

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**КАФЕДРА АДМІНІСТРАТИВНОГО І ФІНАНСОВОГО ПРАВА**

**О.І. Лавренова, Т.І. Білоус-Осінь, С.К. Могил**

**ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

*Навчальний посібник*

**Автори:**

**Лавренова О.І.** – кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного і фінансового права Національного університету «Одеська юридична академія».

**Білоус-Осінь Т.І.** – кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного і фінансового права Національного університету «Одеська юридична академія».

**Могил С.К.** – кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного і фінансового права, суддя Вищого господарського суду України

**Рекомендовано до друку**

**Вченою радою Національного університету «Одеська юридична академія»  
(протокол № 3 від 26 грудня 2019 року)**

**Рецензенти:**

**Гаран В.О.** – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного і господарського права Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

**Ярмакі Х.П.** – кандидат юридичних наук, професор, начальник кафедри Адміністративного права та адміністративної діяльності ОВС Одеського юридичного інституту НУВС.

Лавренова О.І., Білоус-Осінь Т.І., Могил С.К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг: навчальний посібник. 2019. 56 с.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-правові засади надання адміністративних послуг.....	6
1.1. Нормативний та доктринальний підходи щодо поняття адміністративної послуги.....	6
1.2. Співвідношення поняття «адміністративна послуга» з суміжними категоріями.....	7
1.3. Ознаки адміністративних послуг.....	9
1.4. Види адміністративних послуг.....	10
1.5. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні.....	11
Розділ 2. Процедура надання адміністративних послуг.....	15
2.1. Суб'єкти процедури надання адміністративної послуги.....	15
2.2. Центри надання адміністративних послуг.....	16
2.3. Адміністративно-правовий статус адміністратора.....	19
2.4. Стадії процедури надання адміністративних послуг.....	21
Розділ 3. Критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	25
3.1. Оцінювання та критерії якості надання адміністративних послуг.....	25
3.2. Доступність (простота) як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	27
3.3. Ефективність (результативність + своєчасність) як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	29
3.4. Зручність як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	30
3.5. Інші критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг (відкритості, мінімальної (справедливої) вартості та доступність її оплати, професійності, поваги до особи, рівності).....	31
3.6. Впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг відповідно до стандарту ISO серії 9000:2001.....	33
Розділ 4. Інструменти оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	37
4.1. Соціологічне опитування.....	37
4.2. Інтернет-опитування.....	38
4.3. Експертне оцінювання.....	39
4.4. Аудит: внутрішній і зовнішній.....	40

Розділ 5. Розвиток системи електронних адміністративних послуг в Україні.....	41
5.1. Сутність та першочергові проблеми розвитку системи електронних адміністративних послуг в Україні.....	41
5.2. Організація надання електронних адміністративних послуг.....	42
5.3. Модель ООН розвитку онлайн-послуг.....	46
5.4. Комплексні заходи щодо забезпечення розвитку системи електронних адміністративних послуг в Україні.....	47
5.5. Досвід зарубіжних країн щодо надання електронних адміністративних послуг.....	49
Перелік рекомендованої літератури .....	52

## ВСТУП

Одним із найважливіших напрямів діяльності суб'єктів публічного адміністрування є надання приватним особам ефективних адміністративних послуг, пріоритетним фактором яких має бути якість. Для того, щоб встановити, чи дійсно надання адміністративних послуг здійснюється на належному рівні потрібно: по-перше, нормативно встановити чіткі та деталізовані критерії якості надання адміністративних послуг; по-друге, забезпечити впровадження в практичну діяльність суб'єктів публічного адміністрування механізму оцінювання якості надання ними адміністративних послуг. При цьому важливо, щоб діяльність по оцінюванню якості надання послуг здійснювалась систематично та регулярно. Ефективна система оцінювання дасть змогу не лише завжди мати об'єктивну та достовірну інформацію щодо якості надання послуг тим чи іншим суб'єктом публічного адміністрування, але й виявити недоліки в діяльності таких суб'єктів. Така система має стати базисом для оперативного ухвалення управлінських рішень задля реального вдосконалення та наближення рівня якості надання адміністративних послуг до потреб споживачів. Водночас питання оцінювання якості надання адміністративних послуг усе ще не знайшло свого належного теоретичного та практичного висвітлення, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є:

- визначити поняття, ознаки та види адміністративних послуг;
- виявити недоліки у правовому регулюванні питання надання адміністративних послуг Україні;
- охарактеризувати процедуру надання адміністративних послуг;
- визначити та охарактеризувати критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- окреслити інструменти оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- визначити проблеми та перспективи розвитку системи електронних адміністративних послуг в Україні.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Нормативний та доктринальний підходи щодо поняття адміністративної послуги

Остаточне законодавче закріплення поняття «адміністративні послуги» відбулося із прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. Відповідно до ст. 1 ЗУ «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.<sup>1</sup>

Щодо доктринального визначення поняття «адміністративні послуги», то воно є досить дискусійним питанням серед науковців. Аналіз юридичної літератури із цієї тематики дозволяє виокремити три основні підходи до розуміння поняття «адміністративні послуги».

Прихильники першого підходу визначають адміністративні послуги через категорію правовідносин. Так, Г.М. Писаренко зазначає, що адміністративні послуги – це правовідносини, що виникають під час реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їхньою заявою) в процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату.<sup>2</sup>

Другий підхід до визначення поняття «адміністративні послуги» базується на твердженні, що це певна специфічна діяльність органів державного управління. Слід зазначити, що цей підхід є найбільш поширеним серед науковців. І.Б. Коліушко зазначає, що адміністративні послуги – це передбачена законом розпорядча діяльність адміністративних органів (органи виконавчої влади та місцевого самоврядування), що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їх

<sup>1</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. Дата оновлення: 04.04.2018 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

<sup>2</sup> Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні : організаційно-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2006. С. 10.

прав, свобод та законних інтересів.<sup>1</sup> О.А. Задихайло говорить про те, що адміністративні послуги – це публічно-сервісна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення умов для належної реалізації суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів та/або на виконання визначених законом обов'язків фізичної або юридичної особи, що здійснюється за заявою цих осіб і офіційним результатом якої є адміністративний акт відповідного органу.<sup>2</sup>

Третій підхід до визначення поняття «адміністративні послуги» знайшов своє відображення у чинному законодавстві. Відповідно до цього підходу адміністративні послуги визначаються як результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою. Такий підхід до визначення цього поняття вперше було відображено у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, що була затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р.

## **1.2. Співвідношення поняття «адміністративна послуга» з суміжними категоріями**

Для кращого розуміння категорії «адміністративні послуги» необхідно розмежувати декілька суміжних понять, таких як «адміністративні послуги», «публічні послуги», «державні послуги» тощо.

Найбільш широким по об'єму є поняття «публічні послуги». Це послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають у їх управлінні. Публічні послуги, у свою чергу, залежно від суб'єкта, що їх надає, можуть бути державними та муніципальними. Державні послуги надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих державою

<sup>1</sup> Коліушко І.Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія. К. : Факт, 2002. С. 107.

<sup>2</sup> Задихайло О. А. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні. *Форум права*. 2011. № 1. С. 383.

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

Публічні послуги також можна поділити на адміністративні та не адміністративні. Адміністративні послуги надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, іншими уповноваженими особами при реалізації ними своїх владних повноважень. Не адміністративні послуги, у свою чергу, не пов'язані із прийняттям владних рішень.

Отже, адміністративні послуги – це послуги публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень.

Щодо категорії «соціальні послуги», то вважається, що соціальні послуги належать до адміністративних послуг як виду державних. Під соціальними послугами розуміються послуги, пов'язані з реалізацією владних повноважень (наприклад, призначення державної соціальної допомоги). У такому розумінні зміст соціальної послуги узгоджується з умовами віднесення їх до адміністративних, пов'язуючи зміст соціальної послуги з визначенням статусу, призначенням пенсій тощо, що потребує оформлення індивідуального адміністративного акта. Соціальні послуги мають всі ознаки публічних послуг і по своїй суті є публічними, але критерієм виділення (на відміну від державних послуг) є не коло суб'єктів, що їх роблять, а сфера, в якій вони реалізуються. Вони можуть надаватися як органами державної влади, органами місцевого самоврядування, так і недержавними організаціями, зрозуміло вони можуть бути державними і недержавними. Здійснюватися вони можуть як у публічно-правовій формі, так і в приватно-правовій. Разом з тим, не є адміністративними ті послуги, які не пов'язані з прийняттям владних рішень (наприклад: освітні та медичні послуги тощо).



### 1.3. Ознаки адміністративних послуг

Адміністративним послугам притаманні такі ознаки:

1. Публічний інтерес – це основна ознака адміністративної послуги, яка полягає в задоволенні потреби фізичної та/або юридичної особи відповідно до законодавчо встановленої компетенції та забезпечуються суб'єктами публічної адміністрації. В основу адміністративних послуг покладений публічний інтерес, під яким розуміється визначений державою та забезпечений правом інтерес соціальної спільноти, задоволення якого служить умовою та гарантією її існування і розвитку.

2. Безпосередня ініціатива (заява) фізичних та юридичних осіб. Адміністративні послуги надаються лише за безпосередньою ініціативою (заявою) фізичних та юридичних осіб, незалежно від самої форми заяви особи (усна чи письмова) та порядку її отримання органом влади. При цьому немає значення, чи всі особи зобов'язані звертатися за конкретною адміністративною послугою, як, наприклад, за отриманням паспорта громадянина України, чи лише окремі категорії суб'єктів права, як у випадку з отриманням будь-якої ліцензії.

3. Імперативність нормативного регулювання отримання адміністративної послуги. Надання адміністративної послуги можливе лише у разі, коли є спеціальне правове регулювання порядку надання такої послуги. Вимога особи до органу влади вчинити якісь дії на її користь може розглядатися як адміністративна послуга лише тоді, коли порядок розгляду цієї заяви є чітко врегульованим. Не можна вимагати від органу влади надати адміністративну послугу, якщо її надання не передбачено законом.

4. Адміністративні послуги надаються конкретним суб'єктом публічної адміністрації. За загальним правилом, за конкретною адміністративною послугою можна звернутися лише до певного (тільки одного) органу влади, визначеного законом, на відміну від інших видів звернень, які можуть бути розглянуті та вирішені більш широким колом суб'єктів.

