

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ  
БІЗНЕСУ ДО НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА  
МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2811-з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
К.Т. Артеменко

Керівник: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент,  
д.філос.н. Глазунов В.В.

Рецензент: професор кафедри соціальної  
філософії та управління,  
доцент, д.філос.н. Капріцин І.І.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної  
філософії та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

\_\_\_\_\_ Артеменко Кирилу Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні

керівник роботи Глазунов Владимир Владимирович, д.філос.н, доцент,  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від «16» червня 2022 року № 671-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Державне управління : підручник : у 2 т. / Над. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.] .Київ ; Дніпропетровськ. НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с; Васильєва Н. В. Адміністративні послуги на регіональному рівні : теорія, методологія та проекти реалізації : монографія / Н. В. Васильєва. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 380 с.; Тимошук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / В.П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. 496 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження проблеми залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «послуга», «публічна послуга» «муніципальні послуги», «адміністративні послуги» 3. Визначити принципи та методи дослідження залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні 4. Зазначити особливості механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні в Україні. 5 Охарактеризувати

зарубіжний досвід залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні. 6. Виявити фактори впливу на формування середовища між муніципальною владою та підприємництвом в аспекті виявлення механізмів залучення бізнесу на місцевому рівні. 7. Теоретично обґрунтувати основні перспективи удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	16.06.2022	16.06.2022
Розділ 2	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2022	30.08.2022
Розділ 3	Глазунов В.В., професор кафедри соціальної філософії та управління	17.10.2022	17.10.2022

7. Дата видачі завдання 16 червня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2022	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2022	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2022	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2022	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2022	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2022	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2022	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2022	виконано

Студент \_\_\_\_\_ К.Т. Артеменко

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.В. Глазунов

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 91 сторінок, 73 позиції у списку літератури, 1 додаток.

ПРЕДСТАВНИКИ БІЗНЕСУ, МУНІЦИПАЛЬНІ ПОСЛУГИ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ, МІСЦЕВИЙ РІВЕНЬ, ФАКТОРИ, ПОКАЗНИКИ, PEST-аналіз

*Мета дослідження:* виявлення та дослідження особливостей в обґрунтуванні методологічних і теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій, щодо удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

*Об'єкт дослідження:* діяльність органів місцевого самоврядування під час надання муніципальних послуг.

*Предмет дослідження:* фактори ефективної взаємодії для удосконалення механізму залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний аналіз, PEST-аналіз.

*Новизна дослідження:* одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем на основі виявлення п'яти факторів взаємовпливу у залученні представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні та удосконалення механізму їх взаємодії.

*Гіпотеза:* покращити існуючу систему залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні можливо за рахунок удосконалення механізму їх взаємодії у аспекті застосування факторів впливу, як законодавчий, економічний, соціально-культурний, технологічний та освітній.

*Висновки:* 1. Проведено аналіз історії дослідження проблеми залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні. Констатовані більшістю дослідників проблеми неякісного, тобто – неадекватного потребам, надання муніципальних послуг, можуть, бути вирішені за допомогою ряду механізмів.

2. Уточнили зміст основних понять дослідження: «послуга», «публічна послуга», «муніципальні послуги», «адміністративні послуги». З'ясували наявність тісного взаємозв'язку цих термінів.

3. Для дослідження механізмів взаємодії представників бізнесу та місцевого самоврядування визначили принципи і методи, зокрема функціональні можливості методу PEST-аналізу.

4. До особливостей механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні в Україні належать критерії – заходи, сфера реалізації, індикатори реалізації та інше.

5. Значущі характеристики, при вивченні зарубіжного досвіду залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні, обумовлені соціально-значущими факторами. При цьому в центрі уваги постає запровадження таких норм, які дозволять у значній мірі скоротити терміни та кількість адміністративних послуг, звести до мінімуму ризик зловживання службовим становищем з боку чиновників.

6. Результатом нашого дослідження стало виявлення п'яти факторів, які складись з 20 параметрів, впливу на формування середовища між муніципальною владою та підприємництвом – законодавчий, економічний, соціально-культурний, технологічний, освітній.

7. Було виявлено низький рівень у 11-ти з 20 показників, які демонстрували менш 55% від максимально можливих 100%. Для підвищення ефективності цих показників було запропоновано механізми, які враховували наступні критерії - «заходи, сфера реалізації» та «індикатори реалізації». Отримані результати дозволили об'єктивно запропонувати теоретичне обґрунтування удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

## **ABSTRACT**

The qualification paper consists of 91 pages, 73 positions in the list of references, 1 appendix.

Business representatives, municipal services attraction mechanisms, local level, factors, indicators, PEST analysis

The purpose of the study: identification and research of features in substantiating methodological and theoretical aspects and developing practical recommendations for improving the mechanisms for involving business representatives in the provision of municipal services at the local level.

Object of research: activities of local self-government bodies in the provision of municipal services.

Subject of the research: factors of effective interaction to improve the mechanism for attracting business representatives to the provision of municipal services at the local level.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional analysis, PEST analysis.

Novelty of the study: the results obtained consist in a comprehensive coverage of the main problems based on identifying five factors of mutual influence in attracting business representatives to the provision of municipal services at the local level and improving the mechanism of their interaction.

Hypothesis: it is possible to improve the existing system of involving business representatives in the provision of municipal services at the local level by improving the mechanism of their interaction in the aspect of applying factors of influence, such as legislative, economic, socio-cultural, technological and educational.

Conclusions: 1. The analysis of the history of the study of the problem of attracting business representatives to the provision of municipal services at the local level is carried out. The problems of poor – quality, i.e. inadequate to the needs, provision of municipal services identified by most researchers can be solved using a number of mechanisms.

2. Clarified the content of the main concepts of the study: "Service", "Public Service", "Municipal Services", "Administrative Services". We found out the existence of a close relationship between these terms.

3. To study the mechanisms of interaction between business representatives and local self-government, we defined the principles and methods, in particular the functionality of the PEST analysis method.

4. The specifics of mechanisms for involving business representatives in the provision of municipal services at the local level in Ukraine include criteria – measures, scope of implementation, implementation indicators, etc.

5. Significant characteristics, when studying foreign experience in involving business representatives in the provision of municipal services at the local level, are due to socially significant factors. At the same time, the focus is on the introduction of such norms that will significantly reduce the time and number of administrative services, and minimize the risk of abuse of official position on the part of officials.

6. The result of our research was the identification of five factors, consisting of 20 parameters, influencing the formation of the environment between municipal authorities and entrepreneurship – legislative, economic, socio-cultural, technological, educational.

7. A low level was found in 11 of the 20 indicators that showed less than 55% of the maximum possible 100%. To improve the effectiveness of these indicators, mechanisms were proposed that took into account the following criteria: "measures, scope of implementation" and "implementation indicators". The results obtained allowed us to objectively offer a theoretical justification for improving the mechanisms for involving business representatives in the provision of municipal services at the local level.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРЕДСТАВНИКІВ БІЗНЕСУ ДО НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ .....	10
1.1. Стан наукової розробки проблеми надання муніципальних адміністративних послуг в Україні.....	10
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «послуга», «публічна послуга» «муніципальні послуги», «адміністративні послуги».....	19
1.3. Принципи та методи дослідження механізмів взаємодії представників бізнесу та місцевого самоврядування .....	30
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРЕДСТАВНИКІВ БІЗНЕСУ ДО НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	41
2.1. Особливості механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні в Україні.....	41
2.2. Особливості зарубіжного досвіду залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні .....	53
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРЕДСТАВНИКІВ БІЗНЕСУ ДО НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ .....	58
3.1. Результати дослідження факторів впливу на формування середовища між муніципальною владою та підприємництвом в аспекті виявлення механізмів залучення бізнесу на місцевому рівні .....	58
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	82



## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасний етап розвитку українського суспільства позначився активним запровадженням європейських стандартів, зміною принципів і форм відносин між владою і бізнесом, впровадженням нової філософії державно-управлінської діяльності, суть якої полягає не в управлінні суспільством, а в наданні послуг, у «служінні» інтересам суспільства, бізнеса і людини. У світлі останніх подій в Україні особливо актуальним стає питання щодо налагодження та вдосконалення інституту муніципальних послуг як визначального чинника забезпечення реалізації прав і свобод громадян [3, с.89].

*Проблемна ситуація* пов'язана з тим, що в умовах реформи децентралізації в Україні, що передбачає комплекс змін, основною метою яких є передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування, надзвичайно важливим є питання надання якісних муніципальних послуг органами місцевого самоврядування.

Для цього потрібно передусім не тільки створити інституційні та правові засади підвищення якості муніципальних послуг, які надаються органами місцевого самоврядування, але й розширити їх кількість, в тому числі і для представників бізнесу. Ці процеси вимагають не лише оновлення або поліпшення елементів системи управління, що неналежно функціонують, а й радикального перетворення механізмів держави, зокрема правового й організаційно-функціонального, забезпечення процесів регулювання децентралізації, що є важливим чинником досягнення ефективності державного управління [8, с.166-169].

Науково-теоретичною базою дослідження стали праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців-правників як В. Б. Авер'янов, К. К. Афанасьєв, Ю. П. Битяк, Д. Н. Бахрах, С. М. Бервено, В. Р. Біла, І. П. Голосніченко, А. А. Дьомін, А. І. Єлістратов, І. В. Жароїд, Ж. В. Завальна, О. А. Задихайло, О. М. Ілюшик, В. А. Кикоть, В. К. Колпаков, Р. О. Куйбіда, М. С. Міхровська, Н. В. Морозюк, Г. М. Писаренко, Ю. Н. Старілов, В. С. Стефанюк, М. І. Смакович, С. Г. Стеценко, С.

С. Скворцов, О. П. Світличний, В. К. Терещенко, В. П. Тимошук та інші [1, 3, 55, 66]. У своїх дослідженнях вони приділили увагу муніципальним адміністративним послугам на місцевому рівні та в органах місцевого самоврядування, дослідили зарубіжний досвід надання муніципальних послуг, пропонуючи свої думки щодо покращення існуючого стану вітчизняної практики надання послуг.

