

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 352.07

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-2\(20\)-178-187](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-2(20)-178-187)

Жадан Олександр Васильович,

доктор наук з державного управління, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 61000, м. Харків, вул. Мируносицька, 1, тел.: 0677913497, e-mail: d.p.alex007@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8088-355X>

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СВІТОВІЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Анотація. Узагальнено теоретичні підходи до визначення терміну «публічні послуги», який у розвинених країнах вважається загальнозживаним та звичним, тоді як в Україні поряд з ним останнім часом частіше вживається поняття «адміністративні послуги». Однак, незважаючи на таку універсальність, цей термін приховує різноманіття значень та концептуальних нюансів.

Визначено, що термін «публічні послуги» отримав глобальне поширення в останні три десятиліття завдяки хвилі адміністративних реформ у дусі Нового публічного менеджменту (New Public Management – NPM), що прокотилася по всьому світу і задала тон сучасному державному управлінню, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Незважаючи на свою поширеність та загальнозживаність, термін «публічні послуги» досі не набув єдиного наукового змісту і дуже слабо регламентований правом, хоча в останнє десятиліття у світі спостерігаються національні та регіональні тенденції, спрямовані на заповнення цієї прогалини. Причому в різних регіонах за цими тенденціями стоять різні рушійні сили, фактори та умови, що обумовлює різноманітність змісту понять, правових доктрин та інститутів, що формуються.

Встановлено, що одним із найбільш успішних у зарубіжних країнах проєктів щодо підвищення якості обслуговування населення в органах місцевого самоврядування стало створення так званих «цивільних офісів» (багатофункціональних центрів, центрів комплексного обслуговування, центрів обслуговування населення тощо), які дозволяють в одному місці здійснювати більшість найбільш затребуваних адміністративних процедур.

Виділено основні загальносвітові тенденції розвитку систем надання адміністративних послуг, серед яких їх переорієнтування з загальнодержавного на муніципальний рівень, уніфікація адміністративних послуг та організація їх надання за принципом «єдиного вікна» через спеціальні комплексні організаційні структури, створені органами місцевого самоврядування.

Ключові слова: місцеве самоврядування, адміністративні послуги, децентралізація владних повноважень, центри надання адміністративних послуг, уніфікація адміністративних послуг.

Zhadan Oleksandr Vasylovych,

Doctor of Science in Public Administration, Professor of department of Economics and Management, V.N. Karazin Kharkiv National University, 61000, Kharkiv, st. Mironosizka, 1, tel.: 0677913497, e-mail: d.p.alex007@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8088-355X>

ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE SYSTEM OF LOCAL SELF-GOVERNMENT: WORLD EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Abstract. Theoretical approaches to the definition of the term «public services» are generalized, which in developed countries is considered common and common, while in Ukraine, along with it, the term «administrative services» has been used more often lately. However, despite such universality, this term hides a variety of meanings and conceptual nuances. It is determined that the term «public services» has become global in the last three decades due to the wave of administrative reforms in the spirit of the New Public Management (NPM), which swept around the world and set the tone for modern public administration, both developed and in developing countries. Despite its prevalence and universality, the term «public services» has not yet acquired a single scientific meaning and is very poorly regulated by law, although in the last decade there have been national and regional trends in the world to fill this gap. Moreover, in different regions, these trends are different driving forces, factors and conditions, which determines the diversity of the content of concepts, legal doctrines and emerging institutions. It was found that one of the most successful projects in foreign countries to improve the quality of public services in local governments was the creation of so-called «civilian offices» (multifunctional centers, integrated service centers, customer service centers, etc.), which allow most of the most required administrative procedures. The main global trends in the development of administrative services are highlighted, including their reorientation from the national to the municipal level, unification of administrative services and organization of their provision on a «single window» through special integrated organizational structures created by local governments.

Key words: local self-government, administrative services, decentralization of power, administrative service centers, administrative regulations, unification of administrative services.