5. Надання адміністративних послуг здійснюється за чітко встановленою процедурою. Для отримання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам необхідно виконати певні вимоги, визначені законом.

6. Результатом надання адміністративної послуги є індивідуальний акт типової форми (рішення, дозвіл, ліцензія, сертифікат, акт, посвідчення, реєстрація тощо).

7. Фінансування здійснюється за рахунок публічних коштів, тобто на рівні як держави, так і територіальної громади.

8. Відповідальність посадових і службових осіб за невиконання або неналежне виконання обов'язку по наданню адміністративних послуг.<sup>1</sup>

#### **1.4. Види адміністративних послуг**

Найбільш поширеними критеріями для класифікації адміністративних послуг є такі:

1) залежно від суб'єкта отримання адміністративної послуги: послуги, що отримують фізичні особи; послуги, що отримують юридичні особи; змішані, тобто послуги, що їх споживачем можуть бути як фізичні, так і юридичні особи.

2) залежно від результату видачі адміністративного акта: ліцензія; дозвіл; свідоцтво; сертифікат; патент; посвідчення; посвідка; реєстрація; довідка; рішення.

3) за суб'єктом надання адміністративних послуг: державні (надаються відповідними суб'єктами державної влади) та муніципальні (надаються органами місцевого самоврядування, в тому числі центрами надання адміністративних послуг).

4) залежно від правової основи регламентації: послуги, які регламентуються законодавчими актами (законами України); послуги, які регламентуються підзаконними актами (актами Президента, Кабінету Міністрів України, нормативними актами центральних органів виконавчої влади).

5) за критерієм платності: платні та безоплатні.

6) за джерелом фінансування: послуги, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету; послуги, що фінансуються за рахунок коштів місцевого бюджету.

7) за характером питань, за розв'язанням яких звертаються суб'єкти звернення до органів публічної адміністрації:

---

<sup>1</sup> Легеза Є. О. Щодо визначення публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 6. С. 130.

а) в галузі підприємницької діяльності (державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців, видача ліцензій на здійснення певних видів діяльності);

б) в галузі соціальних відносин (призначення пенсії, надання субсидії, виплата одноразової допомоги при народженні дитини);

в) у сфері землекористування (послуги з надання земельних ділянок із державної і муніципальної власності громадянам та юридичним особам, з постановки земельних ділянок на державний кадастровий облік, реєстрації прав на земельні ділянки);

г) в галузі природокористування (державна експертиза запасів корисних копалин; геологічна, економічна, екологічна інформація про ділянки надр, що надаються у користування);

д) будівельно-комунальні та інші.

9) за критерієм обов'язковості: обов'язкові та добровільні.

### **1.5. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні**

Першим кроком у формуванні правової бази адміністративних послуг було затвердження на рівні Указу Президента України (від 22 липня 1998 р. № 810/98 «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні») Концепції адміністративної реформи, де пропонувалося розділення політичних і адміністративних функцій у державному управлінні для розмежування діяльності органів державної влади з вироблення політики та її реалізації. У Концепції було зазначено, що потрібно запровадити порядок надання органами виконавчої влади державних (управлінських) послуг.

Визначення основних категорій адміністративних послуг на початковому етапі в основному відбувалося на рівні документів Кабінета Міністрів України. Перша спроба була здійснена у 2006 р., коли розпорядженням «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» було затверджено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. У цьому документі були визначені основні критерії належності послуг до адміністративних, основні принципи розвитку сукупності таких послуг, коло проблем,

які необхідно розв'язати. Також цим документом виділені критерії оцінки якості надання адміністративних послуг та приділена увага основним положенням про окремі платні види таких послуг. Разом із тим, хоч у документі йдеться про систему надання адміністративних послуг, дана концепція не визначає переліку елементів таких послуг та їх суті, що на практиці призводить до неоднозначного трактування понять «публічна послуга», «адміністративна послуга».

17 липня 2009 р. Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено «Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг», який мав діяти у період до законодавчого врегулювання питань надання адміністративних послуг. Цей акт у загальних рисах визначив процедуру надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування у межах делегованих повноважень, підприємствами, установами та організаціями, які, згідно з нормативно-правовими актами, здійснюють функції з надання адміністративних послуг.

Питання плати за надання адміністративних послуг було частково врегульовано Постановою Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 р. «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг». У цьому документі було визначено, як саме має розраховуватися собівартість платних адміністративних послуг, які витрати входять до її складу.

Довгоочікуваний Закон «Про адміністративні послуги», який визначив правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, було прийнято 06.09.2012 р. Цей акт визначає поняття адміністративної послуги. Закон України «Про адміністративні послуги» детально врегулював порядок надання адміністративних послуг. Зокрема передбачено, що адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо, через центри надання адміністративних послуг та/або через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Наведено перелік документів, які суб'єкт надання адміністративної послуги може вимагати від суб'єкта звернення, за винятком, якщо відомості, що містяться в таких документах, не внесені до відповідних інформаційних баз в обсязі, достатньому для надання адміністративної послуги.

Незважаючи на безперечні досягнення у плані законодавчого регулювання надання адміністративних послуг, все ще невирішеним залишається питання надання платних адміністративних послуг. Так, до сьогодні в Україні не прийнято закон, який врегулював би питання плати за надання адміністративних послуг, зокрема: критерії платності та безоплатності адміністративних послуг, порядок розрахунку розміру плати, порядок внесення адміністративного збору, порядок відшкодування адміністративного збору у разі відмови у наданні адміністративної послуги тощо.

Напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування містить прийнята у квітні 2014 року Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної влади. Зокрема, одним із завдань реформи поставлено забезпечення доступності та якості публічних послуг відповідно до державних стандартів з урахуванням необхідності забезпечення: територіальної доступності, що передбачає надання послуг на території громади, де проживає особа; належної матеріально-технічної бази для надання основних форм публічних послуг (органи місцевого самоврядування повинні мати у своєму розпорядженні відповідні приміщення та інфраструктуру); відкритості інформації про послуги, порядок та умови їх надання; професійності надання публічних послуг.

Заслуговує на увагу також Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р.. Метою даної Концепції є визначення напрямів, механізму і строків формування ефективної системи електронних послуг в Україні для задоволення інтересів фізичних та юридичних осіб через розвиток і підтримку доступних та прозорих, безпечних та некорупційних, найменш затратних, швидких та зручних електронних послуг. 30.01.2019 було прийнято Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки».

Поряд із нормативно-правовими актами, що регулюють відносини, пов'язані з наданням всього комплексу адміністративних послуг, існують і такі, що впорядковують лише окремі відносини, пов'язані з ліцензуванням, дозвільною діяльністю, сертифікацією, реєстрацією, державними закупівлями тощо.

Основними недоліками чинного законодавства щодо адміністративних послуг в Україні варто вважати: різноманітність визначень публічних, державних, муніципальних послуг у нормативно-правових актах; невпорядкованість законодавства щодо оплати послуг; невизначеність єдиних вимог із віднесення послуг до платних та безоплатних; неврегульованість критеріїв формування номенклатури (переліків) послуг; неузгодженість підзаконних нормативно-правових актів між собою, що призводить до різного тлумачення норм відповідними органами виконавчої влади та місцевого самоврядування; відсутність моніторингу та аналізу законодавства щодо всієї сукупності публічних послуг.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Легеза Є.О. Теорія публічних послуг : адміністративно-правова складова : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016. С. 69.

## РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕДУРА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 2.1. Суб'єкти процедури надання адміністративної послуги

Основними суб'єктами процедури надання адміністративної послуги є суб'єкт звернення та суб'єкт надання адміністративної послуги. Суб'єктом звернення є фізична особа чи юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративної послуги. Фізична особа, у тому числі фізична особа - підприємець, має право на отримання адміністративної послуги незалежно від реєстрації її місця проживання, крім випадків, установлених законом. Юридична особа має право на отримання адміністративної послуги за місцезнаходженням такої особи або у випадках, передбачених законом, - за місцем провадження діяльності або місцезнаходженням відповідного об'єкта.

Громадські об'єднання, які мають статус юридичної особи є звичайними суб'єктами звернення. Однак якщо йдеться про громадські об'єднання, які мають намір здійснювати діяльність без статусу юридичної особи на основі повідомлення про утворення, то у них в принципі не існує потреби у зверненні за адміністративними послугами (окрім дій «усіченого / повідомного характеру»: повідомлення про зміну найменування громадського об'єднання, його мети (цілей), зміну особи (осіб), уповноваженої представляти громадське об'єднання). Органи державної влади та органи місцевого самоврядування також можуть бути суб'єктами звернення за адміністративними послугами, якщо вони звертаються до суб'єктів надання адміністративних послуг у якості юридичної особи.

Суб'єкти звернення мають право на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що забезпечується шляхом надання їм безоплатного доступу до Реєстру адміністративних послуг, розміщеного на Урядовому порталі, функціонування телефонної довідки та інформування таких суб'єктів через засоби масової інформації. Перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, визначаються законом. Забороняється вимагати від суб'єкта звернення документи або інформацію для надання адміністративної послуги, не передбачені законом.

Суб'єктом надання адміністративної послуги є орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги. Суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані забезпечити:

- облаштування у місцях прийому суб'єктів звернень інформаційних стендів із зразками відповідних документів та інформації в обсязі, достатньому для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги;

- створення та функціонування веб-сайтів, на яких розміщується інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, режим доступу до приміщення, в якому здійснюється прийом суб'єктів звернень, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць паркування;

- здійснення посадовими особами прийому суб'єктів звернень згідно з графіком, затвердженим керівником відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг. Кількість годин прийому суб'єктів звернень має становити не менше 40 годин на тиждень;

- надання суб'єкту звернення, який звернувся за допомогою засобів телекомунікації (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку), інформації про порядок надання адміністративних послуг;

- видання довідково-інформаційних матеріалів про адміністративні послуги та безоплатне поширення таких матеріалів у приміщеннях, в яких здійснюється прийом суб'єктів звернень;

- облаштування скриньки для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проведення щорічного аналізу таких зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів.

