

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*на тему*

***«Особливості управління якістю надання адміністративних послуг на регіональному  
рівні»***

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студентки гр.АМ.мдн-12лц

Підцерковної Яни Андріївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Підцерковна Я.А.

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ доц., к.е.н. Павленко О.О.

Суми 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,  
освітньо-професійна програма  
«Адміністративний менеджмент»  
Студенту групи АМ. мдн-12лц

Підцерковній Яні Андріївні

1. Тема роботи *«Особливості управління якістю надання адміністративних послуг на регіональному рівні»*  
затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи:
3. Мета кваліфікаційної роботи: вивчити особливості надання адміністративних послуг.
4. Об'єкт дослідження: Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному та його діяльність.
5. Предмет дослідження: відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг між суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктами звернень.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Указові Президента України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Нормативно-правове регулювання діяльності надання адміністративних послуг	
II	Види та суб'єкти надання адміністративних послуг	
III	Удосконалення системного підходу до надання адміністративних послуг	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити правове регулювання та якість надання адміністративних послуг.

У розділі 2 студент має проаналізувати особливості та порядок надання адміністративних послуг, проблеми в реалізації надання адміністративних послуг.

У розділі 3 студент має провести аналіз показників діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному, запропонувати шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Павленко О.О.		
2	Павленко О.О.		
3	Павленко О.О.		

9. Дата видачі завдання 22.09.2022р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Павленко О.О.

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_

Підцерковна Я.А.

## АНОТАЦІЯ

У роботі відображено дослідження особливостей управління якістю надання адміністративних послуг. Здійснено аналіз теоретичних і практичних основ надання адміністративних послуг, розглянуто поняття публічних та адміністративних послуг, досліджена їх класифікація. Досліджено надання адміністративних послуг на регіональному рівні.

Здійснено моніторинг Центру надання адміністративних послуг в місті Рівному, виявлено проблеми організації та запропоновано шляхи щодо удосконалення діяльності організації.

## РЕФЕРАТ

*Структура і обсяг кваліфікаційної роботи магістра.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 23 найменувань. Загальний об'єм роботи складає 41 сторінку, у тому числі 2 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел на трьох сторінках.

*Мета роботи:* вивчити особливості надання адміністративних послуг, а також підвищення якості надання адміністративних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розроблення аналізу якості надання адміністративних послуг;
- Розглянути аналіз порядку надання адміністративних послуг;
- Дослідити механізм надання адміністративних послуг;
- Обґрунтувати особливості заходів щодо підвищення якості Центром надання адміністративних послуг у місті Рівному.

*Об'єкт дослідження:* Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному та його діяльність.

*Предмет дослідження:* відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг між суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктами звернень.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання, системного аналізу, метод планування. Практичну базу роботи складає функціонування та аналіз Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному.

Ключові слова: ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, СУБ'ЄКТИ ЗВЕРНЕНЬ, ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ, СУБ'ЄКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ</b>	
1.1 Структура державних та адміністративних послуг .....	9
1.2 Оцінка якості надання адміністративних послуг .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ВИДИ ТА СУБ'ЄКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТАТИВНИХ ПОСЛУГ</b> .....	<b>18</b>
2.1 ПОРЯДОК НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	21
2.2 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг .....	22
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ</b> .....	<b>28</b>
3.1 Відомості та аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному .....	28
3.2 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг .....	33
<b>ВИСНОВОК</b> .....	<b>37</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>39</b>

## ВСТУП

Сучасне розуміння адміністративних послуг включає всі види діяльності, що відбуваються в інтересах суспільства під егідою державної влади. Надання адміністративних послуг можна розглядати функцією сучасної держави. У сучасному праві адміністративних послуг визнаються одними з провідних категорій і значення їх, особливо в умовах адаптації національного законодавства до вимог Європейського Союзу, зростає з кожним роком. Сучасний ринок адміністративних послуг характеризується стрімкою диверсифікацією і тенденцією його зростанням. Різноманітні послуги, які не викликають сумнівів у необхідності їх правового регулювання та які здатні забезпечувати індивідуальні та колективні потреби особистості, держави та суспільства. Інтенсивний розвиток в останні роки законодавства про послуги, де встановлені види послуг, суб'єкти їх надання (адміністратори), надання та утримання про це свідчить.

В Україні надається понад тисяча п'ятсот адміністративних послуг у теперішній час, тому одним з основних напрямів реформування державного управління є формування та розвиток системи надання адміністративних послуг. Результатом цього напрямку має бути створення такого правового поля. Більшість половини громадян України невдоволені якістю публічних послуг, що надаються місцевими органами влади, тому зусилля органів державної влади повинні спрямовуватися на розв'язання управлінських проблем та перехід до сучасних моделей економічного та соціального підвищення і орієнтуру на європейські стандарти.

Наявна система державного управління потребує невмотивованих грошей і витрати часу для населення. Тому центри надання адміністративних послуг є «ядром» реформи сфери надання адміністративних послуг і призначені спростити процедурні моменти, тим самим заощадивши ресурси для кожної людини.

*Метою* роботи є дослідження нових підходів щодо удосконалення якості надання адміністративних послуг.

*Завданнями магістерської роботи* є:

—аналіз українського та закордонного досвіду організацій у наданні адміністративних послуг;

—дослідження якості надання адміністративних послуг на регіональному рівні;

—дослідження та обґрунтування збільшення якості надання адміністративних послуг Центром надання адміністративних послуг у місті Рівному.

*Предметом* дослідження є відносини, які виникають у ході надання адміністративних послуг.

*Об'єктом* дослідження є надання адміністративних послуг на регіональному рівні.

*Методологію* кваліфікаційної роботи складають наступні методи: наукового пізнання, дослідження та аналіз літературних джерел, вивчення законодавства про адміністративні послуги, а також розробка власних висновків.



## РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 1.1 Структура державних та адміністративних послуг

Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг є важливим кроком у розвитку адміністративної реформи. Визначення терміну «адміністративні послуги» наводиться в Законі України «Про адміністративні послуги» згідно з яким адміністративна послуга характеризується результатом здійснення влади суб'єктом надання адміністративних послуг згідно заяви фізичної або юридичної осіб, цілеспрямований на реорганізацію (набуття, зміна, припинення) прав та втілення обов'язків даної особи [1].