Питаннями аналізу та реформування управління системи надання муніципальних (комунальних) послуг присвячені роботи Б.П. Андресюка, В.Г. Воронкової, Є.Ю. Вітютіна, О.П. Дудкіна, А.Ф. Мельника, Г.Л. Монастирського, Ю.П. Шаров та інші [73].

Сучасні муніципальні утворення є складною системою економічних, політичних, соціальних та інших відносин. На різних етапах життєдіяльності: до реформування, під час реформування чи після його необхідно постійно контролювати якість управлінських рішень всіх поверхів муніципального господарства, сенс якого є надання різноманітних муніципальних послуг населенню та бізнес структурам. Але відсутні сучасні методики які б допомагали оцінювати якість надання муніципальних послуг та слугували б зв'язком до оцінки менеджменту сучасних муніципальних утворень [15].

*Об'єктом дослідження* діяльність органів місцевого самоврядування під час надання муніципальних послуг.

*Предмет дослідження:* фактори ефективної взаємодії для удосконалення механізму залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

*Мета дослідження* полягає у виявленні та дослідженні особливостей в обґрунтуванні методологічних і теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій, щодо удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

– проаналізувати історію дослідження проблеми залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні;

- уточнити зміст основних понять дослідження: «послуга», «публічна послуга» «муніципальні послуги», «адміністративні послуги»;
- визначити принципи і методи дослідження механізмів взаємодії представників бізнесу та місцевого самоврядування;
- зазначити особливості механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні в Україні;
- охарактеризувати зарубіжний досвід залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні;
- виявити фактори впливу на формування середовища між муніципальною владою та підприємництвом в аспекті виявлення механізмів залучення бізнесу на місцевому рівні;
- теоретично обґрунтувати основні перспективи удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем на основі виявлення п'яти факторів взаємовпливу у залученні представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні та удосконалення механізму їх взаємодії.

*Гіпотеза дослідження:* покращити існуючу систему залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні можливо за рахунок удосконалення механізму їх взаємодії у аспекті застосування факторів впливу, як законодавчий, економічний, соціально-культурний, технологічний та освітній.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ ПРЕДСТАВНИКАМ БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

### 1.1. Стан наукової розробки проблеми надання муніципальних адміністративних послуг в Україні

Для кращого розуміння питання механізму надання муніципальних адміністративних послуг варто розглянути джерельну базу, яка складається із сучасних досліджень у галузі державного управління, а також спеціалістів з політології, адміністративного права, економіки тощо. Особливої актуальності набувають напрацювання науковців з цієї проблематики у контексті реформування територіальної організації влади. Окрім того, до джерельної бази відносяться нормативно-правові акти, які регламентують процес надання муніципальних адміністративних послуг, забезпечують комплексне функціонування механізму надання муніципальних адміністративних послуг в Україні, створюють оптимальні умови для ефективного проведення децентралізації влади загалом та децентралізації муніципальних адміністративних послуг зокрема [24, с. 6-14].

Першоджерелом для всієї нормативно правової бази, яка функціонує в державі, є Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Вона містить основоположні принципи забезпечення належного функціонування механізмів державного управління, в тому числі механізму надання адміністративних послуг. Зокрема розділ II присвячено правам та свободам людини і громадянина, котрі держава має забезпечувати напяму, через самоврядні органи або у інший спосіб [37].

Якщо говорити конкретно про адміністративні послуги, що мають надаватись юридичним та фізичним особам на реалізацію визначених законодавством прав і свобод, варто звернутись до Закону України «Про

адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 № 5203-VI, що є базовим у сфері надання адміністративних послуг [42, с. 45-48].

В цьому законі містяться визначення категорій «адміністративна послуга», «суб'єкт звернення», «суб'єкт надання адміністративної послуги», принципи, на яких повинна ґрунтуватися державна політика у зазначеній сфері та вимоги до її регулювання. Також зустрічаємо порядок та строки надання послуг, питання про плату (так званий адміністративний збір). Окремі статті закону присвячені основам функціонування центрів надання адміністративних послуг, а також основні завдання, які стоять перед адміністратором (посадової особи, що займається організацією надання адміністративних послуг). Одним з елементів процесу децентралізації саме визначається створення центрів надання адміністративних послуг, котрі виступають об'єднаними офісами до яких можуть звертатись споживачі для забезпечення власних прав[48].

Згідно Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2024 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 [23], децентралізація влади, а також децентралізація адміністративних послуг має відбуватись шляхом реалізації наступних завдань:

- 1) реформування адміністративно-територіального устрою із створенням так званої триланкової системи;
- 2) для діяльності органів публічного управління на місцевому рівні має бути встановлено обґрунтовані територіальні основи з метою забезпечення вільного доступу до адміністративних послуг, а також підвищення якості їх надання;
- 3) оптимізація розподілу функцій та повноважень між органами публічного управління на місцевому рівні через створення виконавчих органів обласних та районних рад та передачу їм функцій відповідних державних адміністрацій;

4) проведення децентралізації бюджетів через перерозподіл податків, стимулювання податкової спроможності в територіальних громадах та закріплення стабільної дохідної бази тощо.

В результаті реалізації встановлених завдань, а саме: передбаченого укрупнення громад, реформатування районів, оптимізації розподілу повноважень та забезпечення належного фінансування, повинно сприяти створенню більш дієвої організації влади, виконання управлінських функцій на високому якісному рівні, в тому числі й покращення процесу надання адміністративних послуг.

Можна погодитись із думкою О.В. Гуненкової, що зараз в Україні надання адміністративних послуг у більшій мірі (приблизно 90%) покладається на органи державного управління усіх рівнів, самоврядні органи при цьому залучаються значно менше. Наприклад, місцеві ради в районах та областях відповідно до законодавства майже повністю випадають з цього процесу. Хоча при цьому формуються вони через волевиявлення громад та мають постійний тісний зв'язок з ними [21, с. 12-15].

Концепція децентралізації у свою чергу визначає за необхідне передачу самоврядним органам базового рівня (міським, селищним, сільським радам) значної кількості владних повноважень. Окрім цього, планується анулювання державних адміністрацій в тому форматі, що є звичним для них протягом майже всього періоду незалежності. Натомість на їх основі мають бути створені виконавчі комітети обласних та районних рад. В кінцевому результаті проведення масштабного реформування адміністративно-територіального устрою має спричинити створення такої моделі побудови органів публічного управління, за якої значну кількість повноважень, в тому числі й з надання адміністративних послуг, буде передано об'єднаним територіальним громадам зі створеними в них самоврядними органами [21].

Більшість теоретиків та практиків визнає той факт, що адміністративні послуги, які надаються за принципом централізації менш доступні, ніж послуги місцевих органів влади, при цьому у значній мірі може страждати якість наданих послуг. За умов надання послуг немісцевими чиновниками

існує ризик байдужого ставлення до споживача та низької зацікавленості у якості. Натомість місцеві службовці мають приділяти більше уваги споживачам адміністративних послуг, намагатись задовольнити їх потреби. Це спричиняється близькістю до громади та реальною можливістю її впливу на чиновників починаючи від скарг і закінчуючи безпосереднім впливом на формування органів місцевого самоврядування [24].

За словами кандидата Т.О. Булковського, децентралізація та модернізація процесу надання адміністративних послуг повинні проходити у двох значних напрямках:

1) перегляд процесу взаємодії між органами публічного управління та фізичними/юридичними особами, які є споживачами послуг;

2) аналіз діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг та наступне скорочення переліку адміністративних послуг зі спрощенням процедури [8, с. 169].

Для вдосконалення механізму надання адміністративних послуг влада має реалізовувати виважену політику, що базується на аналізі процедури надання за сучасних умов. Серед напрямків удосконалення процесу надання адміністративних послуг одним з базових має бути оптимізація нормативної бази. При цьому в центрі уваги має бути запровадження таких норм, котрі дозволять у значній мірі скоротити терміни та кількість адміністративних послуг, що дозволить звести до мінімуму ризик зловживання службовим становищем з боку чиновників.

Істотні кроки до цього мають реалізовуватись шляхом створення ЦНАП, однак ефективність їх функціонування доволі спірна, оскільки питома частка цікавих споживачам адміністративних послуг зостається в межах компетенції органів державної влади, але не надаються через ЦНАП, що знаходяться під юрисдикцією самоврядних органів. Серед головних причин, що заважають ефективному процесу надання адміністративних послуг, визначають наступні:

- територіальна розпорошеність суб'єктів надання адміністративних послуг;

- потреба відвідувати надавача послуг багаторазово;
- великі строки процесу надання послуг.

Вбачається, що децентралізація адміністративних послуг сприятиме вирішенню даної проблеми через делегування повноважень самоврядним органам, що мають відповідати за створення належних умов для надання якісних адміністративних послуг. Державою гарантовано невід'ємне право громадян та їх самоврядних органів розпоряджатися вагомою частиною питань місцевого значення, приймати з цього приводу відповідні рішення у власних інтересах, але з урахуванням регіональних та загальнонаціональних інтересів [6].

Слід погодитись з думкою А.А. Гринько, що вагомим недоліком у діяльності з надання адміністративних послуг є відсутність загального стандарту та переліку послуг, навіть між подібними органами публічної влади можна фіксувати розбіжності у кількості та приналежності до саме адміністративних послуг. Ці розбіжності іноді достатньо помітні та заважають нормальному функціонуванню механізму надання адміністративних послуг [19, с. 160-163].

Характерною особливістю самоврядних органів є прийняття власних нормативно-правових актів, котрі створюють умови для функціонування цих органів, унормовують їх діяльність, в тому числі розписують механізм надання адміністративних послуг. Частіш за все такі акти приймаються індивідуально, з урахуванням місцевої специфіки, відповідно закріплені в них послуги можуть не співпадати з послугами, що надаються іншими самоврядними органами. З цього постає проблема класифікації адміністративних послуг та вироблення загальних стандартів з метою оптимізації такого роду діяльності органів публічного управління [71, с. 60-66].

