кваліфікації персоналу, достатнього фінансування та взаємодії з державними структурами. Таким чином, органи місцевого самоврядування стають ключовими агентами змін у сучасному адміністративному середовищі.

6. Організація надання адміністративних послуг у районних адміністраціях має критичне значення для підтримки життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Важливість оперативності та доступності таких послуг не можна переоцінити, оскільки це дозволяє громадянам отримувати необхідну допомогу в складних умовах. Прозорість і ефективність процесу надання адміністративних послуг сприяють зміцненню довіри до органів влади та забезпеченню нормального функціонування регіону. У майбутньому варто продовжувати оптимізувати адміністративні процедури з урахуванням нових викликів та потреб населення. Забезпечення високого рівня організації надання послуг має стати однією з ключових задач для розвитку місцевого управління в умовах кризових ситуацій.

7. Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні є необхідним кроком для адаптації до сучасних викликів і покращення добробуту громадян. Цей процес вимагає системного підходу, включаючи оновлення законодавчої бази, інтеграцію цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та розширення доступу до послуг. Реалізація таких заходів дозволить забезпечити прозорість і ефективність адміністративних процесів, що стане основою для розвитку місцевих громад і підвищення якості життя населення.

8. Підвищення якості адміністративних послуг і впровадження інноваційних технологій є стратегічним напрямом модернізації державного управління. Цей процес вимагає системного підходу, включаючи створення цифрової інфраструктури, розвиток нормативної бази, навчання персоналу та активну комунікацію з громадянами. Інноваційні рішення дозволяють підвищити доступність, ефективність і прозорість послуг, що сприяє розвитку демократичного суспільства, покращенню життя громадян і формуванню довіри до влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>
3. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Закон «Про децентралізацію влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
5. Закон «Про адміністративні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
6. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 181-р "Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text>
9. Наказ №12/2023 – "Про організацію роботи районних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>.
10. Наказ №45/2022 – "Про виконання заходів із забезпечення евакуації населення". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841-2013-%D0%BF#Text>.

11. Розпорядження №118-р/2023 – «Про забезпечення взаємодії з районними та селищними радами щодо надання адміністративних послуг у сфері реєстрації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.
12. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року
13. Березюк, С., Лебедев, А. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*, (59), 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072>.
14. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 231 с.
15. Державне та регіональне управління: [підручник] / Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Даций та ін.; за заг.ред. Є.Г. Карташова. Київ, 2019. 223 с
16. Дзвінчук Д.І. Державне управління : Курс лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. 501 с.
17. Дзвінчук Д.І. Державне управління : Курс лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. 501 с.
18. Дулгер В.В. Військові адміністрації як тимчасові державні органи з елементами військової організації управління у складі сектору безпеки й оборони України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2018. № 4. Ч. 2. С. 33-37. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/4/part_2/10.pdf
19. Карташов Є.Г. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність. Київ: Освіта України, 2020. 303 с.
20. Ківалов С.В., Біла-Тіунова Л.Р. Публічна служба в Україні: Підручник. Одеса: Фенікс, 2019. 688 с

21. Коваль О.В. Теоретико-правові аспекти адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11.
22. Ковбас І.В., Коваль В.О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. Юридичний бюлетень. 2023. № 29. С. 236–243.
23. Ковбасюк Ю.В. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2021. Т. 2. 324 с.
24. Кравченко С.О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. Вчені записки ТНУ імені В.І. СWorldJournal, 3(22-03), 117–121.
25. Мельник С.М. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 6, 2022. С. 100-104. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/330/288> .
26. Нагаєв В.М. Н 16 Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х.: ХНАУ, 2021. 278 с.
27. Оболенський О.Ю. Державне управління та державна служба : словник- довідник . Київ : КНЕУ, 2021. 208 с.
28. Осіпова О. О. Правовідносини з надання адміністративних послуг: особливості змісту, види та наслідки порушень. Юридичний вісник. Одеса : Гельветика 2021. - № 2. - С. 125-132.
29. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / [Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін.] ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Харків : Право, 2021. 238 с.

30. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / [Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін.] ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Харків : Право, 2021. 238 с.

31. Паутова Т. О. 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.

32. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

33. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

34. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного; За ред. дАра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна К.: УніверАситет «Україна», 2018. 440 с.

35. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2021. 352 с.

36. Сидоренко Н. С. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с.

37. Сидоренко Н. С. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с.

38. Скидан О.В., Якобчук В.П. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2020. 705 с

39. Скидан О.В., Якобчук В.П. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2020. 705 с.

40. Шевченко В.Й. Адміністративно-правовий статус військово-цивільних адміністрацій : дис... к. ю. н.: 12.00.07. Одеський державний

університет внутрішній справ. Одеса, 2019. 215 с. URL: https://oduvvs.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Disertatsichenko_VJ.-1.pdf

41. Яковчук Я. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. Актуальні проблеми правознавства : збірник наукових праць / ред. В. М. Слома та ін. - Тернопіль : ЗУНУ, 2022. Вип. 4. С. 109-116.

42. Ястремська О. М. Я 85 Публічне адміністрування : навчальний посібник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 132 с.

Виконала: студентка бакалаврату
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

_____ Марія ГЛУЩЕНКО

Науковий керівник:

доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидатка наук з державного
управління, доцентка

_____ Людмила ТРЕБИК

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
доктор наук з державного
управління, професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