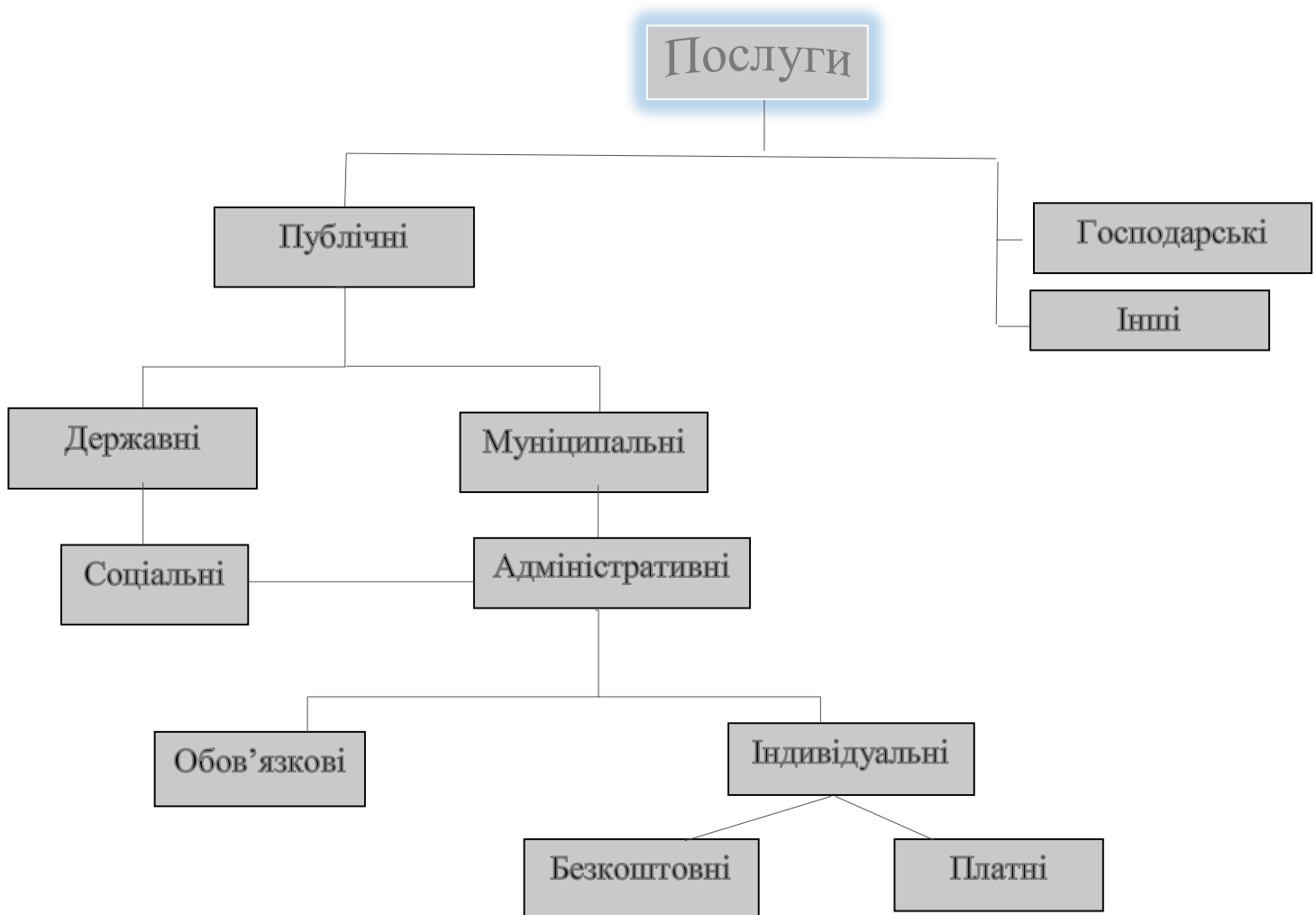


Рисунок 1.1 – Структура державних та адміністративних послуг

Структуру послуг представлено на рисунку 1.1 [15].

З початком створення та діяльності центру надання адміністративних послуг першочерговим повинні бути нормативні вимоги [10, с. 7].

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р., зазначає що, розвиток надання адміністративних послуг потребує розроблення законодавства в даній сфері. Провідне значення має прийняття законів та розроблення проектів, які мають визначити підвалину функціонування системи надання фізичними та юридичними особами адміністративних послуг [4].

Ще одним нормативно-правовим актом, який регулює питання про надання адміністративних послуг є розпорядження Кабінету Міністрів України про «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» та в даному розпорядженні міститься додаток із переліком адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через центри надання адміністративних послуг [3].

В Концепції адміністративної реформи в Україні, затвердженою Указом Президента України від 22 липня 1998 року зазначено, що метою адміністративної реформи в першу чергу є формування системи державного управління, яка забезпечуватиме вимоги і потреби людей [2].

«Законодавче регулювання надання адміністративних послуг в Україні – це важливий крок на шляху євроінтеграції, розвитку адміністративної реформи, державної антикорупційної політики та інвестиційної привабливості країни» [14].

«Адміністративну послугу можна розглядати в двох аспектах:

а) як публічно-владну діяльність адміністративного органу спрямовано на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

б) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи» [11, с. 9].

Невирішеною повною мірою проблемою надання адміністративних послуг є відсутність законодавчого визначення та організації [14].

«У національному законодавстві зазвичай використовують легальну конструкцію «адміністративна послуга», а не «публічна послуга», що пояснюється цілями конкретного нормативно-правового акта: Це свідчить: по-перше, про не розробленості сьогодні в Україні теорії публічних послуг, по-друге, про високу частку адміністративних послуг у масиві публічних і вагомому їх характері у правовому просторі сучасного державотворення; по-третє, про необхідність глибшої уваги вчених до адміністративних послуг як правових категорії» [17, с.299].

## **1.2. Оцінка якості надання адміністративних послуг**

Надання якісних та своєчасних адміністративних послуг здійснюються на основі застосування ряду вимог до процесу надання цих послуг. Ці вимоги є стандартами, а процес їх встановлення і застосування називається стандартизацією. Вищою оцінкою якості надання послуг є ті, що надаються в центрах надання адміністративних послуг.

Правила, які є обов'язковими до виконання (стандарт) має бути покладений в основу контролю у сфері надання послуг [17].

Встановлення еталонів оцінки та стандартів сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг. Даними критеріями є:

- Задоволення потреб та інтересів особи в наданні адміністративних послуг (результативність);
- Своєчасне надання адміністративних послуг (у встановлений строк);
- Доступність звернення осіб надання адміністративної послуги [4].

Щоб оцінити якість послуг, потрібно насамперед визначити стан справ у сфері надання послуг [10, с. 5].

Як зазначає Соловйова О.М.: «Визначити дійсний рівень задоволеності населення якістю адміністративних послуг неможливо без проведення чітких заходів громадського контролю і оцінки роботи органів публічної влади...Необхідно досліджувати, в першу чергу, ініціативи громадськості європейських країн, щоб пізніше використовувати їх позитивний досвід і в нашій державі. Нажаль, українське законодавство не розглядає напрямів контролю над процесом надання адміністративних послуг, що безперечно негативно впливає на якість таких процесів і на результати, тобто на ступінь задоволеності громадян» [19].

Бригілевич І. формує певний перелік інструментів оцінки якості послуг і діяльності центру надання адміністративних послуг: «Для оцінювання якості послуг можна рекомендувати інструменти, які є достатньо дієвими і застосовуються в Україні. Це, зокрема:

- зовнішнє соціологічне опитування (зовнішня оцінка);
- опитування (анкетування) (внутрішня та зовнішня оцінки);
- онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка талонами електронної черги) (внутрішня оцінка);
- експертне оцінювання (зовнішня оцінка);
- аудит: внутрішній (внутрішня оцінка) і зовнішній (зовнішня оцінка);

— орієнтація на кращі практики (внутрішня оцінка) .

Основне правило для застосування запропонованих інструментів оцінки якості послуг – системність і систематичність. Системність полягає в тому, що для оцінки потрібно вибрати декілька інструментів... Систематичність полягає в періодичному застосуванні кожного з визначених інструментів» [10, с. 9].

Підвищенню якості надання послуг сприяють також: гідна оплата праці, яка мотивує працівників на отримання бажаного результату; розробленні стандарти надання послуг; запровадження інноваційних форм, які дають велику кількість адміністративних послуг [4].

Потрібно правильно відповідати встановленню нових видів послуг і враховувати можливості людських, фінансових та технічних ресурсів для надання якісних послуг [15].

Якість можна використовувати для оцінки не лише компетенції адміністративного працівника (наприклад, професійна поведінка та навички вирішення проблем), але й конкретних питань надання послуг (наприклад, наявності простих і стандартних процесів і легкого доступу до інформації). Адміністративні працівники оцінюють адміністративну послугу більш позитивно, ніж інші користувачі, і цей контраст думок ще більш помітний у порівнянні з точкою зору викладачів; це означає, що серед трьох груп користувачів найнижче якість адміністративної послуги оцінює доцент.

Згідно соціологічного опитування, яке проводилось у 2019 р. Фондом «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» найбільш позитивних оцінок від громадян дісталися центрам надання адміністративних послуг в таких містах, зображено на рисунку 1.2 [9].