Нагальним для держави є питання перерозподілу функцій та повноважень на користь органів місцевого самоврядування з метою задоволення потреб і забезпечення законних прав громадян, надання їм якісних адміністративних послуг. Нерозривно з цим потрібно



перерозподілити ресурси щоб забезпечити нормальне функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг. Тим самим буде:

- по-перше, забезпечено максимальну наближеність надавачів послуг до споживачів;
- по-друге, зменшено навантаження на органи державного управління;
- по-третє, створено умови для більш ефективного виконання соціальної та господарської діяльності органами публічного управління;
- по-четверте, звільнено більше часу та надано більше можливостей для центральних органів влади займатись вирішенням проблем загальнодержавного рівня.

На думку Д.Ю. Записного, в умовах проведення реформи місцевого самоврядування великого значення отримує налагодження кооперації різних територіальних громад. Автором використовується термін «міжмуніципальне співробітництво», що тлумачиться як співробітництво територіальних громад. Таке міжмуніципальне співробітництво являє собою дієвий засіб розвитку на локальному рівні, впровадження в життя політики побудови демократичної держави із розвиненим місцевим самоврядуванням [33, с.29].

Наголошується, що міжмуніципальне співробітництво є невід'ємним елементом децентралізації влади в країні, більший рівень автономії вимагає налагодження більш тісних контактів та взаємодії між різними територіальними громадами. Якщо держава надмірно централізована, то функції органів місцевого самоврядування, відповідно й ресурси на їх виконання, обмежені, а попит у міжмуніципальному співробітництві мінімальний, більшістю місцевих проблем переймаються державні органи. На противагу цьому, у децентралізованій державі територіальні громади мають великий обсяг повноважень, що вимагає вирішення великого кола питань, пошуку нестандартних рішень, співпраці з іншими громадами, тим самим підвищуючи ефективність своєї діяльності [7, с. 56].

Професор Т.В. Маматова виділяє наступні вимоги до децентралізації адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади:

1. Створення мережі ЦНАП для задоволення потреб об'єднаних громад у вигляді «прозорих офісів», що об'єднують в собі діяльність різних владних структур з надання адміністративних послуг. Ідеальний ЦНАП визначається такими рисами:

- відкритий офіс без внутрішніх дверей та зачинених кабінетів, спільний робочий простір, що повинно сприяти боротьбі з хабарництвом;
- привітні службовці, які поводяться цілковито у межах морально-етичних норм;
- наявність терміналів, які дають змогу ознайомитись з повним переліком адміністративних послуг та фіксують електронну чергу, що спрощує процес звернення та допомагає громадянам краще орієнтуватись;
- прийом громадян без обідніх перерв шість днів на тиждень;
- наявність в мережі Інтернет повної інформація щодо послуги, опису процедури, бланків документів та прикладів їх заповнення – це дозволить споживачам послуг значно скоротити час на подачу звернення;
- мається окремо відведене місце де можна залишити дитину на час спілкування з адміністратором.

2. Проведення в організацію роботи ЦНАП системи управління якістю. Це має ґрунтуватись на:

- оцінюванні результатів проведення процесів;
- забезпеченні механізму зворотних зв'язків зі споживачами послуг;
- впровадженні системи заощадження бюджетних коштів, так зване ощадливе управління, що має на меті підвищення ефективності функціонування органу влади без зайвих витрат;
- проведенні внутрішнього моніторингу з метою оцінки якості роботи;
- порівнянні з кращими практиками надання адміністративних послуг.

3. Доповнення механізму надання адміністративних послуг електронними сервісами (збирання відгуків, зауважень та пропозицій, забезпечення інтерактивності та миттєвого оцінювання за допомогою мережі Інтернет).

4. Створення комплексної системи контролю за наданням адміністративних послуг. Для цього передбачається:

- розробка стандартів надання адміністративних послуг через залучення усіх зацікавлених сторін (органів публічного управління, споживачів послуг, представників громадських організацій та профільних наукових установ);

- залучення до контролюючої діяльності не лише органів публічного управління, а й громадських організацій, аудиторських фірм та широкого загалу [45, с. 75-83].

Відомий український політик Ю.І. Ганущак визначив наступні умови, що спонукають передавати повноваження органам місцевого самоврядування:

1) особи, що споживають адміністративні послуги, населяють територію рівномірно, відповідно послуги потребуються на всій території;

2) наявність представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування;

3) стандартизація послуг, визначення процедури їх надання, вироблення критеріїв оцінювання якості;

4) повноваження переходять самоврядним органам найнижчого рівня за умови їх достатнього забезпечення ресурсами;

5) в межах отриманих повноважень самоврядні органи повинні мати нормативну базу, що забезпечить ефективність їх функціонування;

6) високий рівень кадрового забезпечення, достатня кількість службовців на процес надання послуг;

7) органи місцевого самоврядування мають змогу виконувати передані їм повноваження, між ними та органами виконавчої влади налагоджено двосторонній зв'язок, створено систему обміну інформацією;

8) створено умови для відповідного фінансування наданих повноважень шляхом перегляду принципів формування бюджетів, передбачено фінансову допомогу державою у разі необхідності;

9) створено ефективну систему нагляду за дотриманням самоврядними органами норм діючого законодавства;

10) забезпечено можливість контролю з боку громадськості за наданням адміністративних послуг.

Зазначається, що рівень децентралізації має відповідати балансу між самостійністю самоврядних органів у вирішенні проблем місцевого значення та їх реальної відповідальності за результати своєї діяльності [14, с. 54].

Отже, можна констатувати, що з формальної точки зору механізм надання адміністративних послуг забезпечено відповідними нормативно-правовими актами, однак чисельні теоретичні дослідження вказують на наявність достатньої великої кількості проблемних питань. Значна частка цих питань залежить від фінансової складової, оскільки формування бюджетів та зміни у фіскальній політиці є дуже складною та актуальною проблемою. Не меншою проблемою є врахування людського фактора як в плані формування професійного кадрового складу самоврядних органів, так і спонукання громади до співпраці з органами влади, прийняття безпосередньої участі у розробці та реалізації управлінських рішень.

Важливою часткою проведення реформ є вирішення кадрового питання, комплектування органів місцевого самоврядування кваліфікованими спеціалістами, які мають потенціал для швидкого вирішення проблем, що перед ними постають. Не останню роль має відігравати співробітництво між територіальними громадами, яке може представляти собою дієвий засіб розвитку на локальному рівні, впровадження в життя політики побудови демократичної держави із розвиненим місцевим самоврядуванням, а головне – допомагатиме взаємообміну ефективними практиками надання адміністративних послуг. Що стосується рівня децентралізації влади в державі, то він має відповідати балансу між самостійністю самоврядних органів у вирішенні проблем місцевого значення та їх реальної відповідальності за результати своєї діяльності.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «послуга», «публічна послуга» «муніципальні послуги», «адміністративні послуги»**

Реформування місцевого самоврядування, що проводиться в Україні, спрямоване на створення та підтримку сприятливого життєвого середовища для громадян, захисту їх прав, реалізації їх інтересів, надання якісних та доступних публічних послуг із максимальним наближенням їх до споживачів. Муніципальні послуги є ваговою частиною публічних послуг і основним елементом усієї муніципальної діяльності. Вони складають основу для соціальних і економічних відносин між жителями територіальних громад. Особливе місце серед цих послуг займають адміністративні послуги, оскільки альтернативи їх надання приватним сектором відсутні, а з якості обслуговування населення у цій сфері мешканці громад роблять висновки про ефективність роботи органу місцевого самоврядування загалом та про професіоналізм його окремих співробітників [21].

Дослідження у сфері надання муніципальних послуг ведуться в різних напрямках. Зокрема, організаційно-правові аспекти, вітчизняний та зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади, зокрема – органами місцевого самоврядування, розглядаються у працях В. Тимошука, І. Коліушка, Н. Васильєвої, О. Васильєвої, Т. Буренко. Види муніципальних та адміністративних послуг, якість їх надання вивчають І. Дробуш, К.Костовська, Ю. Куц, А. Ліпенцев Т. Маматова, Д.Сухінін Ю. Шаров та інші дослідники [43, 45, 64].

Водночас, недостатньо уваги приділено розкриттю поняття муніципальних адміністративних послуг. Відсутнє їх визначення і у нормативно-правових документах. Це ускладнює роботу органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг, заважає впровадженню відповідних заходів із покращення якості обслуговування населення і потребує детального розгляду.

В українському законодавстві не надано однозначного визначення терміну “послуга”, його суть залежить від сфери застосування відповідних правових норм. Так, у Законі України “Про захист прав споживачів” № 1023-

ХІІ від 12.05.1991 р. визначено, що послуга це діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб [58].

Законом України “Про здійснення державних закупівель” № 1197-VII від 10.04.2014 р. послуги визначаються, як будь-який предмет закупівлі (крім товарів і робіт), зокрема, транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-технічні (експериментальні) розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт [65, с. 135]. У Правилах надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів, затверджених Наказом Міністерства інфраструктури України № 615 від 28.11.2014р., послугою вважається результат безпосередньої взаємодії між виконавцем та замовником і внутрішньої діяльності виконавця для задоволення потреб замовника тощо [65, с. 140].

Однозначного тлумачення терміна “послуга” не дають також і чисельні дослідники, які використовують його у своїх працях. Так, наприклад, досліджуючи теоретичні аспекти поняття “послуга”, Т. Данилюк, зважаючи на думку інших дослідників, зазначає, що сутність послуги можна розглядати з різних поглядів: як економічну категорію, як вид діяльності, як сферу та як грошовий потік, і зауважує, що найбільшого розповсюдження отримало формулювання послуги саме як економічної категорії [35].