Постановка проблеми. Одним з найважливіших аспектів розвитку місцевого самоврядування є можливість для членів територіальної громади отримання адміністративних послуг у достатньому обсязі, своєчасно, швидко і якісно, що сьогодні реалізовано ще недостатньою мірою. В цьому зв'язку вивчення проблематики організації надання адміністративних послуг у провідних країнах світу є вкрай актуальним. Пошук шляхів адаптації світового досвіду в цій сфері до умов формування сервісної спрямованості національної системи місцевого самоврядування потребує подальшого опрацювання та визначення відповідних науково-теоретичних підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення сутнісних характеристик адміністративних послуг та їх ролі в системі місцевого самоврядування завжди були в центрі уваги української науки, сучасних вчених-економістів і управлінців. Вагомий внесок у розвиток наукових поглядів на організаційні аспекти надання адміністративних послуг в системі місцевого самоврядування зробили Ю. Абраменко, О. Батанов, К. Ващенко, О. Врублевський, Ю. Ганущак, І. Дробот, Я. Жовнірчик, Н. Камінська, В. Куйбіда, В. Мамонова, К. Ніколаєнко, В. Полтавець, С. Саханенко, В. Тертичка, Ю. Шаров та інші.

Незважаючи на вагомий доробок вітчизняних та іноземних науковців, на даному етапі розвитку реформи місцевого самоврядування в Україні потребують ґрунтовнішого вивчення напрацювання провідних країн світу в сфері надання послуг населенню на муніципальному рівні.

Метою статті є вивчення досвіду надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування провідних країн світу та пошук шляхів його адаптації в процесі реалізації реформи децентралізації влади в Україні.

Виклад основного матеріалу. У світовій практиці існують різні концептуальні підходи до організації адміністративних послуг, яким властиві певні спільні риси і загальних тенденцій, але все ж таки вони не складають поки що єдиної наукової концепції. Простіше кажучи, у різних країнах «адміністративні послуги» розуміють по-різному.

Інститут громадських послуг має вже досить тривалу історію: у країнах Заходу він розвивається вже понад півтора століття. Сьогодні термін «публічні послуги» у розвинених країнах вважається загальноновживаним та звичним, тоді як в Україні поряд з ним останнім часом частіше вживається поняття «адміністративні послуги». Однак, незважаючи на таку універсальність, цей термін приховує різноманіття значень та концептуальних нюансів. Британське «Public services» зовсім не те саме, що французьке «Service public». І відмінності тут зовсім не суто філологічні. У Німеччині розуміння публічних послуг тісно пов'язане з концепцією *Daseinvorsorge*, що можна перекласти як «життєзабезпечення» або «турботу про життя». Свої особливості мають «публічні послуги» у Скандинавських країнах. Країни, які вибудовували свої адміністративні реформи шляхом доктринального запозичення у Заходу, а це переважна більшість країн світу, створили інституційну палітру відповідно до переважаючих каналів рецепції [1].

Теоретичний опис інституту адміністративних послуг у сучасній науці далекий від завершеності. Єдиної концепції поки що немає. Це можна пояснити такими причинами:

- становлення інституту адміністративних послуг було пов'язане із формуванням і еволюцією сучасних держав, а ці процеси у кожній країні протікали зі своїми національними особливостями. Тому за всієї схожості об'єктивного змісту «громадських послуг» у різних країнах, теоретичні концепції цього інституту значно різняться;

- вся історія розвитку державного управління за останні два століття характеризується постійною боротьбою ідей, підходів та доктрин. Зміна наукових парадигм неминуче трансформувала розуміння громадських послуг та управління в цілому. А оскільки науковий пошук у світі йшов нерівномірно і різними шляхами, відповідно, теоретичні ставлення до громадських послуг склалися неоднаково;

- парадоксально, але через свою загальнозживану природу термін «публічні послуги» у принципі не вимагав наукового пояснення у країнах, де він склався природно-історично. Актуальність прояснення його концептуального змісту була зумовлена процесами глобальної та регіональної інтеграції, у ході яких йшов активний обмін досвідом та запозичення інститутів.