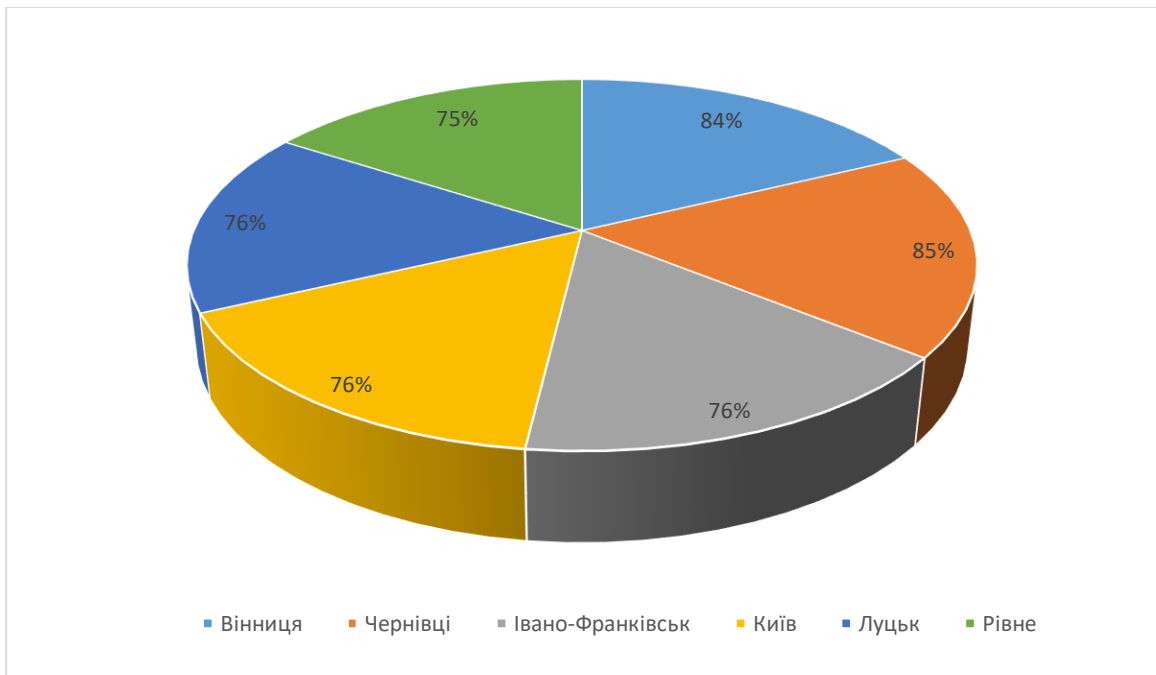


Рисунок 1.2 – Оцінки громадян про надання адміністративних послуг у містах України.

Для підвищення якості надання адміністративних послуг необхідно:

- Децентралізувати надання послуг;
- Мотивувати працівників для досягнення кінцевого результату (забезпечити конкурентноспроможну оплату);
- Запровадити інноваційні форми надання адміністративних послуг, що дадуть можливість отримання всіх або найбільш популярних адміністративних послуг, які надаються на певному рівні, в одному приміщенні (здійснення оплати праці на місці);
- Розробити стандарти надання послуг [4].

Згідно громадського моніторингу рівень задоволеності громадян наданням послуг зображено на рисунку 1.3 [21, с. 76].

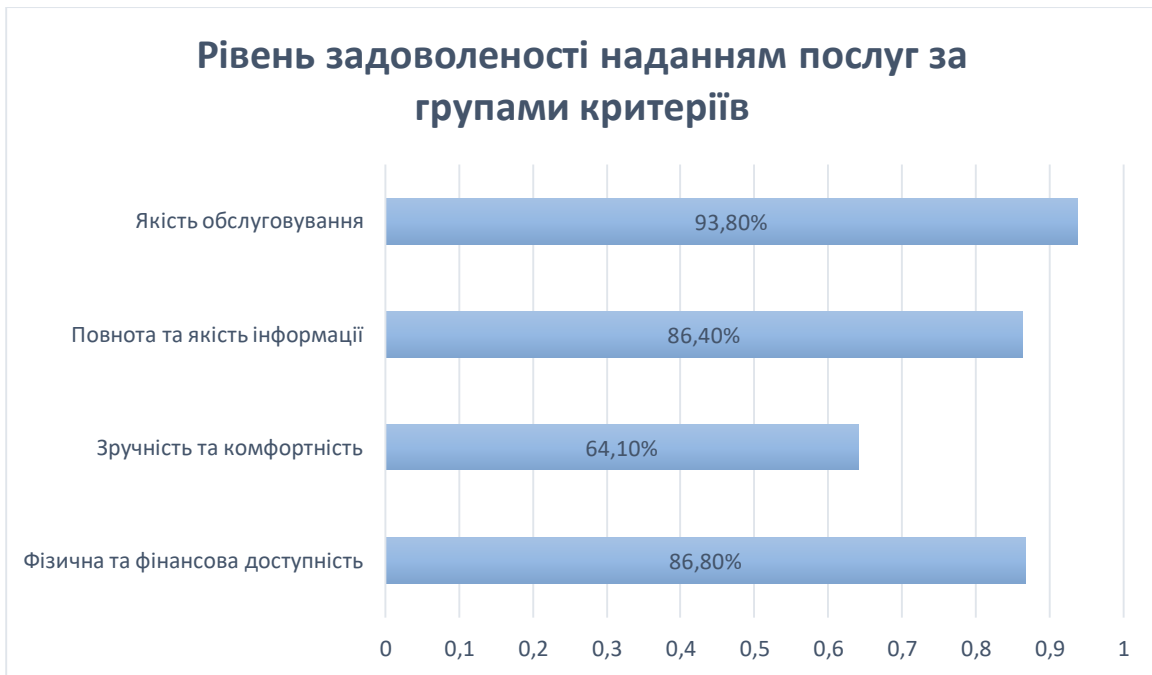


Рисунок 1.3 – Рівень задоволеності центром надання послуг за групами критеріїв

Збільшення якості надання адміністративних послуг помагає визначити критерії оцінки якості і стандартів їх надання. Даними критеріями можна визначити такі: результативність – сприяє вимогам юридичної та фізичної осіб в наданні адміністративної послуги; доступність – істотна перспектива юридичної та фізичних особи отримати адміністративну послугу; своєчасність – в потрібний момент встановлений законом, надання адміністративних послуг [4].

Модель оцінки якості, критерії якості електронних послуг включають ефективність, наявність, доступність різними способами та з будь-якого місця, належна технічна підтримка, електронні сервіси через соціальні мережі, академічні служби та служби доступу через веб-сайт.

Відповідно до інших відповідних досліджень, дизайн веб-сайту, простота навігації та функціональні можливості відіграють важливу роль у загальній оцінці задоволеності електронними послугами, оскільки вони впливають на задоволення. Крім того, це ж опитування показало, що надійність, оперативність, якість

інформації безпека та зручність використання є важливими вимірами якості електронних послуг

Згідно громадського опитування було здійснено узагальнення оцінки якості послуг в усіх регіонах зображено на рисунку 1.4 [21].