На нашу думку, тлумачення цього терміна з економічного боку може бути використано у нашому дослідженні, оскільки підходи з обслуговування громадян у державному секторі були запозичені з ринкових відносин. З огляду на це, Е.Агабаб'ян визначає послугу як корисний ефект, що виникає у процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності.

Корисний ефект є не що інше, як сукупність корисних властивостей, які направлені на задоволення певної потреби людини. Л.Хмелевська розглядає послугу як діяльність, яка виконана для задоволення чийось

потреб, господарчих або інших зручностей, що надаються будь-кому [51, с.444].

Щодо тлумачення послуги як виду діяльності, то вона в цьому випадку розглядається як обслуговування одних фізичних чи юридичних осіб іншими, що задовольняє людські потреби, але це не пов'язано безпосередньо з виготовленням продукції, тобто не має матеріальної форми. Результат діяльності у сфері послуг може бути більш тривалим, аніж деякі матеріальні цінності. Прикладом можуть бути послуги у сфері науки, освіти, культури. Як сферу послуг В. Стаханов визначає комплекс підприємств, установ, організацій і видів діяльності, які зайняті виробництвом всього різновиду послуг, а О. Кочерга зараховує до сфери послуг усі види діяльності, які безпосередньо спрямовані на задоволення особистих потреб людини, на забезпечення її життєдіяльності та її інтелектуального розвитку [56, с. 113-118].

Узагальнюючи тлумачення поняття “послуга” багатьма науковцями, Т. Данилюк сформував її таке визначення: “Послуга – це діяльність, яка здійснюється для задоволення певних потреб або інших зручностей, наданих будь-кому” [35].

Дослідники, що вивчають різні аспекти діяльності органів публічної влади, наводять також різні визначення поняття “послуга”. Наприклад, В. Коваленко зазначає, що послуга це особлива споживча вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу, суспільства [36].

Аналізуючи походження поняття адміністративних послуг, В. Тимошук зупинився на такому визначенні послуги: це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, і здійснюється ця діяльність за ініціативою особи, на її прохання [66].

При розгляді діяльності органів публічної влади, спрямованої на задоволення потреб та інтересів громадян, необхідно визначити, в чому полягає її відмінність від діяльності з обслуговування населення приватним сектором. В. Коваленко зазначає, що публічні послуги – це публічно-владна

діяльність (або її результат), спрямована на реалізацію прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб, здійснювана публічною адміністрацією, а також альтернативними структурами, створеними з ініціативи органів влади у співпраці з громадськими організаціями, та фінансована, переважно, за рахунок коштів державного чи місцевого бюджетів і контрольована органами, які наділені державно-владними повноваженнями [36].

За визначенням І. Дробуш, ці послуги можуть надавати як державні органи, так і органи місцевого самоврядування, а також будь-які інші органи, якщо держава делегує їхнє виконання і забезпечує відповідні ресурси для їх виконання [39]. В. Тимошук публічними послугами вважає всі послуги, що надаються публічним сектором, а також приватним сектором під відповідальність публічної влади та за рахунок публічних коштів [66].

Нормативне визначення публічних послуг надається у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України No 90-р від 15.02.2006 р. Зокрема, у цій концепції зазначено, що послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг [59, 60].

Ці послуги, залежно від суб'єкта, що їх надає, цією концепцією розподіляються на державні та муніципальні послуги. Зокрема визначено, що державні послуги надаються органами державної влади (переважно виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету. А муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету [18]. Тобто вирішальним критерієм віднесення публічних послуг до державних чи



муніципальних у цьому випадку є джерело коштів, за рахунок яких вони надаються. Хоча згаданою концепцією надається визначення муніципальних послуг, поняття муніципалітетів або якихось муніципальних утворень українським законодавством не закріплено. У Політологічному словнику термін «муніципалітет» (від лат. *municipium* – самоврядна одиниця) означає одиницю соціально-територіальної структури суспільства, зазвичай місто та його околиці, що має єдину систему управління [30].

Муніципалітет опікується справами місцевого значення, управління здійснюється виборними органами, які уповноважені представляти населення певної адміністративно-територіальної одиниці.

Також зазначається, що цей термін вживається у двох значеннях: як принцип самоврядування, що сформувався в період Римської республіки та імперії в провінціях міст, жителі яких отримали римське громадянство і право здійснювати місцеві ініціативи в сфері управління та господарювання, а також для позначення установи, що управляє муніципальною одиницею [13]. М. Баймуратов для використання поняття муніципалітету зазначає, що це виборний орган у системі самоврядування, формований самим населенням, який вирішує певні питання місцевого значення, приймає в цих цілях певні нормативні акти, встановлює місцеві податки і має відповідну власність [4, с.4-].

В Енциклопедії державного управління Ю.Шаров дає визначення поняття муніципального утворення, і, на його думку, – це населена територія (міське чи сільське поселення), у межах якої безпосередньо або через виборні органи територіальною громадою здійснюється місцеве самоврядування з метою вирішення питань місцевого значення на основі використання муніципальної власності, формування місцевого бюджету [29].

Щодо розкриття змісту поняття муніципальної послуги Д. Сухінін зазначає, що це – публічна послуга, зокрема адміністративного, управлінського, соціального, житлово-комунального спрямування, що надається під відповідальність і в межах компетенції органу місцевого самоврядування як власне ним, його організаціями, так і з залученням

бізнесових та некомерційних структур, діяльність яких з надання послуг зазначеного типу перебуває у сфері координації та контролю органу місцевого самоврядування [64].

За визначенням І. Дробуш, муніципальні послуги є різновидом публічних послуг, які надаються місцевим самоврядуванням з метою реалізації соціальних прав відповідних територіальних громад [27, с.5].

В Енциклопедії державного управління муніципальні послуги визначаються як послуги, які надаються в місці проживання людини або поблизу від неї, і забезпечення яких покладається на органи місцевого самоврядування [30]. Але з цим визначенням можна не погодитися, оскільки існують послуги, які громадяни можуть отримувати незалежно від місця проживання або перебування.

Крім того забезпечення надання деяких послуг органів місцевого самоврядування може покладатись не лише на ці органи, але й, наприклад, на деякі місцеві державні адміністрації. В. Тимошук у своїх працях муніципальними визначає послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами, організаціями. Водночас дослідник зазначає, що термін “муніципальні” критикується як такий, що не відповідає Конституції України, яка для характеристики місцевого самоврядування користується прикметником “комунальні” (комунальні заклади охорони здоров’я, комунальні навчальні заклади, комунальна власність, комунальні підприємства) [37].

Проте використання прикметнику “комунальні” до усіх послуг, що надаються у сфері місцевого самоврядування, вважаємо, буде недоцільним, оскільки за стереотипами, що склались у громадян, комунальними вважаються лише послуги із вивозу сміття, електропостачання, водопостачання та водовідведення, що значно звужує загальний спектр діяльності у сфері обслуговування мешканців громад. Крім того, згідно із Рекомендацією щодо вироблення політики стосовно перегляду Конституції України в частині територіального устрою держави та місцевого самоврядування (далі – Рекомендація), підготовленої Центром експертизи

реформ місцевого самоврядування Ради Європи тощо, деякі з конституційних положень створюють перешкоди реформі децентралізації та зміцненню системи місцевого самоврядування в Україні. Більше того, вони не відповідають положенням ратифікованої Україною Європейської хартії місцевого самоврядування [61].

Зокрема, у Рекомендації критикуються положення ст. 140 Конституції України, згідно із якою базовий рівень місцевого самоврядування зводиться до населеного пункту (села, селища та міста). Водночас, в усіх країнах Європи використовується принцип, при якому базовим рівнем місцевого самоврядування повинен бути муніципалітет і його територія не повинна обмежуватись населеним пунктом. Кордони муніципалітетів повинні бути визначені у такий спосіб, щоб не було територій, які б не входили до складу жодного муніципалітету. Тобто громада має співпадати з муніципалітетом.

Серед переваг такої концепції наводяться:

- розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо планування та покращення стратегій розвитку та використання земельних ресурсів для того, щоб органи місцевого самоврядування були незалежними від державних адміністрацій;

- збільшення податкової бази місцевого самоврядування як власного ресурсу муніципалітету [61].

Що стосується районних та обласних рад, то вони, відповідно до вищенаведеної концепції, хоча і є органами місцевого самоврядування, проте не належать до муніципалітетів. Муніципалітетами можна вважати сільські, селищні та міські ради.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за потрібне уточнити визначення муніципальних послуг, виклавши його у такій редакції: це послуги, що надаються безпосередньо сільськими, селищними та міськими радами (або їх виконавчими органами) під їх повну відповідальність, або надаються державними, комунальними, приватними чи громадськими організаціями, установами, підприємствами та підприємцями за умови

повного або часткового фінансування, правового регулювання та контролю такими органами місцевого самоврядування.

Залежно від сфери обслуговування населення, муніципальні послуги можуть бути: житлово-комунальними, побутовими, транспортними, торгівельними, соціальними, видовищно-розважальними, послугами у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури та спорту тощо. Крім того дуже важливим різновидом муніципальних та державних послуг є адміністративні послуги. Від того, як налагоджено надання цих послуг, громадяни формують своє уявлення про роботу органів місцевого самоврядування та державної влади взагалі та своє ставлення до окремих посадових осіб цих органів та їх професіоналізму [72]. .

Законом України “Про адміністративні послуги” (далі – Закон) визначено, що адміністративна послуга – 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 [61]. Але, незважаючи на наявність унормованого визначення цих послуг, органи публічної влади не завжди можуть чітко проаналізувати власну діяльність і виділили групу функцій, що за своєю суттю належать до адміністративних послуг, і забезпечити їх належне надання.

Проаналізувавши переліки адмінпослуг, що надаються органами місцевого самоврядування, ми з'ясували, що в однаковому правовому полі однакові за правовим статусом органи місцевого самоврядування декларують надання різних за кількістю та за суттю адміністративних послуг. Часто до таких переліків не належать види діяльності, що за своїми властивостями мають нормативно визначені ознаки адміністративних послуг[68].