Термін «громадські послуги» отримав глобальне поширення в останні три десятиліття завдяки хвилі адміністративних реформ у дусі Нового публічного менеджменту (New Public Management – NPM), що прокотилася по всьому світу і задала тон сучасному державному управлінню, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

Незважаючи на свою поширеність та загальнозживаність, термін «публічні послуги» досі не набув єдиного наукового змісту і дуже слабо регламентований правом, хоча в останнє десятиліття у світі спостерігаються національні та регіональні тенденції, спрямовані на заповнення цієї прогалини. Причому в різних регіонах за цими тенденціями стоять різні рушійні сили, фактори та умови, що обумовлює різномірність змісту понять, правових доктрин та інститутів, що формуються. Неабиякою мірою така різномірність пояснюється суттєвими відмінностями в соціально-культурних витоках та політико-правовому контексті становлення інституту громадських послуг у різних країнах та регіонах світу.

Наприклад, у Великій Британії, яка є визнаним лідером у розвитку публічних послуг, цей інститут історично формувався у відповідь на потреби суспільства, що зростають, у централизованому соціально-комунальному обслуговуванні під впливом процесів урбанізації та індустріалізації, які активно набирали чинності в другій половині XIX століття. Тому початковий сенс, закладений у цей інститут, мав явно комунальний характер [2].

У США під публічними послугами спочатку розуміли базові комунальні послуги населенню. У XIX столітті такі послуги надавалися приватними компаніями, які діяли виходячи з громадських договорів із державними органами. На початку XX століття багато штатів почали ухвалювати закони, які уповноважили муніципалітети в односторонньому порядку регулювати ціни на комунальні послуги. Згодом це питання перейшло до відання влади штатів, де створювалися спеціаль-

ні регулюючі органи – комісії з комунального господарювання (public utilities commissions). Таким чином, зростаюча адміністративна держава розширювала свої соціальні функції, беручи під свій контроль традиційні та нові публічні послуги.

Становлення інституту громадських послуг у Німеччині, безумовно, обумовлено загальними особливостями становлення німецької національної державності, що сталося пізно, лише наприкінці XIX століття. Характерною рисою німецького шляху є домінування ідеї правової держави (Rechtsstaat) у національному будівництві, яка служила концептуальною платформою розвитку всіх громадських інститутів, зокрема і громадських послуг.

У Німеччині на становлення інституту громадських послуг значний вплив справила наукова доктрина, розроблена видатним вченим-адміністративістом Ернстом Форстхоффом. У роботі 1938 р. «Публічна адміністрація як суб'єкт, який надає публічні послуги», Форстхофф вперше науково обґрунтував концепцію управління, що надає послуги населенню [3]. До цього управління описувалося переважно у логіці примусу: як владно зобов'язуючий вплив. Форстхофф вважав помилкою зводити проблематику адміністративного права до питань правомірності державного примусу та захисту прав громадянина, що було притаманно ліберальній правовій науці на той час. Натомість він пропонував зосередитися на нових функціях зростаючої адміністративної держави, пов'язаних із турботою про життя людей.

Для Франції термін «суспільні послуги» в принципі нехарактерний. Тут

інститут громадських послуг формувався під назвою *service public*, що означає громадську службу для суспільства. Французька концепція громадської служби вибудовувалась навколо ідеї сильної держави, покликаної забезпечити здійснення ідеалів суспільства та задоволення його потреб. Призначення громадської служби – забезпечення соціального блага. Громадське благо важко визначити однозначно, але без нього публічна служба та громадські послуги для французів немислимі. Французька доктрина громадських послуг завжди надавала великого значення рівності, законності та справедливості. У Франції громадська служба досить рано стала регламентуватися адміністративним правом і підлягала контролю з боку адміністративної юстиції на чолі з Державною радою. Французький підхід до організації громадських послуг у науці називають етатистським, тобто збудованим навколо держави [2].

Зауважимо, однак, що етатистський підхід до публічних послуг не заважав французам делегувати функції надання таких послуг приватним підприємствам на основі публічних договорів. Вважалося, що обов'язок муніципалітету – забезпечити надання громадських послуг населенню, але необов'язково надавати їх самостійно. Відомо, що наприкінці XIX століття численні муніципалітети (*commune*) у Франції часто практикували аутсорсинг у сфері водопостачання та санітарії, укладаючи контракти з приватними чи громадськими підрядниками.