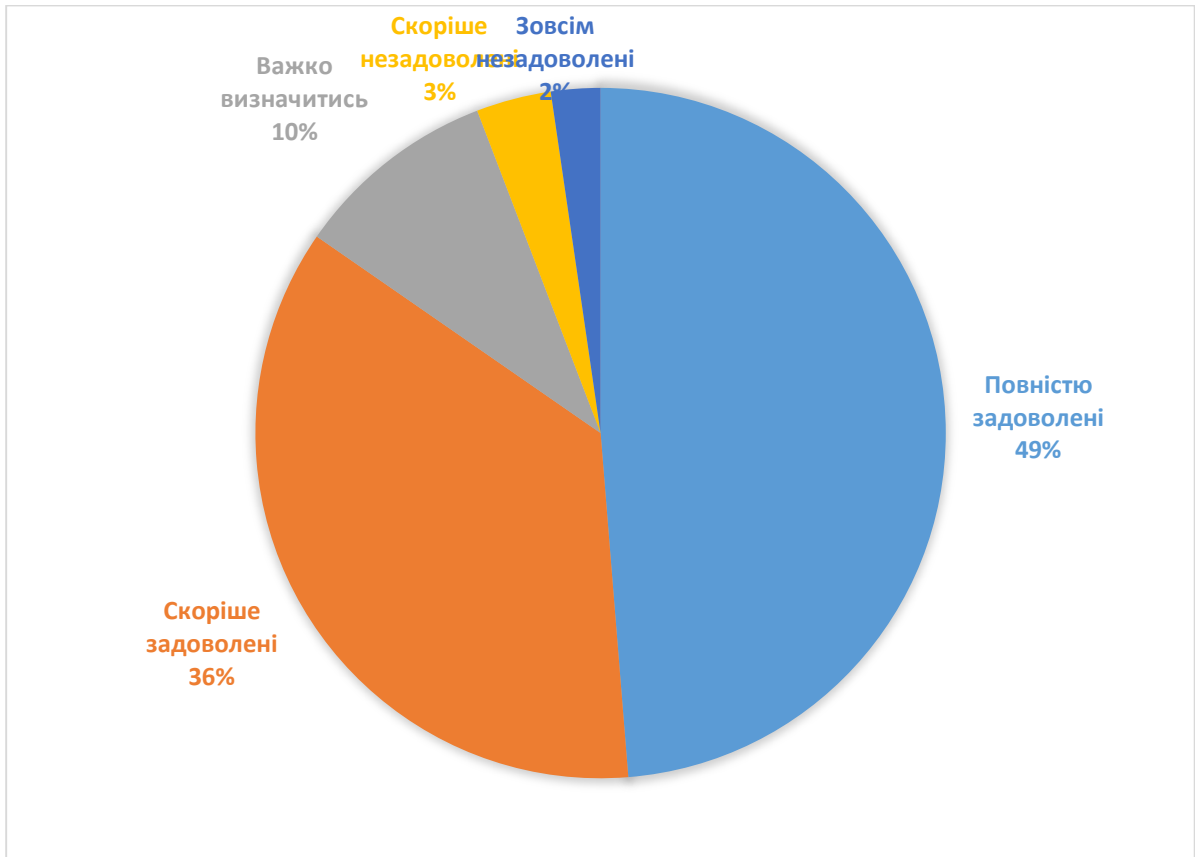


Рисунок 1.4 – Узагальнена оцінка якості послуг в усіх регіонах

Отже, до критеріїв якості центром надання адміністративних послуг можна додати наступні:

—Ефективність. Адже даний критерій зобов'язує суб'єктів державного управління спрямовувати свою діяльність на задоволення потреб споживача послуг та зосереджуватися на досягненні результату.

—Зручність. Зручність як критерій оцінки якості адміністративних послуг визначає обсяг інтересів та потреби споживачів послуг в організації надання адміністративних послуг враховуються служби в тому чи іншому органі.



—Відкритість. Критерій відкритості передбачає відкритість та доступність інформації, потрібної для споживачів адміністративних послуг (для прикладу, які документи необхідні при поданні для отримання певних послуг, скільки часу триватиме подання заявки особи, суму та порядок оплати, хто відповідає за надання послуг).

—Мінімальна (справедлива) вартість адміністративної послуги та її доступна оплата. Цей критерій передбачає, що вартість адміністративної послуги не повинна перевищувати фактичних витрат.

—Професіоналізм. Передбачає рівень кваліфікації працівників органів державного управління під час надання адміністративних послуг знання та дотримання порядку надання адміністративних послуг, наявність навички роботи зі споживачами тощо.

## РОЗДІЛ 2. ВИДИ ТА СУБ'ЄКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Наукові джерела мають різні підходи до класифікації видів надання адміністративних послуг. На базі узагальнення суджень науковців та винахідників адміністративних послуг встановлено, що їх розподіл здійснюється згідно до: форми їх реалізації; змісту адміністративної діяльності; предмету (характеру) питань; оплата (безкоштовно); суб'єкт що надає адміністративні послуги.

О.В. Кузьменко виділяє такі групи в залежності від форми їх реалізації:

- послуги, які фактично здійснюють реалізацію конституційних прав і свобод громадян (медичні послуги, послуги у сфері культури, соціального захисту, освіти та ін.);
- адміністративні послуги, що здійснюють юридичне оформлення умов, потрібних задля реалізації прав і свобод громадян (видача свідоцтв, ліцензій) [16, с. 339].

Згідно поділу в залежності від змісту адміністративної діяльності щодо надання адміністративних послуг І.Коліушко та В. Тимощук виділяє такі види:

- Ліцензування (для перевезення надмірних вантажів, для деяких видів підприємницької діяльності, для реклами), включаючи акредитацію; сертифікацію компаній, товарів, робіт та послуг;
- Легалізація актів (для прикладу є консульська легалізація документів), нострифікація (підтвердження дипломів виданих в інших країнах) і перевірка (зокрема автентифікація сертифікатів походження в Україні);
- Ведення реєстрів шляхом реєстрації (реєстрація актів цивільного стану), включаючи легалізацію юридичних осіб (легалізація об'єднань громадян);
- Суспільні послуги (встановлюють певний статус прав осіб, які перебувають у складних життєвих ситуаціях і потребують зовнішньої допомоги – призначення субсидій, пенсій) [11, с. 28].

За предметом отримання можна класифікувати адміністративні послуги так:

- послуги, призначенням яких є задоволення інтересів приватних осіб (комунальні послуги, побутові послуги, соціальні послуги);
- послуги призначенням яких є задоволення інтересів юридичних осіб (реєстрація юридичних осіб, видача дозволів);
- послуги, призначені для задоволення фізичних та юридичних осіб (реєстрація прав на нерухомість, кадастрова реєстрація нерухомості).

Єдиний державний вебпортал адміністративних послуг передбачає електронний реєстр, в якому послуги класифікуються на основі суб'єктів, які їх отримують, а саме: послуги, які отримуються юридичними особами; послуги, отримані фізичними особами; послуги іноземних громадян.

У відповідності до Закону України «Про адміністративні послуги» можна виділити класифікацію такого критерію як оплата адміністративних послуг. Виходячи з даного, адміністративні послуги можна поділити на платні та безоплатні. Оплата за надання адміністративних послуг суб'єктами звернення здійснюється лише у випадках, передбачених законодавством, якщо непередбачено, що адміністративна послуга оплачується, то вона є безкоштовною.

«Залежно від суб'єкта, який надає адміністративні послуги, їх можна поділити на державні послуги і муніципальні послуги. Державні послуги - це послуги, що надаються органами державної влади (насамперед виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями. Муніципальні послуги - це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами, організаціями» [16, с. 342].

За суб'єктом надання публічної послуги та джерелом її фінансування класифікуються державні послуги, до них відносяться послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та недержавними установами, організаціями,

підприємствами в порядку здійснення делегованих державою повноважень, а для муніципальних послуг - послуги, що надаються за рахунок місцеві бюджети [11, с.11].

При оцінці керівних посад, використовуються три класифікаційні фактори стандарт. Такими факторами є: 1. Характер послуг - цей фактор вимірює обсяг і складність програм, умовами характеру послуг, що надають організації, та обсягу програми планування і консультаційні послуги. 2. Організаційне середовище – даний фактор вимірює вплив організації на складність роботи керівника з точки зору характеру вимог організації місця в програмах допоміжних послуг, розмір організації та відповідальність для координації програм підтримки підпорядкованих організацій. 3. Рівень відповідальності - останній фактор вимірює характер нагляду, контролює роботу керівника, наскільки робота контролюється інструкціями, ступінь повноважень начальника рекомендувати зміни (або зміни роботи) організації допоміжних служб, характер і призначення особистого керівника, обов'язки керівника з управління персоналом.

Співробітники адміністративних служб виконують адміністративну роботу, пов'язану з повсякденною внутрішньою діяльністю державних відомств і відомств. Незважаючи на те, що в цій групі професій велика різноманітність спеціальностей роботи, їх можна розділити на чотири конкретні типи послуг: загальні адміністративні, що включають надання офісних і фінансових послуг, спеціалізоване адміністрування, включаючи управління майном і документацією, охорона та адміністрування лікарень; адміністративна допомога при роботі з керівниками відділу; консультаційні, консультаційні та координаційні послуги з різних спеціальностей.