При цьому суб'єктами надання адмінпослуг порушуються вимоги Закону щодо належної організації надання таких послуг, а саме: необхідність облаштування зручних умов для обслуговування громадян, зокрема – з обмеженими фізичними можливостями; створення та забезпечення

функціонування веб-сайтів, для розміщення повної інформації про порядок надання відповідних адміністративних послуг та інших умов; здійснення прийому суб'єктів звернень не менше 40 годин на тиждень, у зручний для споживачів графік; надання всебічної інформації громадянам про адміністративні послуги; забезпечення збору документів або інформації, що знаходиться у володінні інших державних органів та органів місцевого самоврядування, необхідної для надання адмінпослуг; забезпечення безоплатного одержання суб'єктами звернення у достатній кількості бланків заяв; надання адмінпослуги у найкоротший термін та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктом звернення тощо [62].

Для запобігання таких порушень, визначення повного переліку власних адмінпослуг, а також з метою налагодження якісного обслуговування громадян, органи місцевого самоврядування при аналізі своєї діяльності повинні враховувати характерні ознаки адміністративних послуг, що виникають із нормативного визначення, а саме:

1. Такі послуги надаються лише за безпосередньою ініціативою (заявою) фізичних та юридичних осіб (наприклад: не може вважатись адміністративною послугою підготовка проектів якихось рішень відповідної ради; загальна діяльність з оздоровлення дітей тощо; надання якихось даних за рішенням суду тощо).

2. Надання адміністративних послуг передбачено виключно законами. Не можна вимагати отримання особою певного адміністративного документу, якщо це передбачено лише рішенням якоїсь місцевої ради, і тим більше – вимагати оплачувати надання такого документу (наприклад: деякі міськради використовують своє монопольне становище, впроваджуючи платні послуги з присвоєння поштової адреси об'єктам нерухомого майна. При цьому така процедура на сьогодні не визначена жодним законом).

3. Ці послуги обов'язково є результатом здійснення саме владних повноважень публічних органів влади. Тобто не може бути адміністративною послугою господарського спрямування (наприклад: з копіювання, ламінування якогось документу тощо).

Крім того, Законом України «Про адміністративні послуги» була виключена норма щодо можливості надання адмінпослуг підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в управлінні органів публічної влади. (Необхідно зауважити, що всупереч цій нормі, у процесах децентралізації законами про внесення змін до Законів України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», прийнятих наприкінці 2015 р., повноваження з надання відповідних базових адміністративних послуг було передано від територіальних підрозділів Міністерства юстиції України не тільки органам місцевого самоврядування та місцевим державним адміністраціям, але й нотаріусам і акредитованим суб'єктам – відповідним юридичним особам, що створені розпорядчим актом якогось органу публічної влади.

4. Результатом адміністративної послуги є якийсь адміністративний акт (відповідне рішення, документ або дія органу публічної влади), спрямований на набуття, зміну чи припинення, відповідно до закону прав або обов'язків особи, що звернулась за послугою[54].

На нашу думку, законодавче визначення адміністративної послуги потребує удосконалення. Існує багато випадків, коли органи публічної влади з якихось причин змушені відмовляти у задоволенні відповідних заяв осіб. При цьому бажаних змін прав та обов'язків у цих осіб не відбувається, але усі задіяні в цьому процесі органи влади все ж таки здійснюють необхідну діяльність, передбачену законодавством про надання відповідних адмінпослуг, з обробки заяв з метою їх задоволення.

Тому вважаємо, що при визначенні суті адміністративних послуг, зокрема – муніципальних, необхідно за основу брати не результат здійснення владних повноважень, а діяльність, зокрема, органу місцевого самоврядування з реалізації владних повноважень щодо задоволення певних потреб фізичної або юридичної особи. При визначенні переліку власних адмінпослуг потрібно також враховувати те, що, згідно із Законом, не можна вважати такими послугами діяльність органів місцевого самоврядування у

сферах нотаріальних дій, доступу до публічної інформації, набуття прав на конкурсних засадах тощо [57].

На сьогодні надання більшості видів адміністративних послуг в Україні (89%) покладається на місцеві державні адміністрації та центральні органи виконавчої влади і їх територіальні підрозділи. А надання адмінпослуг районними та обласними радами взагалі майже не передбачено законодавством. Водночас реформа з децентралізації передбачає передачу певної частини повноважень органам місцевого самоврядування базового рівня, тобто— сільським, селищним та міським радам (муніципалітетам) [50, с. 66 ].

Крім того скасування у перспективі місцевих державних адміністрацій у тій формі, у якій вони зараз функціонують, та створення замість них виконкомів районних та обласних рад у процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади призведе до передачі діяльності повноважень створеним органам місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах. Певна частина повноважень перейде також районним та обласним радам та їх виконавчим органам, принаймні – до вирішення питання подальшої передачі їх на рівень муніципалітетів. Це також потрібно враховувати при визначенні поняття “муніципальної адміністративної послуги” [47].

Таким чином, узагальнення теоретичних напрацювань щодо сутності понять “послуга”, “публічна послуга”, “муніципальна послуга”, “адміністративна послуга” тощо дозволило нам сформулювати таке визначення поняття “муніципальні адміністративні послуги” – це діяльність сільських, селищних та міських рад (або їх виконавчих органів) з реалізації владних повноважень із метою задоволення потреб фізичних або юридичних осіб у отриманні адміністративного акту (документу або дії), спрямованого на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов’язків таких осіб, відповідно до Закону, за їх заявою. Розкриття сутності муніципальних адміністративних послуг дає змогу описати технології та процеси їх надання з можливістю

розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення, що є предметом подальших досліджень у цьому напрямку.

### **1.3. Принципи та методи дослідження механізмів взаємодії представників приватного бізнесу та місцевого самоврядування**

У деяких дослідженнях термін «державно-приватне партнерство» розглядається як у вузькому, так і в широкому сенсі. Державно-приватне партнерство у вузькому сенсі описує довгострокове, що регулюється договором, співробітництво між державою і приватним сектором з метою виконання суспільних завдань, яке охоплює весь життєвий цикл відповідного проекту: від планування до їх експлуатації, включаючи технічне обслуговування [].

У широкому сенсі термін «державно-приватне партнерство» включає в себе всі форми кооперації між державою і приватним сектором, які знаходяться в полі між вирішенням завдань, що традиційно відносяться до компетенції держави, самою державою, з одного боку, приватизацією, з іншого [49]. Також у широкому сенсі державно-приватне партнерство трактується як взаємовигідне середньо - і довгострокове співробітництво між державою і бізнесом, що реалізується в різних формах (починаючи від контрактів на виконання робіт, акціонування і закінчуючи консультаціями держави і бізнес асоціацій) і яке ставить за мету вирішення політичних і суспільно значимих завдань на національному, регіональному і місцевому рівнях [31].

Трактування поняття державно-приватного партнерства включає конструктивну взаємодію держави, приватного сектору, громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності. У зв'язку з цим державно-приватне партнерство можна розглядати як суспільно-приватне партнерство, визначаючи його як конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності і громадянських інститутів в економічній,



політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значимих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності і прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства [10].

Державно-приватне партнерство не відмінює приватизацію. Звичайно, є сфери, де приватний сектор може працювати без державної участі. Однак є традиційні сфери державної відповідальності: оборона, соціальна сфера, інфраструктура. З чисто ринкової позиції вони мало привабливі і можуть зникнути, якщо їхні активи передати у приватну власність. До того ж держава не може повністю передати їх у власність. Тому на практиці логічно виникає так звана напівприватизація (semi-privatization), з якою часто ототожнюють партнерства.

Поділяємо точку зору, [49] що такі крайні позиції не зовсім коректно практикують співвідношення категорій «приватизація» і «партнерство». Під приватизацією розуміється відчуження майна, що знаходиться у власності держави (державне майно) і органів місцевого самоврядування (комунальне майно) у власність фізичних і юридичних осіб за певну плату. Якщо приватизація означає передачу державної і комунальної власності у приватне володіння і вихід держави із певного виробництва сфери діяльності, то створення партнерств означає лише передачу приватному сектору частини функцій держави стосовно державних об'єктів і функцій місцевої влади стосовно об'єктів комунальної власності. Однак ці об'єкти залишаються у власності держави [16].

На відміну від приватизації у партнерствах держава зберігає певну економічну активність. Її діяльність при цьому можна розглядати як державне регулювання економічних процесів. З точки зору економічної теорії такі партнерства означають інституціональні перетворення державного сектора економіки і являють собою реформування державної політики і управління для забезпечення поступального розвитку економіки і надання населенню суспільних послуг. У залежності від трактування сутності

партнерства до його базових ознак у вузькому (економічному) трактуванні відносять наступні [6]:

- сторонами державно-приватного партнерства є держава і приватний бізнес;
- взаємодія сторін закріплюється на офіційній, юридичній основі;
- взаємодія сторін має рівноправний характер;
- державно-приватне партнерство має чітко виражену публічну, суспільну спрямованість;
- у процесі реалізації сторін на основі державно-приватного партнерства консолідуються, об'єднуються ресурси і вклади сторін;
- фінансові ризики і затрати, а також досягнуті результати розподіляються між сторонами у визначених наперед пропорціях.

Згідно із підходом, що державно-приватне партнерство є елементом і різновидом політичних мереж, тому для нього характерні всі ознаки даного роду взаємодії урядових, приватних і суспільних структур, а саме [14 ]:

- спільний інтерес учасників; - наявність інституціональної складової співробітництва – договору; - обмін ресурсами між учасниками;
- обмеженість певними секторами взаємодії;
- ієрархічний характер відносин учасників, заснованих на паритетній рівності прав відповідальності учасників;
- наявність культури консенсусу.