## **2.2. Центри надання адміністративних послуг**

Центри надання адміністративних послуг відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» розпочали свою роботу 1 січня 2014 р. Створення таких центрів мало на меті полегшення процесу отримання адміністративної послуги громадянами,



зокрема, через звернення лише до однієї установи – центру надання адміністративних послуг. Перевагою є те, що громадянин звертається за отриманням будь-якої адміністративної послуги до адміністратора, який працює у центрі надання адміністративних послуг. І результат адміністративної послуги також отримує в адміністратора центра надання адміністративних послуг або поштою. Таким чином, зменшуються корупційні ризики за рахунок усунення особистого контакту суб'єкта звернення з представником органу влади, відповідального за надання послуги.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, що зазначений у частині другій цієї статті, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Центри надання адміністративних послуг утворюються при: 1) Київській міській державній адміністрації; 2) Севастопольській міській державній адміністрації; 3) районній державній адміністрації; 4) районній у місті Києві державній адміністрації; 5) районній у місті Севастополі державній адміністрації; 6) виконавчому органі міської ради міста обласного, республіканського Автономної Республіки Крим значення. Центри надання адміністративних послуг можуть утворюватися при виконавчому органі міської міста районного значення, селищної, сільської ради у разі прийняття відповідною радою такого рішення. У містах і селищах, які є адміністративними центрами Автономної Республіки Крим, областей чи районів, а також у містах Києві та Севастополі центри надання адміністративних послуг можуть забезпечувати надання адміністративних послуг обласних, районних і відповідних міських державних адміністрацій на основі їх узгоджених рішень. У разі утворення центрів надання адміністративних послуг районними державними адміністраціями такі центри можуть забезпечувати надання адміністративних послуг обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування на основі їх узгоджених рішень. З метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг

можуть також утворюватися територіальні підрозділи центру надання адміністративних послуг та віддалені місця для роботи адміністраторів такого центру.<sup>1</sup>

Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, має включати адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України. На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через центр надання адміністративних послуг також можуть надаватися інші адміністративні послуги. Суб'єктам надання адміністративних послуг забороняється приймати заяви, видавати суб'єктам звернень оформлені результати надання адміністративних послуг (у тому числі рішень про відмову в наданні адміністративних послуг), якщо такі послуги надаються через центри надання адміністративних послуг, крім випадків подання заяв через Єдиний державний портал адміністративних послуг.

За рішенням органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, у такому центрі також може здійснюватися:

- прийняття звітів, декларацій, скарг;
- надання консультацій;
- прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг;
- укладення договорів і угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монополіне становище на відповідному ринку послуг, які мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо-, електропостачання тощо).

Положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент затверджуються органом, який прийняв рішення про утворення центру. Кабінетом Міністрів України затверджено примірне положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент.

---

<sup>1</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. Дата оновлення: 04.04.2018 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

Час прийому суб'єктів звернень є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через центр надання адміністративних послуг, і становить:

- у центрах надання адміністративних послуг, утворених при виконавчих органах міських рад міст, що є адміністративними центрами областей, Автономної Республіки Крим, а також при Київській, Севастопольській міських та районних у містах Києві та Севастополі державних адміністраціях, - не менше шести днів на тиждень та семи годин на день;

- в інших центрах надання адміністративних послуг - не менше п'яти днів на тиждень та семи годин на день;

- у територіальних підрозділах центру надання адміністративних послуг та у віддалених робочих місцях адміністраторів центру час прийому суб'єктів звернень визначається органом, що утворив центр надання адміністративних послуг.

При цьому прийом суб'єктів звернень у центрі надання адміністративних послуг здійснюється без перерви на обід та не менше одного дня на тиждень до двадцятої години. За рішенням органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг, час прийому суб'єктів звернень може бути збільшено.

### **2.3. Адміністративно-правовий статус адміністратора**

Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги в центрі надання адміністративних послуг звертається до адміністратора – посадової особи органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, яка організовує надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Він призначається на посаду та звільняється з посади особою, яка очолює орган (керівником органу), що прийняв рішення про утворення відповідного центру надання адміністративних послуг. Адміністратор має іменну печатку (штамп) із зазначенням його прізвища, імені, по батькові та найменування центру надання адміністративних послуг.

Основними завданнями адміністратора є:

- надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;

- прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання;

- видача або забезпечення направлення через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення щодо можливості отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;

- організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг;

- здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень;

- надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом;

- складення протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом;

- розгляд справ про адміністративні правопорушення та накладення стягнень.

Адміністратор має право:

- безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, які належать до сфери їх управління, документи та інформацію, пов'язані з наданням адміністративних послуг, у порядку, визначеному ст. 9 Закону;

- погоджувати документи (рішення) в інших органах державної влади та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення;

- інформувати керівника центру надання адміністративних послуг та керівників суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення термінів розгляду заяв щодо надання адміністративної послуги, вимагати вжиття заходів щодо усунення виявлених порушень;

- посвідчувати власним підписом та печаткою (штампом) копії (фотокопії) документів і виписок з них, витягів з реєстрів та баз даних, які необхідні для надання адміністративної послуги.<sup>1</sup>

#### **2.4. Стадії процедури надання адміністративних послуг**

До стадій, які характерні для процедури надання адміністративних послуг, необхідно віднести:

- 1) звернення особи та прийняття заяви до розгляду;
- 2) розгляд та вирішення справи;
- 3) оскарження прийнятого рішення як факультативна стадія;
- 4) виконання рішення.

На стадії звернення за послугою (подання заяви споживачем послуги) і прийняття заяви до розгляду суб'єкт такого звернення найперше визначається зі способом отримання послуги. Цю послугу може бути надано безпосередньо суб'єктом публічної адміністрації з надання послуги. Зовнішній вияв бажання отримати послугу – заява, що зазвичай подається в письмовій, усній або електронній формі. Звернення про надання адміністративних послуг оформлюється здебільшого заявою в письмовій формі та подається особисто суб'єктом звернення (або його представником).

Адміністративні послуги надаються лише за зверненням фізичної чи юридичної особи, тому, за загальним правилом, орган, наділений публічно-владними повноваженнями, не може за власною ініціативою розпочинати процедуру надання такої послуги. Його основним завданням є задоволення прав та охоронюваних законом інтересів приватних осіб, а реалізація повноважень щодо надання адміністративних послуг повинна бути похідною від головного завдання при вирішенні цієї категорії справ.

Письмова заява може бути подана суб'єкту надання публічної послуги особисто суб'єктом звернення або його представником (законним представником), надіслана поштою, а в разі надання адміністративних послуг в електронній формі – через Єдиний

---

<sup>1</sup> Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. Дата оновлення: 20.08.2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

державний портал адміністративних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. Разом із заявою особа має подати певні документи, необхідні для отримання публічної послуги та визначені законом. При цьому забороняється вимагати від суб'єкта звернення документи або інформацію для надання адміністративної послуги, які не передбачені законом.

Суб'єктом надання адміністративних послуг на кожен адміністративну послугу, яку він надає, затверджуються інформаційна і технологічна картки, а у разі якщо суб'єктом надання є посадова особа, - органом, якому вона підпорядковується. Інформаційна картка адміністративної послуги містить інформацію про:

- суб'єкта надання адміністративної послуги або центр надання адміністративних послуг (найменування, місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту);
- перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, порядок та спосіб їх подання, а у разі потреби - інформацію про умови чи підстави отримання адміністративної послуги;
- платність або безоплатність адміністративної послуги, розмір та порядок внесення плати (адміністративного збору) за платну адміністративну послугу;
- строк надання адміністративної послуги;
- результат надання адміністративної послуги;
- можливі способи отримання відповіді (результату);
- акти законодавства, що регулюють порядок та умови надання адміністративної послуги.

Інформаційна картка адміністративної послуги розміщується суб'єктом надання адміністративних послуг на його офіційному веб-сайті та у місці здійснення прийому суб'єктів звернень.

Технологічна картка адміністративної послуги містить інформацію про порядок надання адміністративної послуги. У технологічній картці адміністративної послуги зазначаються:

- етапи опрацювання звернення про надання адміністративної послуги;
- відповідальна посадова особа;
- структурні підрозділи, відповідальні за етапи (дію, рішення);
- строки виконання етапів (дії, рішення).

Друга стадія (розгляд та вирішення справи) включає такі процедурні дії з боку суб'єкта надання адміністративної послуги: визначення обсягу інформації й переліку документів, необхідних для надання послуги, чи надані суб'єктом звернення всі необхідні документи; визначення обсягу інформації й переліку документів, яких не вистачає для надання послуги та які перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративної послуги або у володінні суб'єктів публічної адміністрації; отримання відповідних документів чи інформації без участі суб'єкта звернення на підставі поданих відомостей у заяві, у тому числі шляхом доступу до інформаційних систем або баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ чи організацій, що належать до сфери їх управління, або через систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а також запитів до підприємств, установ чи організацій, що належать до сфери управління суб'єкта надання адміністративної послуги, які володіють документами або інформацією, необхідними для надання такої послуги. На вказаній стадії суб'єкти надання адміністративних послуг встановлюють достатність матеріалів адміністративної справи та їх відповідність передбаченим законодавством підставам для прийняття відповідного рішення – надати послугу або відмовити у наданні адміністративної послуги. При цьому підстави для відмови у наданні адміністративної послуги повинні бути чітко зазначені в нормативно-правових актах.

Третя стадія (оскарження результату надання адміністративної послуги) є факультативною, однак виступає важливою гарантією забезпечення суб'єктів звернення від непрофесійності, зацікавленості чи інших негативних дій (бездіяльності) і факторів під час здійснення владних повноважень щодо вирішення адміністративної справи.

Виконання рішення, прийнятого за результатами розгляду звернення – одна з важливих стадій процедури реалізації прав і обов'язків громадян, в ході якої дістає логічного завершення вся діяльність, пов'язана з наданням адміністративних послуг.