О.Г. Циганов наголошує на важливості виділення ще такого критерію класифікації адміністративних послуг, як доступність, який означає можливість суб'єктами звернення безперешкодно отримати певну послугу. Адже наявність послуги є необхідною, але не достатньою умовою щодо її споживання. Якщо перед

зацікавленою в послугі особою виникають бар'єри (цінові, часові чи пов'язані з віддаленістю послугонадавача), або ці бар'єри носять інший дискримінаційний характер, то фактично послуга стає доступною тільки певному колу осіб. За цим критерієм виділяються: 1) доступні послуги (для всіх громадян); 2) малодоступні послуги (для певних категорій осіб) [22, с. 63].

Різновидів класифікації може бути багато, але основними є насамперед ті, які дозволяють покращити правове регулювання адміністративних послуг та найкраще окреслюють сукупність послуг.

Поняття суб'єкту надання адміністративних послуг визначається як, орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені здійснювати надання адміністративних послуг у відповідності до закону [1].

## **2.1 Порядок надання адміністративних послуг**

Відповідно до Закону України «Центр надання адміністративних послуг - це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги адміністратором центру шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг» (ч. 1 ст.12) [1].

Порядок надання адміністративних послуг можна вважати такі стадії:

1. Оформлення звернення суб'єкта (реєстрація);
2. Опрацювання та схвалення результату надання послуг;
3. Видача результату надання послуг та його реєстрацію.

Ст. 9 Закону України «Про адміністративні послуги» регулює такий порядок надання адміністративних послуг:

- Адміністративні послуги надаються адміністраторами чи через центри надання адміністративних послуг. В електронній формі адміністративні послуги надаються у Єдиному державному вебпорталі електронних послуг;
- Фізична особа може отримати адміністративні послуги незалежно від реєстрації її місця проживання, крім ситуацій, встановлених законом.
- Юридична особа має право отримувати адміністративні послуги за місцезнаходженням такої особи або - за місцем провадження діяльності чи місцезнаходженням відповідного об'єкта.
- Заява подається в письмовай, усній чи електронній формі. Письмова заява може бути подана особисто суб'єктом звернення, надіслано поштою, а в разі надання послуг в електронній формі – через Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Центри та адміністратори надання адміністративних послуг забезпечують оформлення заяви в електронній формі, її роздруківку та надання суб'єкту звернення для перевірки та підпису.
- Суб'єкт надання послуг надає особам, які звернулися, певну кількість бланків заяв та інших необхідних документів;
- Суб'єкт надання послуг надає можливість вільного доступу до приміщень, де здійснюється прийом [1].

## **2.2 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг**

Центр надання адміністративних послуг – це в першу чергу установа, де можна скористатися необхідною кількістю адміністративних послуг. На теперішній час, існує багато проблем в реалізації надання адміністративних послуг, оскільки сама система надання послуг є незрозумілою для більшості людей. Проблеми у роботі Центрів надання адміністративних послуг у всіх областях України, зокрема незабезпеченість приміщеннями, неуккомплектованість кадрами в окремих районах, головною проблемою є відсутність відповідного фінансування. Отже, існує така кількість проблем з якими зустрічаються споживачі в процесі надання адміністративних послуг. «Невирішеним є питання щодо можливості створення системи обміну досвідом керівників центрів надання адміністративних послуг різних регіонів України з метою запровадження кращих практик надання адміністративних послуг у всіх центрах країни.» [8, с. 279].

У багатьох Центрах надання адміністративних послуг відсутні такі послуги, як реєстрація актів цивільного стану (реєстрація шлюбу, народження, смерті тощо), послуги у сфері соціального захисту (оформлення субсидій, державних допомог, пенсійні послуги), а також послуги з реєстрації автомобілів і видачі посвідчення водія. Паспортні послуги інтегровані не в кожен навіть міський Центр надання адміністративних послуг. Гальцов А. стверджує що: «Громадяни найбільше скаржаться на складну процедуру отримання послуг та її тривалість. Найбільше проблем виникає через те, що офіси держустанов розпорошені» [13, с. 282].

У промоніторених Центрах надання послуг об'єднаної територіальної громади ситуація з їх впровадженням ще гірша. Не в кожному такому центрі адміністратори мають доступ до Державного земельного кадастру, а тому, не зможуть видати витяг з нього. Як наслідок, далеко не в усіх таких центрах клієнти можуть замовити пакет послуг всього за один візит. У більшості Центрах надання адміністративних послуг відсутній електронний документообіг з іншими органами.

Більшість громадян, які звернулися за адміністративними послугами, залишилися незадоволеними особливо в довгих чергах. Через відсутність надання адміністративних послуг багатьма установами. Системи регулювання черги фактично змушують споживачів «самоорганізовуватися» в чергах, що додатково негативно впливає на оцінку ефективності [12, с. 8].

Рівень незадоволеності деякими умовами надання адміністративних послуг громадян, які потребують поліпшення зображено на рисунку 2.1 [21].

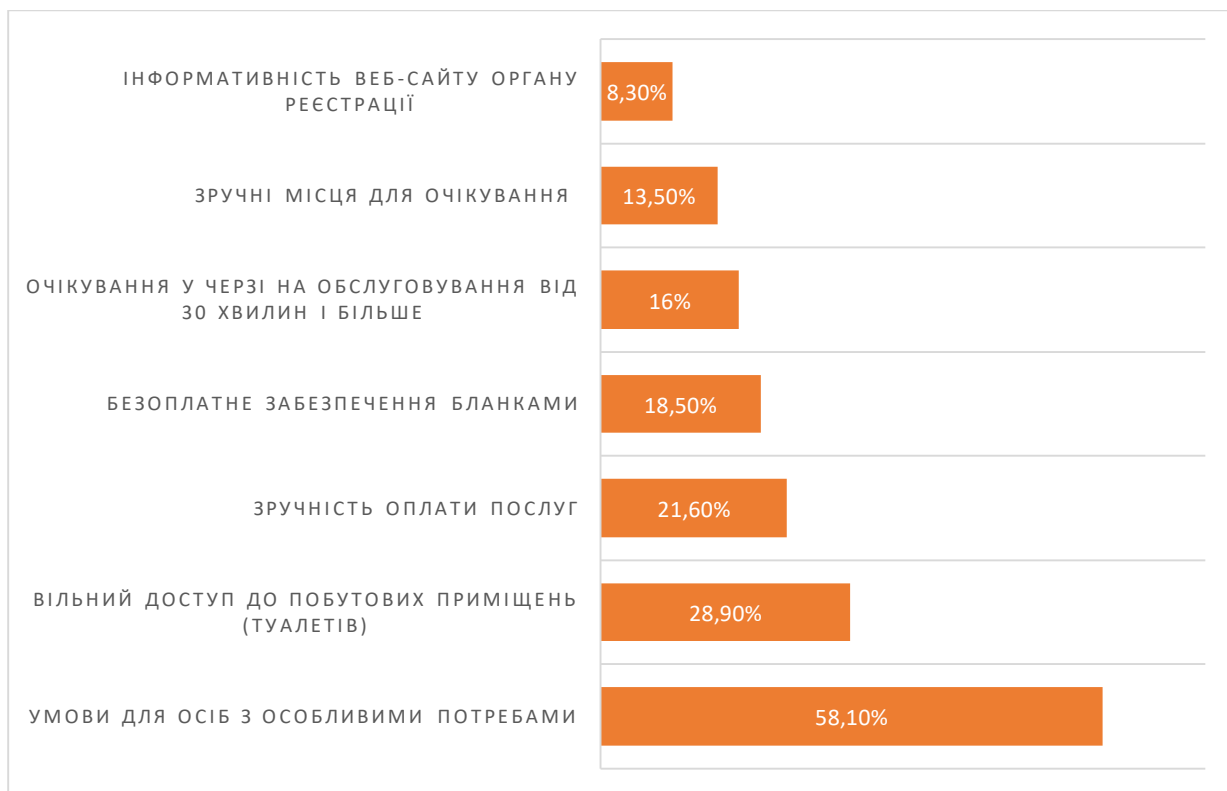


Рисунок 2.1 – Умови, які потребують поліпшення

В даний час існує ще одна «перешкода з впровадженням Електронного уряду в країні в певній мірі зумовлюються існуючими проблемами у впровадженні такої важливої його складової, як надання громадянам та суб'єктам господарської діяльності сервісного обслуговування з боку держави на основі функціонування Центрів надання адміністративних послуг. Ці Центри на даний момент є одним з найбільш ефективних та швидкодіючих засобів для підвищення якості життя громадян в нашій країні. Даний засіб у вигляді повноцінного функціонування



Центрів надання адміністративних послуг є особливо актуальним в момент, коли Україна, в силу економічної кризи, не може забезпечити оперативного та відчутного підвищення добробуту своїх громадян» [18].