Формування та розвиток проектів державно-приватного партнерства у світовій практиці відбувається на наступних принципах [17]:

- пріоритетність інтересів держави, який означає, що держава виступає замовником проекту і визначає основні правила взаємодії з бізнесом;
- ефективний розподіл ризиків між сторонами, тобто ризик має передаватись тій стороні, яка може ефективніше ним управляти;
- політична підтримка держави, що означає існування чіткої державної політики, яка є основою для вирішення всіх спірних питань, які виникають в ході виконання проектів державно-приватного партнерства;

- принципи прозорості, згідно з яким суспільство на задоволення потреб якого спрямовані дії партнерів, має доступ до інформації відносно їх діяльності;

- партнерський, рівноправний характер відносин між сторонами.

На нашу думку, ці принципи мають бути доповнені наступними:

- гарантованість джерел ресурсів партнерів;

- економічна паритетність, що означає спрямованість ресурсів для реалізації тих проектів державно-приватного партнерства, які забезпечують максимальний економічний чи соціальний ефект.

- економічна (чи соціальна) ефективність реалізації проектів державноприватного партнерства;

- відповідальність сторін державно-приватного партнерства за дотримання договірних засад співробітництва та досягнення її кінцевої мети;

- повнота розкриття інформації про реалізацію і наслідки державноприватного партнерства.

Економічний ефект для суспільства від партнерств держави і приватного сектора полягає в тому, що воно одержує якісніші суспільні блага і послуги при зменшенні витрат. Партнерства сприяють розвитку ринкових відносин, приватної ініціативи і приватного підприємництва. Розвиток партнерств являє собою переосмислення взаємовідносин держави і приватного сектора, нові види організації діяльності, нові механізми регулювання [15].

Макроекономічна роль державно-приватного партнерства може змінюватись відповідно до фаз економічного циклу. Зокрема, у фазі рецесії на основі реалізації різних форм ДПП може відбуватись працевлаштування циклічно безробітних та стимулювання інвестиційного попиту за рахунок розбудови об'єктів ринкової інфраструктури. Запровадження проектів на основі ДПП під час кризи дозволяє не лише підтримати сукупний попит у короткостроковому періоді, а й закласти фундамент довгострокового економічного зростання за рахунок випереджального розвитку ринкової

інфраструктури, навколо якої здійснюватиметься підприємницька діяльність у майбутньому [25].

З іншого боку, у фазі піднесення, що характеризується надмірним сукупним попитом за повної зайнятості ресурсів, спрямування частини коштів приватного сектору на реалізацію проектів ДПП дозволить стримати надмірну ділову активність та підтримати темпи розвитку інфраструктури відповідно до зростаючих потреб ринку.

Згідно з підходами Європейської Комісії визначаються наступні основні ролі приватного сектору у схемах ДПП [23]:

- формування спільних інвестиційних ресурсів державного та приватного секторів для досягнення суспільно-значущих результатів;
- підвищення ефективності використання об'єктів державної власності на основі підприємницької мотивації;
- створення нових методів управління;
- створення доданої вартості для споживачів і суспільства в цілому;
- забезпечення кращого визначення потреб і оптимальне використання ресурсів.

Державно-приватне партнерство здатне забезпечити також додаткові переваги, які полягають у:

- зменшенні собівартості проектів;
- ефективному розподілі ризиків;
- удосконаленні систем управління;
- поліпшенні якості послуг населенню;
- підвищенні прибутковості проектів;
- удосконаленні державного управління;

Об'єднання фінансових ресурсів державного і приватного сектору дозволяє ефективніше вирішувати економічні і соціальні завдання. Причому, від такого об'єднання у формі ДПП виграють і бізнес і держава. Зрештою це служить підвищенню якості життя населення і посиленню конкурентоспроможності економіки. Основа успішності об'єднання фінансових ресурсів у концепції ДПП полягає в тому, що і держава, і

приватний сектор мають свої спеціалізації діяльності і свої переваги, при об'єднанні яких формується ця кооперація і створюється ефект синергії. З'являється можливість ефективніше працювати і досягати кращих результатів, насамперед у сфері інфраструктури [26].

На розвиток процесу об'єднання фінансових ресурсів держави і приватного сектору впливають два різноспрямованих фактори: нестача державних фінансових ресурсів і наявність ресурсів у бізнесу. З одного боку, в Україні і навіть у розвинених країнах держава не має достатніх фінансових ресурсів, щоб в повному обсязі створювати модернізувати, розширювати і обслуговувати інфраструктуру, що знаходиться у власності держави [32].

Потреби у сучасних і якісних інфраструктурних об'єктах постійно зростають. Разом з тим держава має можливість забезпечення сприятливих для приватного сектора умов для розвитку інфраструктурних проектів, наприклад, відведення землі для спорудження об'єктів інфраструктури, видача ліцензій, а також сприяння через застосування різних фінансових інструментів - надання державних гарантій, субсидій, пільгових кредитів та ін.

З другого боку, приватний бізнес має значні фінансові ресурси, які є мобільнішими ніж державні; він часто випереджає державний сектор у технічних і технологічних нововведеннях. Однак, для нього часто ускладнений доступ до тих сфер, які традиційно вважаються державними, або ризики діяльності виявляються дуже високими. З точки зору держави об'єднання фінансових ресурсів державного та приватного секторів дозволяє вирішувати цілий ряд важливих завдань: підвищення ефективності розбудови і управління інфраструктури; максимізація, на вкладені ресурси; витрачання державних фінансових ресурсів в сучасних умовах задля їх економії в майбутньому; концентрація інвестицій у ключових для суспільства проектах; передача значної частини ризиків до приватного сектора; стимулювання інноваційної діяльності через механізми конкуренції [40].

Партнерство бізнесу і влади дозволяє істотно збільшити шанси на успіх при реалізації крупних проектів. Об'єднання ресурсів і справедливий

розподіл ризиків між сторонами партнерства дозволяють активно залучати інвестиції для реалізації суспільно і соціально значущих проектів, багато з яких навряд чи могло бути реалізованим без об'єднання зусиль приватного і державного секторів. ДПП дозволяє не просто реалізовувати проект, але реалізовувати його якісно, вводити його в строк, без затримок, це дозволяє підвищити якість державних послуг населенню і значно збільшити ефективність управління інфраструктурою, що сприяє ефективному розвитку об'єктів державного майна. При цьому механізми ДПП дозволяють успішно використовувати досвід і професіоналізм приватного сектора при збереженні державного контролю над активами [42].

Віддача в майбутньому на інвестиції в рамках ДПП значно вище, ніж при традиційних схемах реалізації тих або інших соціальних проектів. Це, у свою чергу, допомагає успішно здійснювати великі інфраструктурні проекти, які інакше навряд чи могли бути реалізовані в досяжному майбутньому. При цьому реалізація проектів ДПП дозволяє знижувати фінансове навантаження на платників податку і надає можливість доведення коштів до кінцевих споживачів. Спільна робота бізнесу і влади в реалізації проектів ДПП сприяє розвитку новаторських форм проектного фінансування, стимулює підприємницьке мислення і сприяє впровадженню передових методів управління в органах влади. Все це сприяє розвитку діалогу між бізнесом і владою в різних сферах [53].

Держава формує інституціональне середовище партнерств, зокрема у сфері створення, регулювання і контролю діяльності партнерств, розробляє стратегії і принципи, на яких будуються відносини бізнесу з суспільством і владою в рамках партнерських відносин. У той же час механізми державного регулювання застосовуються в залежності від галузі, типу партнерства, його форми, соціальноекономічної значимості проектів і інших чинників.

За даними звіту «Приватна участь в інфраструктурі» [52], оприлюдненого Світовим банком, у 2019 році, приватні інвестиційні зобов'язання в сфері енергетики; транспорту; інформаційно-комунікаційних технологій; водопостачання та нещодавно включеної інфраструктури щодо

твердих побутових відходів у країнах з низьким та середнім рівнем доходу склали 96,7 млрд. дол. США за 409 проектами у 62 країнах світу.

Інвестиції в енергетику та сектор водопостачання зросли на 22 та 5 % відповідно до 2018 року. Сектор твердих побутових відходів вперше був включений до звіту та його розмір склав 2 % інвестиційних зобов'язань в інфраструктуру за рік. Із 150 проектів з виробництва електроенергії 136 були у секторі відновлюваних джерел енергії, що становить 91 % усіх нових проектів з виробництва електроенергії. За обсягами інвестицій на відновлювані джерела енергії припадає 62 % інвестицій у виробництво електроенергії. Ситуація в Україні щодо розвитку ДПП, нажаль, погіршилася. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2021 р. на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 – розірвані / закінчився термін дії) [24].

Порівняльна характеристика проектів ДПП по реалізації інфраструктурних проектів і надання муніципальних послуг [28; 34; 38]

Існуючі умови розвитку державно-приватного партнерства в Україні мають негативні чинники: нестабільність політичної сфери, недосконалість законодавчої бази та функцій регулювальної діяльності, надмірний державний контроль в економічній сфері, несформоване інституційне середовище, недостатня соціальна відповідальність приватного партнера, значні корупційні ризики, відсутність досвіду представників державного сектору у сфері реалізації проектів ДПП.

В якості критеріїв оцінки якості надання послуг можливо виділити такі як:

- якість взаємодії з постачальником муніципальної послуги; задоволеність процедурою отримання муніципальної послуги громадян;
- якість параметрів інфраструктури, пов'язаної з отриманням публічної послуги; якість параметрів електронного інтерфейсу надання муніципальної послуги.

Побудова незалежної системи індикації якості надаваних державних послуг за допомогою ДПП повинні враховувати наступні принципи:

- суб'єктом оцінки якості публічної послуги за допомогою ДПП повинен виступати кінцевий споживач, який не зацікавлений у спотворенні об'єктивних даних, а результати громадської оцінки якості державних послуг повинні бути доступними для широкого загалу, що робить дані оцінки ефективною технологією з протидії корупції та бюрократизації;

- індикатори якості муніципальних послуг повинні визначатися адміністративними регламентами; система моніторингу якості державних послуг за допомогою ДПП повинна отримати статус елемента національної безпеки; низька оцінка ефективності (публічних і приватних суб'єктів ДПП в процесі надання державних послуг) споживачами є безумовною підставою до адміністративних заходів по відновленню ефективного режиму надання послуги або розірвання угоди ДПП;

- визначення конкретних параметрів індикаторів якості надання державних послуг шляхом ДПП повинно носити науковий характер і підлягати громадському обговоренню, підтверджено соціологічним даними [1, 48].