Суб'єкти публічної адміністрації мають здійснити цілий комплекс дій, створити оптимальні умови для своєчасного та точного виконання рішень (наприклад, зареєструвати право власності на земельну ділянку, видати спеціальний дозвіл на геологічне вивчення з подальшою промисловою розробкою родовища тощо). Від їхніх дій залежить фактичне втілення в життя прав громадянина і виконання ним обов'язків.<sup>1</sup> Стадія виконання рішення в структурі процедури надання адміністративних послуг може реалізовуватися за поданою заявою суб'єкта звернення, а рішення надаватися особисто заявникові або представнику за довіреністю та/або поштою. Проте перспективним способом реалізації стадії виконання рішення щодо отримання певної адміністративної послуги є використання сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій (мережі Інтернет, мобільних додатків тощо).

При наданні адміністративних послуг справляється плата (адміністративний збір). Проте, законодавець передбачив, що надання адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення громадян здійснюється на безоплатній основі. Розмір плати за надання адміністративної послуги (адміністративного збору) і порядок її справляння визначаються законом з урахуванням її соціального та економічного значення. Плата за надання адміністративної послуги (адміністративний збір) зараховується до державного або відповідного місцевого бюджету. Важливо наголосити, що плата за надання адміністративної послуги (адміністративний збір) вноситься суб'єктом звернення одноразово за весь комплекс дій та рішень суб'єкта надання адміністративних послуг, необхідних для отримання адміністративної послуги (включаючи вартість бланків, експертиз, здійснюваних суб'єктом надання адміністративної послуги, отримання витягів з реєстрів тощо).

Граничний строк надання адміністративної послуги визначається законом. У разі якщо законом не визначено граничний строк надання адміністративної послуги, цей строк не може перевищувати 30 календарних днів з дня подання суб'єктом звернення заяви та документів, необхідних для отримання послуги.

---

<sup>1</sup> Легеза Є.О. Теорія публічних послуг : адміністративно-правова складова : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016. С. 196.



## РОЗДІЛ 3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 3.1. Оцінювання та критерії якості надання адміністративних послуг

Під оцінюванням якості надання адміністративних послуг розуміють перевірку діяльності суб'єкта публічного адміністрування по наданню адміністративних послуг, в тому числі самого результату такої діяльності, на відповідність офіційно встановленим вимогам та/або очікуванням споживачів. Підставою для оцінювання якості надання адміністративних послуг є відповідний критерій. За загальним правилом, такий критерій має бути придатним для вироблення на його основі стандартів надання адміністративних послуг.

Основними причинами використання критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг є:

- оцінювання допомагає поліпшити якість самої діяльності. Вважається, що урядові програми існують для надання різних послуг населенню і, таким чином, сприяють підвищенню рівня життя. Критерії оцінювання визначають, у першу чергу, для органів влади шляхи їх оптимальної діяльності щодо надання високоякісних, ефективних і продуктивних послуг населенню;

- критерії оцінювання посилюють відповідальність. Вони мають важливе значення для бюджетного процесу, який можуть значно покращити шляхом оцінювання відповідності рівня послуг витратам коштів;

- критерії оцінювання підвищують прозорість діяльності влади, тому що документи щодо оцінки результативності її діяльності на основі зазначених критеріїв завжди доступні широкому колу громадськості.<sup>1</sup>

Кожному критерію оцінювання якості надання адміністративної послуги має відповідати стандарт її надання. Стандарти якості адміністративних послуг – це мінімальні вимоги щодо надання адміністративної послуги, які повинен забезпечити

---

<sup>1</sup> Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>

орган влади, а критерії мають бути мірилом, за допомогою якого можна оцінити, наскільки замовник послуги задоволений її наданням. За ступенем якості, який визначає рівень стандарту надання адміністративних послуг, мінімальні вимоги є мінімальною межею якості. Недотримання мінімального стандарту повинно бути підставою для негативного оцінювання якості надання адміністративних послуг та передбачати певні правові наслідки. Тому, визначаючи рівні стандартів, необхідно у правовому полі окреслити мінімальний перелік вимог до діяльності суб'єкта публічного адміністрування щодо дотримання процедури надання адміністративних послуг. Таким чином, стандартами якості адміністративних послуг є конкретні вимоги щодо надання адміністративної послуги, яким повинна відповідати діяльність суб'єкта публічного адміністрування і за допомогою яких можна оцінити, наскільки якісно надається та чи інша адміністративна послуга.

Оцінювання якості надання адміністративних послуг може здійснюватися як з точки зору держави (внутрішня оцінка органу), так і з точки зору споживачів (зовнішня оцінка). І зрозуміло, що чим меншим є відсоток розходжень «за пунктами» оцінювання якості надання послуг, тим вищим є рейтинг самої оцінки.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р, яким схвалено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, підвищенню якості надання адміністративних, в тому числі і публічних послуг, сприятимуть такі критерії оцінювання їх якості: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, дотримання принципу рівності усіх громадян, професійність. Саме на основі зазначених критеріїв і повинні встановлюватись стандарти надання адміністративних послуг.

Законодавчо вимоги до якості надання адміністративних послуг закріплено у ст. 4 (опосередковано) і ст. 7 Закону України «Про адміністративні послуги». Зокрема, у ст. 4 цього Закону визначено такі основні принципи надання адміністративних послуг, що можуть бути корисними при оцінюванні якості послуг: відкритість і прозорість; оперативність та своєчасність; доступність інформації щодо надання адміністративних послуг; раціональна мінімізація кількості документів і процедурних дій, які є

необхідними для отримання адміністративних послуг; доступність та зручність для суб'єктів звернень. У ст. 7 Закону України «Про адміністративні послуги» закріплено, що суб'єкт надання адміністративних послуг може видавати організаційно-розпорядчі акти про встановлення власних вимог щодо якості надання адміністративних послуг (визначення кількості годин прийому, максимального часу очікування в черзі та інших параметрів оцінювання якості надання адміністративних послуг). Тобто зазначений Закон не зобов'язує надавачів послуг встановлювати власні вимоги до якості послуг.

Отже, якість надання публічних послуг повинна базуватися на виробленні критеріїв, які повинні бути затвердженні на рівні законодавчого органу у вигляді стандартів, та у разі порушення яких повинна наставати юридична відповідальність працівників органів публічної адміністрації.

Загалом, аналізуючи критерії забезпечення якості надання адміністративних послуг, що пропонуються для стандартизації українськими вченими, доцільно поділити їх на дві категорії: критерії, які визначають якість об'єктивних умов, якими владні суб'єкти повинні забезпечити споживачів послуг; суб'єктивні, які відображають ставлення надавачів послуг до їх споживачів.

### **3.2. Доступність (простота) як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг**

Адміністративні послуги повинні бути обґрунтованими і найпростішими. Тому в ході удосконалення правового регулювання надання адміністративних послуг необхідно максимально спрощувати правила і порядок надання послуг, щоб максимум спілкування між органами публічної адміністрації (погодження, експертизи, повідомлення) здійснювалося всередині цих органів, без залучення особи. Як приклади недотримання цих вимог може розглядатись необґрунтовано складна процедура надання послуги, безпідставне вимагання додаткових документів, довідок тощо, перекладання обов'язків суб'єктів публічної адміністрації на приватну особу.

Разом із тим критерій доступності трактується як фактична можливість особи звернутися за отриманням необхідної адміністративної послуги. Даний критерій включає

в себе декілька показників, які суттєво впливають на оцінювання якості. Це, насамперед, можливість отримання споживачами послуг інформації про те, до якого саме органу потрібно звертатися за конкретною адміністративною послугою і як цей орган знайти.

Для забезпечення доступу до інформації про суб'єктів публічної адміністрації необхідне створення інформаційно-довідкових ресурсів (друкованих довідників, телефонних довідників та служб, інтернет-порталів та ін.), де зацікавлені особи можуть одержати необхідну інформацію. Окрім того, у разі безпосереднього звернення споживача до неналежного адміністративного органу, його працівники зобов'язані надати необхідну інформацію, за допомогою якої споживач зможе звернутися до компетентного органу.

На оцінювання якості надання адміністративних послуг за критерієм доступності суттєво впливає показник територіального розташування адміністративного органу, тобто центру надання адміністративних послуг, що передбачає врахування певних факторів: місцезнаходження органу, його віддаленість від споживачів, наявність транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для транспортних засобів фізичних та юридичних осіб тощо.

Ще одним важливим складником критерію доступності адміністративних послуг є сам режим доступу до приміщення адміністративного органу, тобто можливість споживача потрапити до місця надання публічних послуг без необхідності отримання окремого дозволу (перепустки) для входу в приміщення адміністративного органу. Для цього доцільно розмежовувати робочі місця персоналу адміністративного органу та приміщення, що пов'язані з роботою зі споживачами адміністративних послуг, на які недопустимі обмеження вільного доступу громадян протягом всього часу роботи адміністративного органу, а по можливості – й у позаробочий час, де громадяни можуть ознайомитися з інформацією щодо процедури отримання послуги, її оплати, взяти бланк заяви, щоб заповнити її вдома тощо.

Доступність бланків документів також є показником доступності адміністративної послуги. Бланки заяв та інші обов'язкові формуляри повинні бути у достатній кількості та розміщуватися у вільному доступі в приміщенні органу. Типові документи, пов'язані з

отриманням адміністративної послуги, також повинні бути розміщені в он-лайн доступі на інтернет-сторінці відповідного адміністративного органу або урядовому веб-порталі.

### **3.3. Ефективність (результативність + своєчасність) як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг**

Вимоги, що відповідають критеріям результативності та своєчасності необхідно встановлювати на законодавчому рівні, але орган влади також може їх покращувати. Критерій результативності стосується того, чи отримано послугу й адміністративний акт узагалі – як результат послуги, а критерій своєчасності – терміну надання, який визначено законом.

Критерій результативності зобов'язує суб'єктів публічної адміністрації спрямовувати свою діяльність на задоволення потреби споживача послуги. Разом з тим суб'єкти публічної адміністрації мають орієнтуватися на досягнення результату, а не просто формально дотримуватись правил. Таким чином, критерій результативності передбачає відповідь на питання, чи отримав споживач адміністративної послуги результат, на який він очікував (звичайно, якщо ці очікування законні). Однак законна, обґрунтована та своєчасна відмова у наданні послуги також означає якісну роботу органу, хоча послугу і не було надано. Тому підставою для негативної оцінки за критерієм результативності даної послуги є незаконна відмова у наданні послуги. Водночас негативної оцінки заслуговує і надання послуги без законних підстав.<sup>1</sup>

Змістом критерію своєчасності (строковості, оперативності) є часове обмеження надання адміністративної послуги. Послуга повинна надаватися не пізніше визначеного терміну, з урахуванням конкретних потреб особи у певній ситуації. Своєчасність вимагає, щоб орган в окремих випадках діяв навіть швидше, ніж того вимагає закон, враховуючи особливості окремо взятого випадку. При цьому строки надання адміністративних послуг необхідно періодично переглядати. Основними показниками оптимального строку мають бути обґрунтовані очікування споживачів та реальні

---

<sup>1</sup> Легеза Є.О. Теорія публічних послуг : адміністративно-правова складова : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016. С.205.