Згідно проведеного соціологічного опитування рейтингу ефективності і потенційних можливостей реалізації функцій Центрів надання адміністративних послуг зображено на рисунку 2.2 [18].

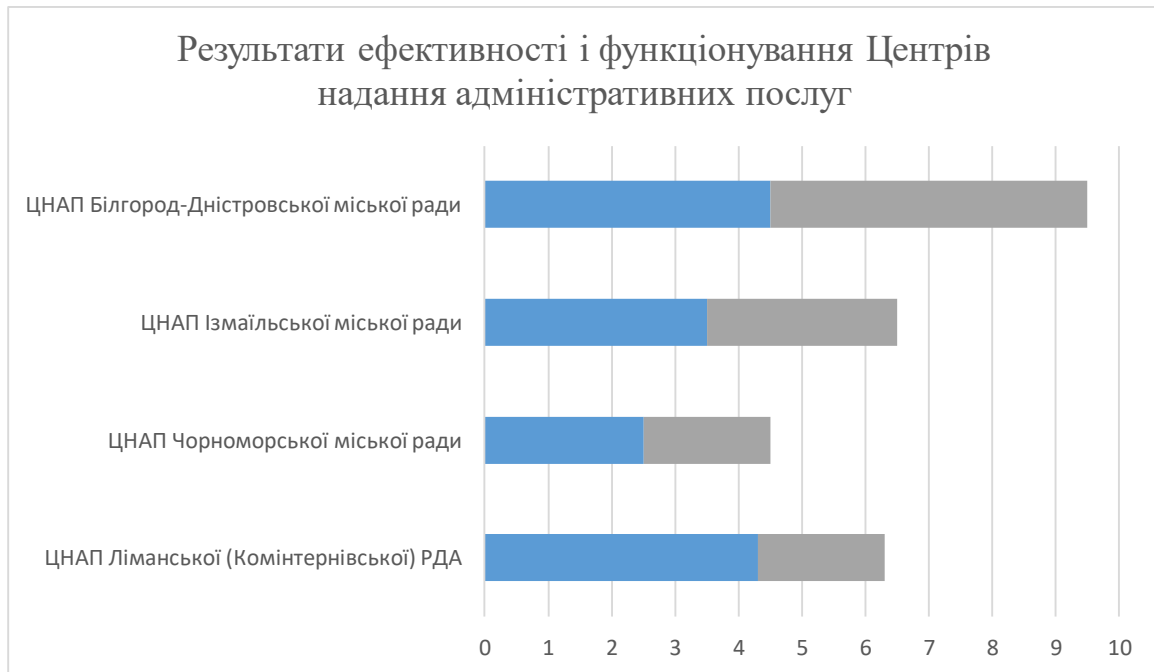


Рисунок 2.2 - Результати ефективності і функціонування Центрів надання адміністративних послуг

Ще однією проблемою якості надання послуг є недосконалі вимоги для осіб з інвалідністю, яка полягає в необхідності умов перебування та усуненні перепон та бар'єрів.

Проблемами впровадження показників ефективності виявлено: нездатність агентств впливати на показники ефективності важливість зовнішні фактори відсутність міжвідомчої взаємодії важливість неформальних функцій звітність про ефективність низька довіра до даних про ефективність.

Відповідно до соціологічного опитування громадян було здійснено зіставлення узагальненої оцінки якості послуг в розрізі регіонів дослідження зображено на рисунку 2.3 [21].

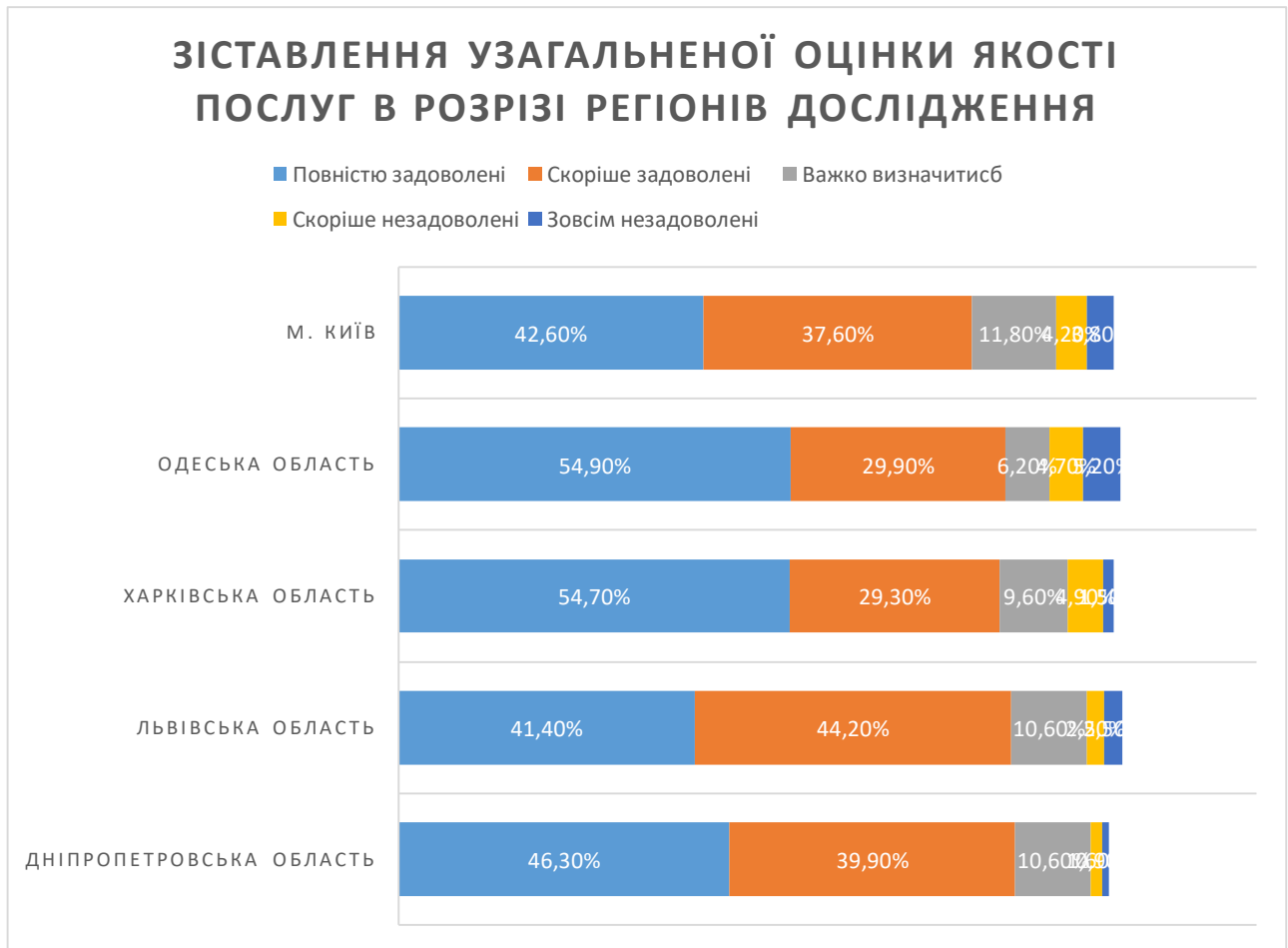


Рисунок 2.3 - Зіставлення узагальненої оцінки якості послуг в розрізі регіонів дослідження

Основними проблемами розвитку системи управління послугами в Україні можна вважати такі:

- Недоліки правового регулювання.
- Зарегульованість порядку надання адміністративних послуг.
- Неналежні матеріальні та організаційні умови для проведення навчань відповідними суб'єктами державного управління повноваження на надання адміністративні послуги.