Таким чином, можна зазначити, що проблематика, пов'язана з процесами надання муніципальних послуг, особливостей підходів до організації системи створення та розподілу суспільних благ є досить актуальною та відображена як в чисельних наукових дослідженнях, так і у практичній діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємств, що приймають участь у ланцюзі «вироблення – транспортування – реалізації» муніципальних послуг споживачам.

Важливим залишається забезпечення фінансової стійкості проєктів, формування нормативно-правової бази, зменшення ризиків, адаптивність проєктів ДПП до мінливого зовнішнього середовища. Запропоновані окремі моделі надання муніципальних послуг за рахунок використання ДПП можуть надати додаткових можливостей державному сектору стосовно розвитку концепції «сервісної держави», прискорити залучення необхідних ресурсів,



розширити вибір споживача послуг, підвищити вимоги до суб'єктів, які надають муніципальні послуги, підвищити якість та кількість муніципальних послуг, збільшити надходження до державного та місцевих бюджетів, посилити громадський контроль над процесами надання послуг [72].

Таким чином, державно-приватне партнерство в Україні має стати каталізатором активності, тим аттрактором (за термінологією теорії синергізму) утворення партнерських структур, що сприятиме розвитку економіки та соціальної сфери. Зазначене, значною мірою, можливе за умови законодавчого визначення правових, економічних, та організаційних засад функціонування ДПП у спеціальному законі про загальні засади розвитку ДПП.

Після прийняття спеціального закону потребують нормативного врегулювання особливості ДПП в окремих сферах економіки, а також законодавче удосконалення механізмів ДПП (концесія, угоди про розподіл продукції, спільна діяльність тощо). Для розвитку державно-приватного партнерства необхідно [7, 20]:

- закріплення принципів ДПП у державних і регіональних стратегіях соціально-економічного розвитку держави та регіонів;
- створення сприятливого інституційного середовища ДПП; розробка і удосконалення його нормативно-правової бази;
- забезпечення державної підтримки і гарантій держави партнерам з приватного сектору; створення державного органу з питань ДПП, а також інститутів громадянського суспільства, необхідних для його діяльності: об'єднань, асоціацій, союзів, експертних і консультативних комітетів; запровадження публічного контролю за виконанням договірних зобов'язань всіма учасниками-партнерами.

Розробка стратегії реалізації державно-приватного партнерства повинні бути відображені загальні напрями і сфери ДПП, види і обсяги послуг, які будуть надаватися у вигляді ДПП, передбачувані форми партнерств; основоположні принципи функціонування ДПП; пріоритетність інтересів держави, ефективний розподіл ризиків між сторонами, політична підтримка

держави, партнерський, рівноправний і транспарентний характер відносин; економічна (соціальна) ефективність реалізації проектів ДПП [22, 41, 67].

Головним спрямуванням нормативно-правового забезпечення має бути незмінність форми власності та цільового призначення об'єкта, який споруджується, модернізується чи управляється за допомогою механізмів ДПП, протягом усього строку партнерства; справедливий розподіл ризиків, пов'язаних з виконанням договорів ДПП; справедливий розподіл прибутку між державою та приватним сектором.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ ПРЕДСТАВНИКАМ БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **2.1. Особливості надання муніципальних адміністративних послуг на місцевому рівні**

Проект Стратегії розвитку України до 2030 року направлений на поліпшення добробуту українців включно із наданням якісних муніципальних адміністративних послуг, що вимагає формування законодавчих, організаційних та економічних основ [46, 59].

У нашій державі надання та покращання якості послуг пов'язана із радикальними питаннями щодо зв'язків між громадянами та державою. Сьогодні однією із найрозповсюдженіших теорій владно-правової організації влади та таких, що активно розвиваються, є концепція, що базується на ідеї сервісної моделі управління [44].

При застосуванні сервісної моделі управління орієнтація спрямовується на оптимізацію державних інститутів влади, місцевого самоврядування та інших органів управління, вона базується на якісному наданні публічних, адміністративних послуг населенню із можливістю делегування функцій із надання адміністративних послуг приватному та громадському сектору. Сервісна концепція набула свого поширення в США та ряді держав Західної Європи у 80-90-х роках ХХ століття та розглядає призначення країни у служінні людині, народу [11, 12, 34].

Сервісна ідея розвитку системи державного управління базується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість та легітимність публічних інститутів пов'язана із якістю моделювання, виявлення та реалізації індивідуальних та групових інтересів й потреб. За

подібної моделі організації управління ключовим чинником ефективності є задоволеність споживача.

Відповідальність за безпеку та життєве забезпечення покладається на країну, котра має гарантувати задоволення інтересів та потреб окремої людини та їх груп [16, 25].

У контексті дослідження тлумачення словосполучення «муніципальна адміністративна послуга» розглядається як публічна послуга, що надається населенню органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, іншими уповноваженими особами й надання якої пов'язане із реалізацією владних повноважень. Під змістом терміну «державна послуга» слід розуміти встановлені нормативно-правовими актами вимоги до об'єму, якості та умов надання послуги.

Виокремлення муніципальних адміністративних послуг потрібне для відмежування публічно- службової діяльності органів, якими здійснюються розпорядчо-виконавчі функції, від господарських відносин й до покращення якості надання адміністративних послуг.

Впровадження в Україні доктрини муніципальних адміністративних послуг, забезпечення відповідної якості надання адміністративних послуг потребує системного підходу до правового регулювання цієї галузі суспільних відносин.

Надання органами місцевого самоврядування муніципальних адміністративних послуг населенню є пріоритетним напрямком їх діяльності, що вимагає нагального переосмислення ролі та призначення держави в суспільстві й радикальної зміни відносин між владою та громадянами, від суто розпорядницьких до обслуговуючих, у яких, як правильно зазначають В. Тимошук та А. Юрмач, «громадяни є не прохачами, а споживачами адміністративних послуг» [66, 68].

Сьогодні коло суб'єктів, на яких покладено функції надання муніципальних адміністративних послуг досить широке. Через що тривалий час існує багатостороння проблема: у органах публічного управління – систематизація даних послуг та скорочення їх кількості; для споживача,

заради задоволення потреб котрого власне і функціонують відповідні органи – складність одержання послуг та нестача потрібної інформації щодо порядку подання заяв, існуючих вимог, органів, до котрих необхідно звертатись і т. п.

Задля оптимізації системи надання муніципальних адміністративних послуг та здійснення реформування територіальної організації влади при місцевих органах влади були створені центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). У цих інституціях, які функціонують за принципом єдиного вікна, задля пришвидшення процедур та задоволення потреб споживача створюються електронні черги. Проте проблема донині іще повністю не вирішена [70, с. 75].

Проводячи оцінку діючої схеми можемо більш детально описати алгоритм надання послуг фахівцями ЦНАПу, котрий проходить у два етапи. На першому етапі виконуються наступні дії:

- 1) одержання звернення від споживачів у зручний для них спосіб (особисто або через мережу Інтернет);
- 2) технічне опрацювання звернення;
- 3) обробка інформації безпосередньо спеціалістами;
- 4) видача результатів у формі відповідних документів.

Взагалі, можемо відзначати той факт, що нині у сфері надання муніципальних адміністративних послуг відстежується тенденція наближення до споживача, спрощення організації даного процесу, проте, на нашу думку, одна із найголовніших проблем донині не вирішена. Кількість муніципальних адміністративних послуг, що надають органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти, вказує на високий рівень бюрократизованості країни [42].

Жаданим для удосконалення механізму надання адміністративних послуг є не лише формування належних умов та налагодження взаємодії між всіма учасниками процесу, а й просте скорочення на законодавчому рівні призводить до того, щоб юридичні та фізичні особи мали необхідність звертатись за одержанням адміністративних послуг [31].

На практиці при наданні муніципальних адміністративних послуг в Україні виявлено багато проблем, що підтверджено не тільки досвідом більшості українців, але й даними професійних соціологічних досліджень. На перше місце споживачами ставиться проблема складної процедури одержання адміністративної послуги, яка передбачає відвідування замовниками адміністративних послуг великої кількості інстанцій, подачу немалої кількості документів, одержання різних проміжних рішень (висновків чи погоджень) [31].

Друге місце за корупціогенністю споживачі віддали занадто тривалим термінам надання великої кількості адміністративних послуг. На превеликий жаль, не часто суб'єкти надання муніципальних адміністративних послуг намагаються вирішити питання оперативно, а рішення здебільшого приймають у останні дні відведеного законодавчо строку. В Україні майже не існує «швидких послуг», інакше кажучи тих, котрі надаються одразу (за один візит) [41].

Нині метою Уряду України є оцифрування 100% державних адміністративних послуг до 2024 року, а у поточному 2022 році планується переведення у електронний формат 80% найбільш популярних та затребуваних адміністративних послуг. Установлено, що серед найбільш затребуваних адміністративних послуг, котрі уже доступні в електронному форматі, є:

- послуги соціальної сфери: оформлення житлової субсидії чи допомоги при народженні дитини, а також ряд послуг Пенсійного фонду України;
- послуги для бізнесу: реєстрація бізнесу, оформлення дозволів та ліцензій, одержання довідки чи виписки он-лайн;
- послуги у будівельній галузі, завдяки чому в Україні уже 80% будівництва можна розпочинати чи вводити у експлуатацію онлайн (класу СС1);
- послуги у галузі суду та безпеки: онлайн довідки про відсутність корупційних правопорушень та про несудимість, подання заяви до суду;

– послуги для автовласників: одержання інформації про свій транспортний засіб, штрафи, водійські посвідчення, запис до е-черги для візитів до сервісних центрів МВС і т. д.