можливості органу дотриматись визначених строків. В окремих категоріях справ слід передбачити можливість прискореного надання послуги (у виняткових випадках, за додаткову плату тощо). Проте суб'єкти публічної адміністрації не повинні перетворювати механізм скорочених строків надання послуг на спосіб заробітку.

Підставою для негативного оцінювання якості надання адміністративної послуги за даним критерієм є несвоєчасне надання послуги, а саме: прострочення, неврахування законної потреби у прискореному вирішенні обставин конкретної справи, відсутність офіційно встановленого терміну надання адміністративної послуги або встановлення необґрунтовано довгого терміну розгляду заяви.

### **3.4. Зручність як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг**

Такий критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг як зручність передбачає:

- надання споживачам послуги можливості вибору способу звернення за адміністративною послугою та за інформацією щодо її надання (наприклад, особисто, поштою, електронною поштою тощо);
- отримання адміністративних послуг та їх оплати в одному місці;
- не більше ніж дворазове звернення до суб'єктів публічної адміністрації (коли звертається за послугою і коли отримує позитивний результат);
- можливість особи без непомірних (непропорційних) витрат часу, коштів та інших зусиль відвідати адміністративний орган;
- установлення адміністративним органом зручного графіка прийому фізичних та юридичних осіб з урахуванням їх інтересів.

Таким чином, зручність як критерій оцінювання якості надання адміністративних послуг передбачає визначеність у питанні, наскільки враховано інтереси та потреби споживачів послуг в організації надання адміністративних послуг у конкретному органі. На сьогодні споживач, на жаль, не може обирати спосіб звернення до суб'єкта публічної адміністрації за адміністративною послугою. Споживач зобов'язаний особисто

з'являтися до органів публічної адміністрації, щоб подати документи, а згодом отримати результат. Для запровадження поштового зв'язку між споживачем послуги та її надавачами законодавством повинна гарантуватися можливість звернення за послугою поштою, а також отримання відповіді аналогічним способом. Водночас процес використання вітчизняними органами влади електронної пошти для спілкування з громадянами лише започатковується. Хоча електронна пошта, як найсучасніший спосіб спілкування, значно пришвидшує процес отримання послуги та є найзручнішим з точки зору витрат часу і коштів споживача та держави.

Організація особистого прийому, як показник критерію зручності, передбачає врегульованість як часу особистого прийому, так і самої процедури особистого прийому громадян. Зручність прийомних годин визначається наявністю перерв та їх тривалістю, роботою органу у вечірній час, у вихідні дні тощо. Адекватність робочого часу органів публічної адміністрації потребам споживачів як показник зручності передбачає забезпечення для адміністративних послуг, за якими систематично звертається велика кількість громадян, максимальної доступності їх отримання.

### **3.5. Інші критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг (відкритості, мінімальної (справедливої) вартості та доступності її оплати, професійності, поваги до особи, рівності)**

Критерій відкритості передбачає відкритість та доступність інформації, необхідної споживачам адміністративної послуги (наприклад, які документи потрібно подати для отримання послуги, скільки буде тривати розгляд звернення особи, розмір та порядок оплати, хто є відповідальним за надання послуги тощо), а також можливість отримання консультативної допомоги, яку працівники органів публічної адміністрації повинні надавати у формі заповнення заяв, формулярів, роз'яснення порядку та процедури (адміністративний регламент) отримання адміністративної послуги, допомоги в підборі та оформленні документів тощо. Окрім того, доступність та зручність надання послуг може оцінюватись і за якістю та оперативністю спілкування надавачів адміністративних послуг з їх споживачами.

Критерій мінімальної (справедливої) вартості та доступність її оплати передбачає, що вартість адміністративної послуги, за загальним правилом, не повинна перевищувати вартості фактичних витрат на надання цього виду послуг, тобто відповідати її собівартості. Стандартом також має стати централізоване визначення єдиної для всіх регіонів держави плати за адміністративну послугу у фіксованому розмірі у формі єдиного платежу, який повинен бути відомим наперед споживачам і, як правило, встановлюватися і реалізовуватись у визначеному розмірі. Окрім того, органи публічної адміністрації мають створювати умови для забезпечення зручності порядку оплати адміністративних послуг. Плата за надання адміністративної послуги повинна здійснюватися безпосередньо в приміщенні адміністративного органу.

Критерій професійності передбачає рівень кваліфікації працівників органів публічної адміністрації, виявлений під час надання адміністративних послуг, знання та дотримання процедури з надання адміністративної послуги, наявність навичок роботи зі споживачами тощо. Професійність працівника знаходить свій прояв в обґрунтованості вимог, що ставляться до споживача, конкретності та коректності зауважень до поданих документів тощо. Підставами для негативної оцінки якості надання адміністративної послуги за критерієм професійності є виникнення перешкод у наданні адміністративної послуги, зумовлених низькою кваліфікацією працівника.

Критерій поваги до особи передбачає ввічливе (шанобливе) ставлення до особи, її честі та гідності. Цей критерій також включає: готовність працівників органу допомогти споживачеві послуги в оформленні необхідних документів; наявність побутових зручностей в органі, що надає адміністративні послуги (сидячих місць для очікування в черзі тощо).

Критерій рівності передбачає однакове (рівне) ставлення суб'єкта публічної адміністрації до всіх споживачів адміністративних послуг. Це також означає, що однакові справи повинні вирішуватися однаково, в однаковий строк, з однаковими вимогами при суворій забороні надання привілеїв чи інших переваг, а також не виправданого встановлення обмежень.



### **3.6. Впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг відповідно до стандарту ISO серії 9000:2001**

На сьогодні стандартами якості надання адміністративних послуг є конкретні вимоги щодо надання адміністративної послуги, визначені у методиках процесів надання послуг кожного органу публічної адміністрації, де також передбачені й очікувані результати надання послуги, як цього вимагають стандарт ISO серії 9000 та Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади. Таким чином, оцінювання якості надання адміністративних послуг також має бути побудовано на принципах стандарту ISO серії 9000:2001:

**Принцип 1. Орієнтація на споживача.** Це означає, що оцінювання якості надання адміністративної послуги має здійснюватись із урахуванням очікувань споживачів щодо якісної послуги та рівня задоволеності споживачів наданими послугами шляхом застосування методів вивчення очікувань та задоволеності споживачів: опитування, анкетування, інтерв'ювання, тестування та статистичних методів управління якістю, методів аналізування й поліпшення.

**Принцип 2. Лідерство.** Лідерство – це ключовий принцип системи менеджменту якості, без якого вона є формальною. Лідерство має бути на кожному рівні надання адміністративної послуги, починаючи від Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, керівників кожного органу влади до керівників підрозділів цих органів.

**Принцип 3. Залучення персоналу.** Залучення персоналу до процесів удосконалення надання якісних адміністративних послуг споживачам можливе за умови створення систем їх мотивації, об'єктивного оцінювання результатів діяльності, а також безперервного навчання.

**Принцип 4. Процесний підхід.** Процесний підхід передбачає розробку для кожного процесу показників якості, ефективності та результативності надання адміністративних послуг, а також параметрів та періодичності їх оцінювання.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Прудиус Л.В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка. К. : НАДУ, 2010. С. 19

У Методичних рекомендаціях щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 в органах виконавчої влади запропонована структура процесів, яка включає:

- управлінські процеси (розроблення стратегії та оперативних планів, моніторинг та аналіз діяльності);
- процеси забезпечення надання послуг (вивчення очікувань споживачів, інформування споживачів, розроблення та впровадження нових послуг);
- процеси надання послуг;
- процеси управління ресурсами (управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами, фінансами тощо).<sup>1</sup>

Для кожного процесу мають бути визначені:

- відповідальність за його виконання та досягнення визначених результатів (відповідальному за процес мають бути надані відповідні повноваження щодо усіх структурних підрозділів - учасників процесу);
- взаємозв'язок процесу з організаційною структурою органу влади, структурні підрозділи, що залучені до виконання процесу, та їх взаємодія;
- сукупність показників, за якими буде оцінюватися виконання цього процесу, схема аналізу цих показників та прийняття рішень за підсумками аналізу;
- схема встановлення цілей з удосконалення процесу та планування заходів для досягнення цих цілей;
- порядок виконання діяльності в рамках процесу (за потреби, може бути задокументований);
- взаємодія з іншими процесами та/або споживачами й іншими зовнішніми організаціями (узгоджені входи та виходи).<sup>2</sup>

Принцип 5. Системний підхід. Оцінювання якості надання адміністративних послуг вимагає системного підходу. Це означає, що управління діяльністю будь-якого

<sup>1</sup> Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади (до спільного наказу Держспоживстандарту України та Головдержслужби України від 31 лип. 2006 р. № 273/221). К., 2006. С. 7.

<sup>2</sup> Там само. С. 19-20.

органу має здійснюватись як управління мережею взаємопов'язаних процесів шляхом здійснення планування якості послуги, забезпечення якості, її контролю, координації та поліпшення. Визначення та розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою сприяє більш результативно та ефективно досягати цілей.

Принцип 6. Безперервне поліпшення. Оцінювання якості надання адміністративних послуг передбачає здійснення коригувальних та запобіжних дій (у разі необхідності) для постійного удосконалення процедури надання послуги та підвищення її якості, в тому числі шляхом безперервного навчання персоналу. Реалізація цього принципу включає також стратегічне планування, тобто здійснення діяльності з урахуванням середньострокової та довгострокової перспективи розвитку справ у сфері надання адміністративних послуг.

Принцип 7. Підхід до прийняття рішень на основі фактів. Для забезпечення об'єктивної оцінки якості надання адміністративних послуг визначені показники якості мають бути вимірними, тому і оцінювання буде здійснюватись на основі аналізу фактів та з урахуванням оцінки споживача для подальшого поліпшення якості послуги.