- Відсутність стандартів надання адміністративних послуг, які мають містити набір характеристик адміністративної послуги, щоб визначити його здатність задовольняти потреби споживача.

- Відсутність єдиних критеріїв оцінки якості адміністративних послуг.

Проблеми в наданні адміністративних послуг в Україні досліджено серед яких: недоліки правового регулювання складність та нерегулярність процедури надання адміністративних послуг відсутність стандартів надання адміністративних послуг відсутність єдиних критеріїв оцінки якості адміністративних послуг [20].

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 3.1 Відомості та аналіз діяльності центру надання адміністративних послуг в місті Рівному

Одним із прикладів успішної реформи центру надання адміністративних послуг в Україні є Центр надання адміністративних послуг в місті Рівному. Рішенням Рівненської ради від 08 листопада 2013 року управління та відповідальність за Центр надання адміністративних послуг в місті Рівному покладено на Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради. Даний Центр надає около 220 адміністративних послуг у таких сферах зображено на рисунку 3.1

Дежавна реєстрація речових прав на нерухоме майно
Державна реєстрація бізнесу
Державна реєстрація актів цивільного стану
Реєстрації місця проживання, паспортних послуг, землеустрою, будівництва, торгівлі, побутового обслуговування населення
Послуг соціального характеру, безпеки праці, екології та природних ресурсів
Адміністративні послуги у галузі житлових субсидій

Рисунок 3.1 – сфери надання центром адміністративних послуг в місті Рівному

Центр надання адміністративних послуг в місті Рівному забезпечив доступність та якість надання адміністративних послуг населенню Рівненської області та України.

Місцезнаходження Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному за адресою: м. Рівне, майдан Просвіти, 2, 33028.

Графік прийому громадян Центру надання адміністративних послуг в місті Рівному представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Прийом громадян відбувається:

Понеділок	9:00 – 17:00
Вівторок	9:00 – 20:00
Середа	9:00 – 17:00
Четвер	9:00 – 17:00
П'ятниця	9:00 – 16:00
Субота	9:00 – 16:00
Неділя	Вихідний день

Основними завданнями Центру надання послуг в місті Рівному є:

- Убезпечення втілення здійснення державної політики у галузі надання адміністративних послуг;
- Здійснення власних (самоврядних) повноважень у сфері надання адміністративних послуг, адміністративних послуг органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також делегованих державою повноважень щодо організаційного забезпечення надання адміністративних послуг через Центр надання послуг у місті Рівному;

- Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради є безпосереднім суб'єктом державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, реєстрації фізичних осіб – підприємців та юридичних осіб;
- Керування та передбачена відповідальність за забезпечення роботи Центру надання адміністративних послуг;
- Проведення організаційного, матеріального та технічного реалізування діяльності Центру надання адміністративних послуг;
- Подача Рівненській міській раді та її виконавчому комітету пропозицій з питань покращення взаємодіяння виконавчих органів Рівненської міської ради з органами виконавчої влади;
- Розгляд звернень громадян та особистий прийом з питань, що належать до компетенції Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради та Центру надання адміністративних послуг [6].

Віддаленими робочими місцями Центру надання адміністративних послуг в місті Рівному зображено на рисунку 3.2:



Рисунок 3.2 - Віддаленні робочі місця Центру надання адміністративних послуг в місті Рівному

14 жовтня 2022 року Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному відкрив віддалене робоче місце в ТРЦ «Happy Mall». Через віддалене робоче місце Центру надання адміністративних послуг протягом місяця надано близько 700 адміністративних послуг, а саме:

- з реєстрації місця проживання та видачі різних видів довідок у цій сфері;
- реєстрації бізнесу;
- надання інформації з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та з Державного земельного кадастру;
- та інших важливих адміністративних послуг.

На вході розміщена вивіска з найменуванням «Центр надання адміністративних послуг» і табличка, яка містить інформацію про місцезнаходження та графік роботи (визначається рішенням Рівненської міської ради з урахуванням потреб суб'єктів звернення).

Вхід облаштований сходами, пандусом для осіб з інвалідністю та місцями для тимчасового розміщення дитячих візочків. У приміщенні облаштовано санітарну кімнату у рахуванням потреб для осіб з інвалідністю, влаштовано дитячий куточок, встановлено сповивальний столик та дефібрилятор.

Приміщення поділяється на відкриту та закриту частини. Закрита призначена для опрацювання документів, пошти зберігання документів, справ, журналів реєстрації; в ній розміщено архів, серверну та бухгалтерію [7]. Відкрита частина насамперед включає в себе такі сектори зображено на рисунку 3.3



Рисунок 3.3 – сектори відкритої частини Центру надання адміністративних послуг в місті Рівному

Віддалене робоче місце адміністратора може бути пересувним, що передбачає наявність відповідного комплекту технічних засобів (комп'ютерної техніки), оснащених відповідним програмним забезпеченням та вільним доступом до мережі Інтернет [7].

16 листопада 2022 року до Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному у відділ паспортних послуг з робочим візитом завітала начальник Рівненського міського відділу ДМС України - Людмила Петняк та її заступник - Оксана Рябчук. Під час робочого візиту обговорили набрання чинності з 17 листопада 2022 року Постанови КМУ "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оформлення документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України" від 28.10.2022 № 1220, а також особливості видачі паспорта для виїзду за кордон у період дії воєнного стану та останні зміни, які відбулися у сфері міграції в період введення воєнного стану на території України.



### 3.2 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг

Удосконалення адміністративних послуг спрямоване на досягнення кращих результатів за пропорційне зменшення понесених витрат. Сьогодні актуальним є питання вдосконалення інформаційно-технологічної складової забезпечення адміністративної послуги та має особливе значення. Одним із найважливіших напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності органів державної влади та управління є запровадження адміністративних приписів у їх законодавстві примусова діяльність. У березні 2017 року Кабінет Міністрів України підтримав проект змін до Закону України «Про адміністративні послуги» задля того, щоб покращити перебіг надання адміністративних послуг для населення і з'ясувати певні процеси створення та організації роботи Центрів надання адміністративних послуг. Отже, щоб одержати певні дозвільні документи вдалась буде тільки надіслати звернення до відповідного Центру надання адміністративних послуг. У разі погодження процедури здійснюються без участі суб'єкта подання заяви і у випадку нехватки перелічених погоджувальних органів протягом 10 днів послуга буде рахуватись такою, що надана [20].

Вдосконалення системи в Центрі надання адміністративних послуг у місті Рівному є:

- підвищення якості викладу інформації про послуги суб'єктам звернення. Робота Центру надання послуг полягає доступності, тому оновлення веб-сайту відповідатиме вимогам, де міститься докладна та доступна інформація з можливістю он-лайн консультацій;
- Встановлення пристроїв електронної черги, надасть можливість для відвідувачів визначити підходящі години прийому. Законом України «Про адміністративні послуги» передбачено адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний Державний портал адміністративних послуг, у тому числі через інформаційні системи державних органів та органів

місцевого самоврядування. Портал підтримується з метою забезпечення доступу до інформації на адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет і є офіційним джерелом інформація про надання адміністративних послуг [1].

- Приміщення Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному облаштовано навігаційними табличками та табличка з інформацією про місцезнаходження, вивіска з найменуванням, для осіб з обмеженими можливостями облаштовано санітарну кімнату та пандус з поручнями з обох боків.
- Команда Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному приймає участь у тренінгах з методик викладення сучасної дидактики вищої школи, який проходить у м. Київ.