Громадські послуги у країнах Скандинавії завжди мали характер суспільного благоустрою і мали тенденцію до універсальності. Громадське управління в скандинавських країнах істо-

рично сильно децентралізоване і засноване на принципі консенсусу, тому громадські послуги спочатку були у віданні місцевої влади, яким широко сприяли розвинені структури громадянського суспільства (благодійні організації).

Принцип універсальності громадських послуг, притаманний скандинавських країн, добре ілюструється наступним прикладом: 1909 р. Норвегія першою у світі запровадила систему сімейного соціального страхування працівників, за якою працівник і його діти вважалися автоматично застрахованими разом із ним без додаткових страхових внесків. Подібні системи соціального страхування з'явилися в інших європейських країнах лише у 30-ті роки ХХ століття [1].

Можна сказати, що становлення адміністративної держави та розширення її функцій із забезпечення соціально-культурних потреб населення – це загальний фактор, що визначив становлення інституту громадських послуг у країнах Заходу у другій половині ХІХ – у першій половині ХХ століть.

Загальносвітовою тенденцією останнього десятиліття є розвиток організаційних форм надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування за принципом «одного вікна». Технології сприяють реалізації проекту держави одного вікна так само, як вони сприяли модернізації підходу до роботи з клієнтами у банках та телефонних компаніях. Деякі зміни, засновані на подібних технологіях, включають покращені веб-сайти з порталами, адаптованими до потреб громадян та підприємств, спільними внутрішніми системами, що підтримують усі канали, та адек-

ватною підтримкою безпеки та конфіденційності. В цілому, перехід до уряду одного вікна в розвинених країнах практично неминучий, але і для ринків, що розвиваються, є привабливою моделлю. Його переваги – щасливіші громадяни, продуктивніші підприємства та інтегрований уряд.

Одним із найбільш успішних у зарубіжних країнах проєктів щодо підвищення якості обслуговування населення в органах місцевого самоврядування стало створення так званих «цивільних офісів» (багатофункціональних центрів, центрів комплексного обслуговування, центрів обслуговування населення тощо), які дозволяють в одному місці здійснювати більшість найбільш затребуваних адміністративних процедур. Тут можна отримати довідку, соціальну допомогу, зареєструвати придбання та продаж квартири тощо. Основними цілями створення «цивільних офісів» є скорочення часу на проходження процедур шляхом розміщення спеціалістів різних установ в одному будинку, покращення взаємодії між різними установами, підвищення комфортності здійснення процедур та ін. Такі офіси створені у багатьох зарубіжних країнах. Проте механізм їх функціонування, обсяг процедур, що надаються в різних країнах, відрізняються. Нижче ми розглянемо кілька прикладів організації цивільних офісів окремих країн.

Ключовою ланкою системи підвищення якості адміністративних послуг у Греції є мережа центрів обслуговування громадян. На даний час в країні вже створено 1083 таких центрів виходячи з принципу, згідно з яким у кожному муніципалітеті країни має працювати як мінімум один центр об-

слуговування громадян. У середньому один центр має обслуговувати до 10 тис. осіб [2].

Центр є підрозділом органу місцевого самоврядування (префектури або громади), однак фінансування їх діяльності в повному обсязі здійснюється за рахунок коштів центрального бюджету, що виділяється МВС. Кошти передаються як цільової субсидії до бюджету органу місцевого самоврядування. МВС здійснює контроль за використанням коштів, що виділяються, а також оцінку результативності діяльності центру. У компетенції МВС також вирішення кадрових питань щодо керівництва центру.

Порядок надання послуг у центрі виглядає наступним чином. Громадянин звертається у сектор прийому заяв особисто, пред'являючи посвідчення особи. Співробітник центру заповнює наявну електронну форму заяви про надання послуги, роздруковує її, після чого громадянин підписує заяву. Прийнята заява реєструється, і надсилаються електронні запити затвердженої форми до органів, компетентних видавати необхідні документи або вчиняти іншу адміністративну дію. Підсумкові документи, отримані центром, надсилаються громадянину поштою рекомендованим листом (безкоштовно) або якщо громадянин побажав прийти за документами особисто, йому надсилається SMS-повідомлення про можливість отримати документи.