Принцип 8. Взаємодія з населенням, громадськими формуваннями, підприємствами, установами, організаціями та суб'єктами публічної адміністрації.

Таким чином, для розроблення та впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг необхідно здійснити:

- вивчення потреб та очікувань споживачів щодо якості надання адміністративних послуг і проведення відповідного аналізу;
- розробку на основі проведеного аналізу політики, цілей органу публічної адміністрації у сфері якості та кількісних і якісних показників їх реалізації;
- визначення процесів, ресурсів та відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- установлення методів, які дають змогу вимірювати результативність та ефективність кожного процесу;
- використання результатів цих вимірювань для визначення результативності та ефективності кожного процесу;

- визначення засобів, які дають змогу запобігати невідповідностям і усувати їхні причини;
- запровадження та застосування процесу постійного поліпшення системи управління якістю.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Прудиус Л.В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка. К. : НАДУ, 2010. С. 20-21.

## РОЗДІЛ 4. ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 4.1. Соціологічне опитування

Соціологічне дослідження – це система послідовних, методологічних, методичних і організаційних процедур, зв'язаних між собою єдиною метою – одержати достовірну інформацію про соціальні явища або процеси, які вивчаються, про тенденції або суперечності їх функціонування й розвитку. Отримання інформації є замовники послуг (громадяни). Для отримання репрезентативної соціальної інформації провідним соціологічним методом є опитування, яке, як правило, має форму анкетування. Анкетування (письмова форма опитування) – найбільш розповсюджений вид опитування в практиці прикладної соціології. Під час анкетування опитуваний сам заповнює опитувальник у присутності анкетера або без нього. За формою проведення воно може бути індивідуальним чи груповим. Групове анкетне опитування широко застосовується за місцем роботи або навчання респондентів. Під час індивідуального анкетування опитувальні листи роздаються на робочих місцях чи за місцем проживання респондентів, а час повернення заздалегідь обговорюється. Як свідчить практика, анкетне опитування залишається одним із найоперативніших способів збору первинної соціологічної інформації (це його головна перевага).<sup>1</sup> Способом фіксування інформації у даному випадку виступає анкета. Джерелом отримання інформації є споживачі адміністративних послуг. Проведення мають здійснювати соціологічні служби на замовлення зацікавлених сторін (органу влади, громадських організацій, інших органів державної влади).

Кращий зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг засвідчує, що переважно береться до уваги відповідність діяльності адміністративних органів з надання послуг очікуванням споживачів. Для цього якнайширше застосовуються методи соціології. Водночас досягається подвійна мета: по-перше, таким способом отримують власне оцінку, а по-друге, це дає змогу коригувати стандарти

---

<sup>1</sup> Соболь Л. Соціологічна діагностика як основа діалогу місцевої влади з територіальною громадою. Державне управління та місцеве самоврядування. 2009. № 2. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Sobol.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Sobol.pdf)

діяльності з надання адміністративних послуг. В цьому випадку при проведенні оцінки якості надання послуг відповідно до потреб чи очікувань споживачів можна одержати два варіанти результатів.

З одного боку, від споживача надходить оцінка діяльності службовця та адміністративного органу, якщо йдеться, наприклад, про повагу до особи споживача. У такому разі основою будуть суб'єктивні чинники, пов'язані з міжособистісними відносинами. З іншого боку, можна отримати й оцінку встановлених стандартів. Зокрема, споживачів може не влаштовувати режим роботи, час очікування чи обслуговування тощо. У цьому випадку існують підстави для внесення корективів до окремих положень правил, регламентів, вимог тощо.

Важливу роль в оцінюванні якості надання адміністративних послуг також відіграє моніторинг громадської думки. Зокрема, аналіз моніторингу громадської думки щодо визначення рівня задоволеності громадян ефективністю процесу надання адміністративних послуг.

## **4.2. Інтернет-опитування**

Інтернет-опитування є різновидом соціологічного опитування (анкетування), однак здійснюване через сайт/портал або відповіді через електронні системи. Джерелом отримання інформації у даному випадку також є споживачі адміністративних послуг. Існує три основні типи Інтернет-опитування: через і-мейл, за допомогою спеціальних додатків в Інтернеті та за допомогою веб-сторінок.

Чи не найпростіший метод проведення Інтернет-опитування вважається за допомогою і-мейлу. Дослідник має розробити опитник, який він зможе надіслати споживачу послуг на його електронну адресу. Для респондента такий тип дослідження є досить спрощеним, оскільки все, що йому потрібно – це відкрити і-мейл та відповісти на питання. Хоча цей тип дослідження є дуже зручним як для дослідника, так і для його учасників, але він має низку недоліків: наприклад, опитування через електронну пошту можуть не завжди сприйматися адекватно серверами і тому, часом вони можуть потрапляти у папку спам або ж взагалі не доходити до своїх учасників.

Для проведення Інтернет-опитування через спеціальні онлайн-додатки потрібна більша залученість учасника дослідження, оскільки їй/йому треба завантажити і відкрити спеціальну програму, за допомогою якої вона/він зможе пройти опитування. Такий тип Інтернет-опитування цінний тим, що він може містити конкретно виділений час, за який респондент має відповісти на питання, контроль над тим, скільки питань респондент може бачити (наприклад, респондент не може перейти до наступного питання, якщо не відповість на попереднє) і також такі програми зазвичай забезпечують конфіденційність та безпеку інформації, яка поширюється під час проведення такого опитування.

При здійсненні Інтернет-опитування на веб-сторінках респондент заповнює анкету на відповідному Інтернет-сайті. Переваги даного методу: організаційна простота (якщо не враховувати технічні складності), швидкість одержання результатів (анкети виходять одразу в електронній формі), можливість побудови інтерактивних анкет спрощує застосування складних тестових методик з великою кількістю переходів від одного смислового блоку до іншого або з поєднанням різних тем опитування. Недоліками методу є: складність побудови вибірки, невеликі можливості для коректування вибірки, обмежена кількість користувачів мережі.

### **4.3. Експертне оцінювання**

Джерелом отримання інформації у даному випадку є документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів. Способом фіксування інформації є анкета, текстові та графічні файли. Для проведення такого оцінювання необхідно підготувати експертів, які мають ознайомитися з критеріями оцінювання та способами правильного сприйняття й фіксування інформації щодо надання адміністративних послуг. Дії експерта стосовно способів отримання інформації та її адекватної оцінки є досить близькими до дій аудитора. Тому експерту потрібно мати розуміння законодавчих, нормативних та інших вимог щодо надання адміністративних послуг.

Оцінювання документації, сайту/порталу, надсилання запитів щодо надання інформації чи консультації можуть проводитися завчасно, а спостереження за наданням

послуг і спілкування з надавачами послуг – при безпосередньому відвідуванні органу влади. Це – досить комплексний (якщо враховувати джерела одержання інформації) та суб'єктивний (якщо зважати на те, що досвід і підготовленість експертів є різними) інструмент.<sup>1</sup>

#### **4.4. Аудит: внутрішній і зовнішній**

Джерелом отримання інформації є документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів. Способом фіксування інформації є анкета (опитувальник), текстові та графічні файли. Проведення мають здійснювати підготовлені внутрішні (внутрішня оцінка) та зовнішні (зовнішня оцінка) аудитори.

Оцінювання якості надання адміністративних послуг, зокрема відповідність рівня надання послуг встановленим стандартам, може здійснюватись органом влади в рамках проведення внутрішніх аудитів або вибраною організацією при проведенні зовнішнього аудиту. Якщо проводиться оцінка на відповідність встановленим стандартам за допомогою внутрішнього чи зовнішнього аудиту, то можна одержати порівняно об'єктивні дані.

У результаті такого оцінювання можна зробити висновок про діяльність визначеного органу та професійну компетентність його працівників. Якість і достовірність отриманої інформації залежать від: досвіду та компетенції аудиторів; рівня розуміння ними принципів системи управління якістю ISO 9001 і сфери надання послуг; методів оцінювання документів і сайту/порталу; вміння провести спостереження та спілкування і правильно, неупереджено оцінити й зафіксувати стан справ. Після проведеного аудиту, крім одержання об'єктивної інформації, аудитор повинен узагальнити позитивні та проблемні питання надання послуг і, якщо є можливість, надати рекомендації для вирішення зафіксованих під час надання послуг невідповідностей. Цей інструмент є комплексним, але водночас і суб'єктивним, оскільки він залежить від компетентності аудитора.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. Київ, 2017. С. 13.

<sup>2</sup> Там само.



## **РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

### **5.1. Сутність та першочергові проблеми розвитку системи електронних адміністративних послуг в Україні**

Електронна послуга – це адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем.

Принципи надання електронних адміністративних послуг:

- орієнтація на споживача;
- доступність;
- безпека та захист персональних даних;
- дебіюрократизація та адміністративне спрощення;
- прозорість;
- збереження електронної інформації (суб'єкти звернення повинні мати можливість отримувати інформацію про дії суб'єктів надання адміністративних послуг, пов'язані з отриманням їх персональних даних);
- відкритість та повторне використання (здатність суб'єктів надання адміністративних послуг взаємодіяти для надання якісних та ефективних електронних послуг, використовуючи дані та технічні рішення один одного);
- технологічна нейтральність;
- ефективність і результативність.<sup>1</sup>

При запровадженні електронних адміністративних послуг для їх користувачів мають бути доступними такі сервіси: зручний доступ до актуальної інформації про послугу через відповідний портал або веб-сайт; завантаження форм документів, подання яких необхідне для отримання адміністративної послуги, або заповнення цих форм в онлайн режимі; онлайн інформування суб'єкта звернення про стан надання

---

<sup>1</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. Дата оновлення: 16.11.2016 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

адміністративної послуги (також при цьому широко практикується sms-інформування); онлайн оплата за надання адміністративної послуги, якщо така плата встановлена.