Довіра суб'єктів звернення до влади визначає якість діяльності Центру надання адміністративних послуг. Запровадження електронного документообігу економить час обробки документів.

Встановлення інформаційно-технологічної системи підвищує результати надання послуг тим, що інформує відвідувачів.

Встановлення електронного урядування он-лайн або на веб-сайті забезпечує принцип гласності та прозорості, що є зручним та швидким у наданні послуг для відвідувачів.

Надання електронних адміністративних послуг має базуватися на таких принципах: орієнтація на споживача; доступність; безпеки та захист персональних даних; дебіюрократизація та адміністративне спрощення; прозорість; зберігання електронної інформації (предмети запиту має бути можливість отримувати інформацію про дії суб'єктам надання адміністративних послуг, пов'язаних з отриманням їх особистих дані); відкритості та багаторазового використання (здатність суб'єктів адміністративних послуг для взаємодії з метою надання якісних та ефективних електронних послуг, використання даних і технічних рішень один

одного); технологічна нейтральність; ефективність і дієвість. Умовою підвищення ефективності державного управління у сфері надання адміністративних послуг є оцінка якості адміністративних послуг. Найпоширеніші джерела інформації для оцінки якості надання адміністративних послуг є: опитування громадської думки (в тому числі онлайн-опитування), моніторинг, експертна оцінка, внутрішній і зовнішній аудит та інші.

Керування е-чергою в Центрі надання адміністративних послуг у місті Рівному здійснюється поетапно:

1. Суб'єкт звернення реєструється за допомогою терміналу в електронній системі керування чергою, у разі чого отримує відповідний талон із найменуванням та зазначенням дати та часу реєстрації, порядкового номера в системі (відповідного номера в черзі), назви сектора, номерів робочих місць, на яких здійснюють прийом, кількості клієнтів у черзі та пароля WiFi.

2. У відділах де передбачено попередній запис, реєстрація відвідувача здійснюється із внесенням персоніфікованих даних за особистим зверненням до адміністратора Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному.

3. Відвідувачі очікують на прийом адміністратором доки не буде висвітлено на інформаційному екрані порядкового номера талона та номера робочого місця адміністратора.

Попередній запису відділи здійснюється у формі електронної реєстрації на офіційному веб-сайті Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному [7].

Аналіз пропозицій системи керування електронною чергою та їх вартість визначено в таблиці 3.1 [23]

Таблиця 3.1

Пропозиції виробників систем керування електронною чергою та їх вартість

<b>Вид системи ЕЧ</b>	<b>Вартість</b>
Автоматизована система регулювання електронної черги	260 000,00
АСКОД Електронна черга	238 100,00
Система «Електронна черга» ВалТек	113 850,00
Система керування е-чергою «Сенсорні системи України»	249 990,00
Система управління чергою (СУО). «Литер»	120 000,00
Система управління чергою Q– mate	125 000,00

Введення висунутих запропонованих підходів сприятиме прозорості неупередженості, зручності, швидкості і комфорту, безпеки, підвищить довіру громадян, імідж органів місцевого самоврядування й матиме значний соціальний характер.

## ВИСНОВОК

Дослідивши поняття адміністративних послуг, та здійснивши аналіз Центру надання адміністративних послуг можу сказати, що система надання адміністративних послуг потребує покращення якості.

Існує багато невирішених питань та проблем в роботі Центру надання адміністративних послуг, тому для підвищення якості надання адміністративних послуг потрібно сукупність дій, які сприятимуть регулюванню механізму надання адміністративних послуг, забезпечать доступність шляхом запровадження сучасних інформаційних технологій.

Згідно дослідження Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному, було виявлено, що отримання інформаційної чи консультаційної підтримки можна через:

- загальний багатоканальний номер: (0362) 40 00 43
- офіційну сторінку у Facebook:<https://www.facebook.com/cnap.Rivne/>
- офіційну сторінку у Instagram:<https://instagram.com/cnap.rivne>
- офіційний вебсайт Центру:<https://www.cnaprv.gov.ua/>
- електронну пошту: [cnap.rivne@ukr.net](mailto:cnap.rivne@ukr.net) та отримати швидку та високоякісну консультацію

29 січня 2016 р. – відбулось офіційне відкриття Рівненського регіонального центру надання адміністративних послуг за участі Президента України Петра Порошенка. Рівненський регіональний центр надання адміністративних послуг - це спільний проект міської і обласної влади, який реалізований за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, бюджету міста Рівного, Проекту транскордонного співробітництва міст Рівного та Любліна. Загальна площа

приміщень становить 1870 метрів квадратних у фронт – офісі якого розміщено 69 робочих місць для обслуговування клієнтів.

Позитивними сторонами Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному є:

- надається понад 200 видів адміністративних послуг;
- приміщення розподілене на різнокольорові сектори за сферами надання адміністративних послуг. Розроблений та впроваджений бренд єдиного офісу «OPEN SPACE» для надання адміністративних послуг;
- Впроваджена електронна система керування чергою відвідувачів, встановлені інформаційні термінали, створений web портал адміністративних послуг, на якому розміщено інформацію про надання послуг, новини та контакти отримання консультаційних послуг;
- Створені умови для клієнтів з обмеженими можливостями;
- У приміщенні знаходиться дитячий майданчик;
- Постійно здійснюється он-лайн анкетування задля вивчення думки клієнта на рахунок якості та доступності надання адміністративних послуг.

Отже, сфера якості Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному є підвищеною, а також містить віддалені робочі місця адміністраторів та здійснює ведення електронного механізму.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
2. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. №810/98. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/810/98>
3. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. Київ. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>
4. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>
5. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137. URL.: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/kabineta-ministriiv-postanovi/postanova-vid-grudnya-2019-1137-pitannya388039.html>
6. Положення про управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради: Рішення Рівненської міської ради від 18.11.2021 № 1534.
7. Регламент Центру надання адміністративних послуг в місті Рівному: Рішення Рівненської міської ради від 18.11.2021 року № 1536.
8. А. Вороніна, О. Копил. Проблеми надання адміністративних послуг в Україні. 279 - 281 с. URL.: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618507.pdf>

9. Бекешкіна І. Оцінка діяльності центрів надання послуг у 30 містах України. 04.09.2019 р. URL.: <https://dif.org.ua/article/otsinki-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-30-mistakh-ukraini>
10. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практичний посібник. Київ, 2017. 40 с. URL.: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf)
11. В. Тимошук. Адміністративні послуги: Посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.
12. В.Тимошук. 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.
13. Гальцов А. Проблеми правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні. 281-286 с. URL.: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/pdf>.
14. Гладченко М.В. Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні. 2012.
15. Космідайло І.В. Державні послуги : Місце в системі державного управління та їх класифікація. Ефективна економіка. 2012. № 7.
16. Кузьменко О.В. Курс адміністративного права України. Київ: Юрінком Інтер, 2018. 904 с.
17. Мариняк Н. Удосконалення нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг : Вісник. 2017. № 861. 297-303 с.
18. О. Лук'янов. Проблема функціонування ЦНАПів як складової частини інформаційного суспільства. 2016. URL.: <https://www.prostir.ua/?blogs=problemy-funktsionuvannya-tsentriv-nadannya-administratyvnyh-posluh-yak-skladovoji-chastyny-informatsijnoho-suspilstva>



19. Соловйова О.М. Щодо проблемних питань якості адміністративних послуг. Випуск 24. Том 3. 2014. 122-125 с.
20. Т. О. Паутова, А. І. Неділько. Державне управління: удосконалення та розвиток. Електронний журнал. 2017. №5. URL.: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1081>
21. Тимощук В.П., Курінний О.В. Громадський моніторинг якості адміністративних послуг, які надаються Міністерством юстиції України. Аналітичний звіт / Заг. ред.– К.: ФОП Москаленко О.М., 2016. – 96 с.
22. Циганов О.Г. Класифікація адміністративних послуг. Наука і правоохорона. – 2013. - №1(19). 60-66 с.
23. Системи управління чергою. URL.: <https://automatization/pro/>