У Німеччині у кожному з районів м. Берліна існують відомства у справах громадян, до складу яких входять приймальні для громадян. Кількість таких приймалень у різних районах міста коливається від 3 до 5 в залеж-

ності від чисельності населення, що проживає у районі. Як правило, в одній приймальні для громадян працює від 8 до 12 працівників. Загалом у місті Берліні 46 таких прийомних. Прийомні для громадян розташовані у різних місцях району, що дозволяє реалізувати принцип «крокової доступності» послуг населенню. Кількість послуг, що надаються жителям Берліна у прийомних для громадян, на даний час становить 60 (постановка на облік, видача закордонного паспорта з біометричними даними, засвідчення деяких видів документів (нотаріальні дії), призначення допомоги на дитину, видача посвідчення водія тощо) [1].

Цікавим є досвід створення відповідного центру комплексного обслуговування «Центрелінк» (Centrelink) в Австралії. Центрелінк є державним відомством Австралії, що надає комплекс послуг населенню. Центрелінк створений для надання якомога ширшого спектра послуг за принципом «одного вікна» і є складовою частиною Департаменту соціального забезпечення.

Становлення системи надання адміністративних послуг в Україні відбувалося під впливом, перш за все, європейського досвіду, починаючи з 2006 року, коли Урядом було затверджено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [4]. У цій Концепції було зафіксовано важливі положення доктрини адміністративних послуг (поняття адміністративних послуг та принципи їх надання), визначені основні задачі реформи.

З 2010 року почала приділятися значна увага й розвитку інтегрованих офісів з надання адміністративних послуг. До міст лідерів (зокрема, Ві-

ниці та Івано-Франківська, які ініціативно відкрили перші центри адміністративних послуг) почали додаватися й інші, підтримані державою пілотні міста (Луганськ, Кіровоград, Київ) [5].

Подальший розвиток системи надання адміністративних послуг знайшов своє відображення в ухваленому 6 вересня 2012 року Законі України «Про адміністративні послуги» [6]. Попри неоднозначність з теоретичної точки зору законодавчої фіксації категорії «адміністративні послуги», наразі може йтися і про його позитивний вплив. Політика держави була зорієнтована на пересення основної частки завдань з надання адміністративних послуг на органи місцевого самоврядування.

Реформа децентралізації влади в Україні, розпочата у 2014 році, змінила вектор державної політики щодо надання адміністративних послуг у напрямку поступової передачі цих повноважень від органів державної виконавчої влади до органів місцевого самоврядування.

Підтвердженням цієї тенденції стало набрання чинності 29 листопада 2020 року Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі». Він вніс суттєві зміни в організацію надання адміністративних послуг [7].

Так, зокрема центри надання адміністративних послуг утворюються:

- Київською, Севастопольською міською, районною у місті Києві, Севастополі державною адміністрацією;
- міською, селищною, сільською радою.

Прикінцевими та перехідними положеннями Закону встановлено завдання утворити центри надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування:

- до 1 січня 2022 року – населених пунктів, які станом на 1 січня 2020 року були адміністративними центрами районів;

- до 1 січня 2023 року – населених пунктів, що представляють інтереси територіальних громад з населенням понад 10 тис мешканців;

- до 1 січня 2024 року – населених пунктів, що представляють інтереси територіальних громад з населенням менш як 10 тис мешканців.

Отже, адміністративні послуги є важливим елементом реформи децентралізації, адже органи місцевого самоврядування отримують додаткові повноваження щодо їх надання. Для населення ж зручніше отримати ту чи іншу послугу у своїй громаді ніж їхати в районний центр. При цьому надзвичайно важливо упродовж перехідного періоду не допустити погіршення для громадян та бізнесу доступу до адміністративних послуг.

З метою подальшої інтеграції адміністративних послуг у діяльність оновлених територіальних громад 18 серпня 2021 року Уряд прийняв розпорядження, відповідно до якого вносяться зміни до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. №523 «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг». Кабінет Міністрів затвердив перелік адміністративних послуг органів місцевої влади та органів місцевого самоврядування, які є обов'язковими для надання у ЦНАПах. Перелік складаєть-

ся з понад 400 послуг у різних сферах і сформований на основі інформації, що міститься у Реєстрі адміністративних послуг [8].