Першочерговими проблемами розвитку системи електронних адміністративних послуг в Україні є:

- неформованість нормативно-правової бази, що регулює сферу надання електронних послуг;
- відсутність єдиних вимог до запровадження електронних послуг;
- нерегульованість питання електронної ідентифікації та автентифікації суб'єктів звернення під час надання електронних послуг;
- відсутність міжвідомчої електронної взаємодії під час надання адміністративних послуг;
- складність та зарегульованість порядків надання адміністративних послуг;
- невизначеність формату електронного документа, згідно з яким суб'єкт звернення повинен подавати документи для отримання адміністративної послуги;
- відсутність єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує надання електронних послуг на основі встановлених вимог;
- брак довіри до електронної взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг та суб'єктів звернення;
- низький рівень готовності державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб до запровадження електронних послуг.

## **5.2. Організація надання електронних адміністративних послуг**

Ст. 17 Закону України «Про адміністративні послуги» визначено, що адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. Портал ведеться з метою забезпечення доступу суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з

використанням Інтернету і є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг.

Єдиний державний портал адміністративних послуг повинен забезпечувати:

доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги та про суб'єктів надання адміністративних послуг;

доступність для завантаження і заповнення в електронній формі заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративних послуг;

можливість подання суб'єктами звернення заяви за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку;

можливість отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їхніх заяв;

можливість отримання суб'єктами звернення за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку результатів надання адміністративних послуг;

можливість здійснення суб'єктами звернення оплати за надання адміністративної послуги дистанційно, в електронній формі.<sup>1</sup>

З 1 січня 2020 р. функції Єдиного державного порталу адміністративних послуг виконує Єдиний державний веб-портал електронних послуг (Портал Дія). Єдиний державний веб-портал електронних послуг має офіційну адресу в Інтернеті – [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua). Користування Порталом Дія здійснюється на безоплатній основі цілодобово сім днів на тиждень. Портал Дія виконує такі основні завдання:

- надання електронних послуг (в тому числі адміністративних та інших публічних послуг) з отриманням та використанням у разі потреби інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, яка необхідна для надання таких послуг;

- створення та функціонування електронного кабінету користувача на веб-порталі, а також забезпечення через зазначений кабінет доступу користувачів до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, зокрема про особу;

---

<sup>1</sup>Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. Дата оновлення: 04.04.2018 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

- забезпечення користувачів інформацією про електронні та адміністративні послуги, а також про інші публічні послуги, надання яких здійснюється з використанням веб-порталу;

- забезпечення офіційного електронного листування під час надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ (справ, що розглядаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, іншими суб'єктами, які відповідно до закону уповноважені здійснювати публічно-владні управлінські функції, з метою прийняття рішень індивідуальної дії, спрямованих на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та обов'язків особи, а також захисту її прав), а також під час розгляду з використанням веб-порталу інших питань;

- сплата адміністративного збору за надання адміністративних послуг, штрафів за адміністративні правопорушення, державного мита, інших платежів; здійснення розрахунків за інші публічні, зокрема житлово-комунальні, послуги;

- забезпечення суб'єктів звернення інформацією про перебіг та результати надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ у режимі реального часу;

- отримання суб'єктами звернення результатів надання електронних послуг, розгляду звернень та адміністративних справ;

- подання скарг за результатами надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ, забезпечення офіційного електронного листування під час проведення процедур оскарження, забезпечення оскаржувача інформацією про перебіг та результати розгляду скарги у режимі реального часу, а також отримання ним зазначених результатів;

- формування засобами веб-порталу, у тому числі з використанням мобільного додатка Порталу Дія (Дія), цифрових образів документів, які можуть пред'являтися (надаватися) особою на смартфоні через зазначений мобільний додаток;

- проведення опитування щодо ініціатив, проєктів у різних сферах суспільного життя;

- проведення моніторингу та оцінки якості послуг, які надаються з використанням веб-порталу, у центрах надання адміністративних послуг або суб'єктами розгляду звернень безпосередньо;

- захист даних (у тому числі персональних) зазначеного веб-порталу від несанкціонованого доступу, знищення, модифікації;

- подання електронних звернень через веб-портал та інші.<sup>1</sup>

На сьогодні в Україні діють також такі державні реєстри та портали надання адміністративних та інших публічних послуг, у т. ч. в електронній формі: Єдиний державний портал адміністративних послуг; розділ «Електронні послуги» на Урядовому порталі; Реєстр адміністративних послуг на веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України; електронні адміністративні сервіси Державної служби з геодезії, картографії та кадастру України; електронні адміністративні послуги Державної архітектурно-будівельної інспекції України; кабінет електронних сервісів Міністерства юстиції України; електронні сервіси Державної фіскальної служби України; Портал електронних послуг Пенсійного фонду України.

На регіональному рівні органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади утворюються окремі електронні портали (сервіси) надання адміністративних послуг. Наприклад, на сьогодні функціонують Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області, окремі адміністративні послуги в електронній формі надаються через веб-сайт Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківськ, Портал електронних сервісів Волині тощо. Тобто на локальному рівні органи місцевого самоврядування створюють можливості щодо надання додаткових адміністративних послуг, що належать до їхньої компетенції і здійснюються з урахуванням місцевих особливостей і потреб. Як недержавний проект, функціонує Портал державних послуг iGov.org.ua. Він

---

<sup>1</sup> Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. Дата оновлення: 04.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF>

поступово розширює географію та перелік державних послуг, які можна отримати в електронному вигляді.<sup>1</sup>

### 5.3. Модель ООН розвитку онлайн-послуг

Методологія ООН передбачає чотириступінчасту модель розвитку електронних послуг, де 1-а стадія відповідає виникненню інформаційних послуг, 2-а стадія – інтерактивних послуг, 3-я – транзакційних послуг і 4-а стадія – трансформаційних послуг. Кожна стадія вимагає більш високого рівня складності і часто більшого виділення ресурсів. Розглянемо ці стадії докладніше.

Стадія 1. Початкові інформаційні послуги. Урядові веб-сайти містять інформацію про державну політику, управління, законодавство, стандарти, відповідну документацію і типи публічних послуг, що надаються. На сайтах є посилання на міністерства, департаменти, а також інші підрозділи уряду. Громадяни можуть отримати актуальну інформацію про органи публічного управління, а також, дотримуючись посилань, отримати доступ до архівної інформації.

Стадія 2. Просунуті інформаційні послуги. Через урядові вебсайти здійснюється просунуте одностороннє або просте двостороннє електронне спілкування між владою і громадянином, таке як скачування форм для отримання публічних послуг та подачі заяв. Ці сайти мають можливості відтворення аудіо та відео, а також є багатомовними. Обмежені електронні сервіси дозволяють громадянам запитувати неелектронні форми або особисту інформацію.

Стадія 3. Транзакційні послуги. Державні веб-сайти забезпечують двосторонню взаємодію з громадянами, у тому числі через запити та отримання відгуків про урядові дії, програми, розпорядження і т. д. Для успішної реалізації обміну необхідна електронна аутентифікація особистості громадянина у будь-якій формі. На державному веб-сайті обробляються нефінансові операції, такі як заповнення податкової декларації онлайн або

---

<sup>1</sup> Соломко Ю. Надання адміністративних послуг в електронній формі на державному рівні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 155.

подача заяви на посвідчення особи, ліцензію або дозвіл. Також можливе здійснення фінансових операцій, у разі, якщо переказ грошей реалізується через надійну мережу.

Стадія 4. Мережеві послуги. Державні веб-сайти змінюють спосіб спілкування влади зі своїми громадянами. Вони проактивно запитують інформацію у громадян, дізнаються їх думку, використовуючи Web 2.0 та інші інтерактивні інструменти. Електронні послуги і рішення з участю кількох департаментів та міністерств реалізуються без усяких проблем; інформація, дані і знання передаються від державних установ через інтегровані програми. Влада переходить від урядово-орієнтованого підходу до підходу, орієнтованого на інтереси громадян, при якому електронні послуги плануються громадянином на базі головних подій у його житті і сегментуванні груп для надання спеціалізованих послуг. Уряди створюють умови, які сприяють залученню громадян у діяльність влади і ухваленню рішень.<sup>1</sup>

#### **5.4. Комплексні заходи щодо забезпечення розвитку системи електронних адміністративних послуг в Україні**

Запровадження електронних послуг потребує проведення оптимізації існуючих порядків надання адміністративних послуг з метою:

- скорочення кількості документів, що вимагаються від суб'єкта звернення, за рахунок запровадження міжвідомчої електронної взаємодії, відкриття доступу до державних інформаційних ресурсів;
- скорочення кількості та спрощення етапів, які передбачені порядком надання адміністративної послуги;
- запровадження електронних форм взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг;
- визначення окремих етапів (процедур), що передбачені порядком надання адміністративної послуги, які можуть бути автоматизовані;

---

<sup>1</sup> Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 10: Електронні послуги / Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. С. 29.

- скорочення строків виконання окремих етапів, які передбачені порядком надання адміністративної послуги, та загального строку надання адміністративної послуги.

Для забезпечення розвитку системи електронних адміністративних послуг необхідне визначення та планування стадій розвитку системи електронних послуг. Так, на першій стадії передбачається забезпечити можливість дистанційного доступу суб'єкта звернення до повної, актуальної та достовірної інформації про адміністративну послугу за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем. На другій стадії передбачається забезпечити можливість дистанційного доступу суб'єкта звернення для завантаження, заповнення та друку електронних заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем. На третій стадії передбачається забезпечити можливість подання суб'єктом звернення заяви та інших документів, необхідних для отримання адміністративної послуги в електронній формі, а також здійснення оплати за надання адміністративної послуги в електронній формі (у разі надання платної адміністративної послуги). На четвертій стадії передбачається забезпечити виконання всіх етапів (процедур), передбачених порядком надання адміністративної послуги в електронній формі, а також персоналізоване планування необхідності отримання адміністративної послуги на підставі даних, відомих про фізичну або юридичну особу. Четверта стадія не виключає фізичного контакту суб'єкта звернення та суб'єкта надання адміністративної послуги, якщо це передбачено законодавством. Реалізація третьої та четвертої стадій розвитку електронних послуг повинна передбачати можливість доступу центрів надання адміністративних послуг до інформації про надання електронних послуг на відповідній території.

Формування єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, яка забезпечує надання електронних послуг, повинно здійснюватися за концептуальною моделлю системи електронних послуг. Концептуальна модель використовує сервіс-орієнтований підхід, модульний принцип з метою поєднання та повторного



використання її компонентів під час запровадження нових електронних послуг та є достатньо універсальною для застосування як на місцевому, так і на національному рівні. Концептуальна модель умовно поділяється на три рівні: рівень даних, рівень взаємодії та презентаційний рівень.

Для забезпечення розвитку системи електронних адміністративних послуг потрібно також підвищити готовність фізичних та юридичних осіб до використання електронних послуг. Переваги електронних послуг повинні бути зрозумілі та доступні для всіх суб'єктів звернення. Необхідно розширити та модернізувати зусилля з підвищення готовності суб'єктів звернення до використання електронних послуг шляхом забезпечення:

- розвитку відповідних електронних освітніх ресурсів та розроблення індивідуальних модульних навчальних програм різних рівнів складності;
- створення спеціальних місць для навчання громадян на базі мережі бібліотек, громадських організацій та волонтерських ініціатив;
- розвитку системи дистанційного навчання, у тому числі для осіб з обмеженими фізичними можливостями.

До популяризації розвитку системи електронних послуг повинні залучатися засоби масової інформації, громадські організації.

### **5.5. Досвід зарубіжних країн щодо надання електронних адміністративних послуг**

У країнах Європейської співдружності існує список базових адміністративних послуг в онлайн-режимі. Наприклад, для громадян він складає: прибутковий податок (декларування тощо); пошук роботи через служби зайнятості; соціальну допомогу (допомога по безробіттю, допомога на дитину, відшкодування витрат медичні послуги, оплата навчання); персональні документи (паспорт, водійські посвідчення); реєстрацію автомобіля (нового, б/в, імпортованого); подання заяв на будівництво; інформування поліції (наприклад у разі крадіжки); публічні бібліотеки (доступність каталогів, пошукові засоби); свідоцтва (про народження, шлюб): запит та

надання; подання заяв на вступ до вищих навчальних закладів; інформування про зміну місця проживання; послуги, пов'язані з медициною (інтерактивні консультації, доступність медичних послуг у різних шпиталях, заявка на лікування в конкретному шпиталі тощо). Список базових адміністративних послуг у країнах Європейської співдружності для бізнесу складають: соціальні відрахування на службовців; корпоративні податки (декларування тощо); податок на додану вартість (декларування, повідомлення); реєстрацію нової компанії; подання статистичних даних; митне декларування; одержання дозволів, пов'язаних з охороною навколишнього середовища; державні закупівлі.

Прогрес в онлайнній реалізації 20 базових адміністративних послуг (12 – для громадян та вісім – для бізнесу), реалізація яких відслідковується на рівні Європейського співтовариства як одного з індикаторів прогресу окремих країн у сфері створення електронного уряду, вимірюється чотирма фазами: публікація інформації; одностороння взаємодія; двосторонній інформаційний обмін; повна реалізація трансакцій в електронній формі, включаючи надання та оплату послуг.

Позиція європейських країн полягає в тому, що надання послуг через електронні засоби зв'язку має доповнювати, а не замінити собою інші канали комунікації. Традиційні шляхи отримання послуг (по телефону, поштою чи шляхом особистого звернення) існуватимуть і надалі, постійно вдосконалюючись з тим, щоб усі громадяни мали кращий доступ до інформації та послуг від своїх урядів. Громадяни можуть самі обирати будь-який канал комунікації з власним урядом та загальноєвропейськими структурами.

Канада є лідером інновації електронного урядування. Уряд Канади визначив такі цілі у сфері е-урядування: більш доступне врядування; краще обслуговування, яке найкраще відповідає потребам громадян; довіра та впевненість у послугах он-лайн – забезпечення безпеки та захисту користувачів; послуги для всіх громадян незалежно від місця проживання – самостійний вибір каналів, мов, формату надання інформації. Провідними принципами надання послуг є: двомовність та орієнтація на потреби клієнта; доступність у будь-якому місці 24 години на добу 7 днів на тиждень; простота у

користуванні й навігації; придатність для громадян з особливими потребами; конфіденційність, безпека та нерозкриття інформації; вибір найбільш прийняттого способу спілкування з урядовими структурами. Одним із ключових елементів ініціативи «Електронний уряд» було об'єднання урядових послуг і програм у кластери, що полегшує громадянам пошук та отримання доступу до необхідних їм програм і послуг. Уся інформація та послуги на урядовому порталі ([www.canada.gc](http://www.canada.gc)) розподілено за трьома категоріями – послуги для громадян Канади, послуги для осіб, які не є громадянами Канади, та послуги для канадських компаній.<sup>1</sup>

Згідно з дослідженням ООН Південна Корея посідає перше місце в рейтингу країн світу за рівнем розвитку електронного уряду за 2014 рік. У попередньому рейтингу 2012 року вона також була лідером. У Республіці Корея прийнято виділяти такі етапи розвитку електронного уряду: Уряд 1.0 – орієнтований сам на себе (внутрішня автоматизація обробки даних), взаємодія з громадянами здійснюється в односторонньому порядку і офф-лайн; Уряд 2.0 орієнтований на громадян, взаємодія з ними здійснюється онлайн і інтерактивно; Уряд 3.0 орієнтований на конкретну людину, забезпечує відкритий доступ до відомостей, необхідних для взаємодії з державою, прагне передбачити потреби громадянина у публічних послугах; Уряд 4.0. Нова стратегія орієнтована на перехід до максимального використання мобільних пристроїв, які зараз є у всіх жителів Республіки Корея. Мобільні телефони використовуються для надання електронних послуг, інформування, оповіщення, оплати проїзду.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Електронні послуги : навч. посіб. / І. В. Клименко; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. К. : НАДУ при Президентіві України, 2014. С. 64, 67.

<sup>2</sup> Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 10: Електронні послуги / Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. С. 34-35.

## ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Нормативно-правові акти:

1. Конституція України : прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Дата оновлення: 21.02.2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. Дата оновлення: 04.04.2018 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
3. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. Дата оновлення: 16.07.2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. Дата оновлення: 20.10.2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
5. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 р. Дата оновлення: 08.05.2013 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
6. Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 р. Дата оновлення: 26.10.2011 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
7. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. Дата оновлення: 20.08.2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
8. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 3.01.2013 р. Дата оновлення: 26.05.2018 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
9. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. Дата оновлення: 14.10.2014 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
10. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. Дата оновлення: 30.01.2013 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

11. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. Дата оновлення: 04.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF>
12. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29.07.2019 р. Дата оновлення: 29.07.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019#n16>
13. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. Дата оновлення: 16.11.2016 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
14. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. Дата оновлення: 29.08.2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

### **Спеціальна література:**

15. Адміністративне право України: навч. посіб. / С.В. Ківалов, Л.Р. Біла-Тіунова, К.В. Бондаренко, О.В. Тодошак. 8-е вид. доп. і перер. Одеса : Фенікс, 2015. 354 с.
16. Адміністративне право України: Підручник / Т.О. Гулевська, Т.О. Коломоєць; за заг. ред. Т.О. Коломоєць. К.: Істина, 2009. 480с.
17. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / Галунько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
18. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: Зарубіжний досвід і пропозиції для України / (авт.-уклад.: В.П. Тимошук); Центр політико-правових реформ. К.: Факт, 2003. 496 с.
19. Ажажа М.А. Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 50. С. 270-277.
20. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>

21. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 196-199.
22. Білокур Є. І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2015. 194 с.
23. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. Київ, 2017. 39 с.
24. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126-131.
25. Васильєва О. І. Діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг як об'єкт контролю. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2014. Вип. 1 С. 19–28.
26. Власенко Д. О. Контроль та нагляд за додержанням законодавства з надання адміністративних послуг суб'єктами публічної адміністрації. *Київський часопис права*. 2015. № 2. С. 109–114.
27. Демський Е.Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа. *Юридична наука*.– 2011. № 1. С. 79–86.
28. Електронні послуги : навч. посіб. / І. В. Клименко; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. К. : НАДУ при Президентові України, 2014. 100 с.
29. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 10: Електронні послуги / Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с
30. Жук Ю. Центри надання адміністративних послуг у Луцьку та Львові: порівняльний аналіз. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 206-213
31. Загальне адміністративне право : підручник / [Гриценко І. С., Мельник Р. С., Пухтецька А. А. та інші]; за заг. ред. І. С. Гриценка. К. : Юрінком Інтер, 2015. 568 с.
32. Задихайло О. А. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні. *Форум права*. 2011. № 1. С. 379–384.

33. Картузова І. О., Осадчий А. Ю. Адміністративно-процедурне право: навч.-метод. посібник / Одеська національна юридична академія. О.: Юридична література, 2008. 288 с.
34. Коліушко І.Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : [монографія] / І.Б. Коліушко. – К. : Факт, 2002. – 260 с.
35. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Методологічні засади забезпечення якісного надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 20118. № 1(60). С. 1-8.
36. Лавренова О. І. Окремі аспекти надання адміністративних послуг. *Порівняльно-аналітичне право*. 2013. № 4. С. 192-194.
37. Легеза Є.О. Діяльність суб'єктів публічної адміністрації щодо надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*. 2018. № 2 (4). С. 8-15.
38. Легеза Є.О. Теорія публічних послуг : адміністративно-правова складова : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016. 452 с.
39. Легеза Є. О. Щодо визначення публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 6. С. 129-131.
40. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001- 2001 в органах виконавчої влади (до спільного наказу Держспоживстандарту України та Голодержслужби України від 31 лип. 2006 р. № 273/221) К., 2006. 45 с
41. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимощука. К.: ФОП Москаленко О.М. 392 с.
42. Петьовка В. Окремі проблеми визначення поняття «адміністративна послуга» та способи їх вирішення. *Публічне право*. 2013. № 2 (10). С. 99-104.
43. Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні : організаційно-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Г.М. Писаренко. О., 2006. 22 с.
44. Прудіус Л.В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка. К. : НАДУ, 2010. 40 с.

45. Серант А., Огірко І. Оцінка якості надання адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42 С. 149-161.
46. Соболь Л. Соціологічна діагностика як основа діалогу місцевої влади з територіальною громадою. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. № 2. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Sobol.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Sobol.pdf)
47. Соломко Ю. Надання адміністративних послуг в електронній формі на державному рівні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 151-157.
48. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування // Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.
49. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимощук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимощука В.П. Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.