Як повідомляв Укрінформ, з початку 2021 року українці отримали понад 10 млн послуг у центрах надання адміністративних послуг. З початку року мережа ЦНАПів в Україні зросла до 2337 точок доступу до адмінпослуг [9].

Висновки. Вивчення світового досвіду організації надання адміністративних послуг на муніципальному рівні дозволило зробити наступні висновки.

Серед загальносвітових тенденцій розвитку систем надання адміністративних послуг слід виділити, перш за все, їх переорієнтування з загальнодержавного на муніципальний рівень, уніфікацію адміністративних послуг та організацію їх надання за принципом «єдиного вікна» через спеціальні комплексні організаційні структури, створювані органами місцевого самоврядування.

Впровадження системи центрів обслуговування громадян дозволило: покращити взаємодію громадян та публічної влади, оскільки громадянин може отримати практично будь-яку послугу в одній установі; спростити багато адміністративних процедур; суттєво скоротити час надання послуг; знизити рівень корупційності, оскільки громадянин взаємодіє не з представником органу, що безпосередньо надає послугу, а з центром, що є посередником між громадянином та владою, якість роботи якого визначається кількістю та швидкістю обслугованих громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kim Viborg Andersen. E-government and Public Sector Process Rebuilding: Dilettantes, Wheel Barrows, and Diamonds. – Kluwer academic publishers, 2004. – P. 58-62.

2. Kettl D. The Global Public Management Revolution / Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005. – P. 30-33.

3. Meinel Florian. Ernst Forsthoff and the Intellectual History of German Administrative Law. – German Law Journal. – No. 8. – 2007. – pp. 785-799.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15 лютого 2006 р. № 90-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npras/29277762>.

5. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук // Асоціація міст України. – К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.

6. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р № 5203-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» від 3 листопада 2020 р № 943-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. № 523-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p#Text>.

9. ЦНАПи надаватимуть понад 400 послуг – Уряд затвердив перелік / Укрінформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3299915-cnapi-nadavatimut-ponad-400-poslug-urad-zatverdiv-perelik.html>.

REFERENCES:

1. Kim Viborg Andersen (2004) *E-government and Public Sector Process Rebuilding: Dilettantes, Wheel Barrows, and Diamonds*. Kluwer academic publishers.

2. Kettl D. (2005) *The Global Public Management Revolution*. Princeton, N.J.:Princeton University Press.

3. Meinel Florian (2007) *Ernst Forsthoff and the Intellectual History of German Administrative Law*. German Law Journal. (No. 8), (P. 785-799).

4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku systemy nadannya administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoyi vlady» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Concept of development of the system of providing administrative services by executive authorities»] (n.d.). [kmu.gov.ua](https://www.kmu.gov.ua/npas/29277762). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277762> [in Ukrainian].

5. *Nadannya administratyvnykh posluh u munitsypal'nomu sektori. Navchal'nyy posibnyk dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [Provision of administrative services in the municipal sector. Textbook for local government officials]*. Asotsiatsiya mist Ukrayiny. Kyiv: TOV «PIDPRYYEMSTVO «VI EN EY» [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrayiny «Pro administratyvni posluhy» [Law of Ukraine «On Administrative Services»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo optymizatsiyi merezhi ta funktsionuvannya tsestriv nadannya administratyvnykh posluh ta udoskonalennya dostupu do administratyvnykh posluh, yaki nadayut'sya v elektronniy formi» [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Optimization of the Network and Functioning of Centers for Provision of Administrative Services and Improvement of Access to Administrative Services Provided in Electronic Form»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> [in Ukrainian].

8. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Deyaki pytannya nadannya administratyvnykh posluh cherez tsestry nadannya administratyvnykh posluh» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of administrative services through the centers of administrative services»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p#Text> [in Ukrainian].

9. TSNAPy nadavatymut' ponad 400 posluh – Uryad zatverdyyv perelik [CNAPs will provide more than 400 services – Government approves list]. (n.d.). [ukrinform.ua](https://www.ukrinform.ua). Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3299915-cnapi-nadavatimut-ponad-400-poslug-urad-zatverdiv-perelik.html> [in Ukrainian].