Визначено, що загалом ситуація в Україні щодо надання муніципальних адміністративних послуг поступово змінюється на краще, адже розвиток та вдосконалення системи надання адміністративних послуг та формування оптимальної мережі ЦНАПів є одним із ключових пріоритетів процесу децентралізації, який триває в країні. ЦНАП – державні установи із надання адміністративних послуг за принципом «прозорого офісу» та «єдиного вікна» почали створюватись при місцевих радах задля комфортності та протидії корупції в наданні послуг юридичним та фізичним особам і за період 2008- 2019 рр. їх кількість в Україні значно збільшилася: 2008 рік – 1; 2012 рік – 45; 2013 рік – 502; 2016 рік – 682; 2019 рік – 806. Однак, попри активну діджиталізацію, та посилену увагу зі сторони держави у діяльності багатьох ЦНАПів лишаються типові помилки та проблеми. Вагома частина із них пов'язана із недосконалою законодавчою базою, а частина – із упущеннями самих центрів. Дослідивши офіційні сторінки в мережі інтернет, а також провівши незалежні опитування серед клієнтів ЦНАП в Сумській області, можемо виокремити ключові його недоліки в роботі:

- дефіцит консультування громадян та брак повної інформації з питань надання послуг у центрі;
- вимога не передбачених законодавчо, додаткових документів для отримання адміністративної послуги;
- графік «приймальних годин» обмежений та орієнтований на посадових осіб, але не завжди підходящий споживачам;
- недостатня правова база для прийняття співробітниками ЦНАП готівкових платежів – оплати за адміністративні послуги;
- потреба самостійно отримувати (погоджувати) довідки чи документи в інших державних структурах, органах місцевого самоврядування;

- неможливість одержання інформації про перебіг розгляду адміністративної

- послуги у електронній формі;

- не зазначено в нормативно-правових актах підстави для відмови у видачі адміністративної послуги;

- існування пропозиції одержання адміністративної послуги через посередників (громадські організації, приватні фірми, юридичні компанії чи благодійні фонди) за додаткову плату;

- невстановлення чітких розмірів оплати для усіх адміністративних послуг, що зумовлює потребу в розробці та прийнятті в Україні Закону про адміністративний збір;

- неможливість одержання супутніх послуг (ксерокопіювання, ламінування, виготовлення документів, банківські послуги, продаж канцелярських товарів, фотографування) у приміщеннях більшості ЦНАПів.

Ще серед існуючих проблем можна зазначити наявність у невеликих населених пунктах будівель, котрі не відповідають у повному обсязі вимогам, що висуваються до створення ЦНАП. До того ж фіксуємо брак кваліфікованих спеціалістів, котрі могли б працювати адміністраторами, та слабе технічне забезпечення й складність доступу до мережі Інтернет. З приводу цього можна навести дані зі Звіту про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг, у якому вказано про дуже низький рівень «електронізації» ЦНАП загалом по Україні:

- онлайн консультування – 13%;

- надання електронних адміністративних послуг – 27%;

- організація електронних черг – 19%;

- забезпечення електронного документообігу – 34%;

- попередній електронний запис споживачів адміністративних послуг – 11% [70, с. 10].

Надання потрібного переліку муніципальних адміністративних послуг у ЦНАП можливий тільки за наявності доступу до чотирьох головних державних реєстрів:



- єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських об'єднань;
- державного реєстру речових прав на нерухоме майно;
- державного земельного кадастру;
- єдиного державного демографічного реєстру.

Однак, не усі вони в рівній мірі мають доступ до чотирьох вказаних реєстрів: біля 90% ЦНАП мають доступ до перших двох реєстрів (89,3 % та 92,4% відповідно), і тільки 30,6% та 32,8% із них мають доступ до третього та четвертого реєстрів відповідно (станом на 01.10.2022 р.)

З огляду на проблеми у організації діяльності ЦНАП, у рамках подальшого реформування системи адміністративних послуг та задля удосконалення роботи ЦНАПів, а також покращання ефективності обслуговування споживачів послуг у ЦНАП, підвищення доступності адміністративних послуг доречно вжити конкретних заходів.

Вирішенням проблеми веб-сторінок ЦНАП є надання відповідних повноважень адміністраторам, які будуть регулярно оновлювати сайт, висвітлювати найактуальніші новини та корисні посилання. Також важливою складовою є наповнення веб-поталу електронних послуг.

Одна з найважливіших проблем – це технічне забезпечення ЦНАП. Доцільним є проведення тендерних процедур закупівлі та придбання офісної та комп'ютерної техніки, комунікаційного обладнання, програмного забезпечення, його встановлення а налаштування. Необхідно формувати програмно-технічну базу для передачі інформації (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв'язку) між органами влади в електронному вигляді. Це спростить процедуру, скоротить час і зменшить строк надання послуг.

Отже, серед факторів, які сприятимуть підвищенню ефективності надання муніципальних адміністративних послуг, поряд зі спрощенням процедури надання послуг, та всіма вище перерахованими заходами можна виокремити потребу у збільшенні місцевих бюджетів та залучення громадського контролю за процесом їх надання. Також можна визначити такі

методи і напрямки підвищення ефективності надання адміністративних послуг:

- затвердження законодавчо установленого вичерпного переліку адміністративних послуг та закріплення за ними відповідних суб'єктів надання даних послуг;
- затвердження на державному рівні стандартів якості надання послуг та проведення повсякчасного моніторингу процесу надання послуг та оцінка їх якості;
- формування механізму дослідження потреб громадян у послугах та задоволеності щодо їх якості;
- впровадження дієвої системи оскарження дій суб'єктів надання послуг;
- забезпечення роботи єдиного державного електронного порталу адміністративних послуг та розвиток системи електронних послуг.

Розвиток системи електронних послуг необхідний не лише на державному рівні, так місцева влада у регіонах також опікується питаннями запровадження smart- технологій у життя регіонів. У світі досить відома концепція «розумне місто», котру використовують багато міст по усьому світу та котра виступає досить прогресивним способом організації та розвитку міського простору [62].

В першу чергу пропонуємо створити «Портал мешканця» – сучасний та зручний інструмент взаємодії сумчан із місцевою владою, котрий дозволить одержати послуги міської ради онлайн. Для цього необхідне створення самого порталу, встановлення серверного обладнання, облаштування двох робочих місць.

Зведений бюджет реалізації проекту «Smart city: е-послуги» для міста складає 440,25 тис. грн. З впровадженням даного проекту кількість послуг, що надаються у ЦНАП має збільшитись приблизно у два рази (із 26,8 тис. до 53,0 тис. за рік).

Підвищення ефективності надання муніципальних адміністративних послуг засобами електронного урядування для суб'єктів господарювання чи

громадян згідно з європейськими вимогами, підвищить результативність роботи органів місцевого самоврядування та органів державної влади, знизить ризик корупції під час надання адміністративних послуг та поліпшить діловий клімат, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість держави.

Таким чином, важливо і необхідно, щоб послуги надавалися в міру можливості на тому рівні адміністративного управління, який є щонайближчим до певної людини.

Отже, неминучими можна вважати подальші суттєві структурно-функціональні зрушення в роботі органів публічної влади, котрі розпочалися зі створення ЦНАП. Також важливим та доцільним є: підняття якості надання державних послуг за допомогою відокремлення одержувачів державних послуг від тих, хто їх надає; досягнення такого рівня професіоналізації державної служби та державного апарату, за якого рішення прийматимуться відповідно до існуючого законодавства та за допомогою чітких, прозорих й об'єктивних процедур; модернізація системи управління таким чином, щоб управлінці отримували усю необхідну інформацію й несли відповідальність за свої дії, а також за формування політики та реалізацію державних програм.

У більшості розвинених країн важливим фактом є те, що можливі порушення у взаємовідносинах між державними та органами самоврядування з одного боку та населенням країни та її територіально визначеними частинами (провінціями, країнами, регіонами, муніципалітетами тощо) - з іншого, через незадовільний рівень професіоналізму державних службовців, а також їх супутникових структур (інститути, організації, центри, установи), їх несумісність із сучасними вимогами та нормами морально-духовного та інтелектуально-психічного стану [57].

Забезпечення високонадійного функціонування урядової системи вимагає пріоритету та постійної уваги щодо оптимізації цих характеристик її людських ресурсів, що ставить завдання вивчення, оцінки та вдосконалення

професіоналізму, моралі та менталітету «слуг людей» серед пріоритетів дослідження [44].

Актуальність і важливість цієї проблеми пояснюється динамічною трансформацією суспільства в результаті становлення, масштабного розширення та розвитку економіки знань, формування постіндустріального світу, інформаційного суспільства з відповідними змінами в інтелекті, ментальності, моралі та духовності демократизованого та лібералізованого світу і вплив традиційних методів управління та вплив влади [44].

Так, вперше у вітчизняній економічній теорії на основі вивчення методологічних та практичних основ управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем національної економіки

В. Петренко запропонував парадигму управління «інтелектуалізоване суспільство - інтелектуалізоване управління» [53].

Поширивши цю необхідність на процеси та процедури надання державних послуг населенню, вони пропонують наступний варіант цієї формули: «інтелектуалізоване суспільство - інтелектуалізовані послуги». Це означає, що сьогодні всі види послуг для населення повинні надаватись як державними службовцями на основі нових посад, потреб та зусиль оновленого, демократизованого та лібералізованого суспільства постіндустріальних цінностей [46].

Це надзвичайно важливе питання для подолання кризи державного управління в Україні. Водночас, як і у всьому світі, реінжиніринг, реформування та вдосконалення відповідних служб на всіх рівнях урядової ієрархії мають зосередитись на викоріненні із соціальної практики традиційних технологій «сильної держави», «верховенства права» та «офіційної влади». У деяких випадках вони продовжують надмірно і сліпо втручатися в соціальну реальність громадян, діють від імені органу ("суб'єкта"), в якому вони працюють, і здійснюють повноваження, наділені (делеговані) цим органом (а не працівником) [35].

Представник «суб'єкта господарювання» має законну можливість використовувати владу над підпорядкованим йому «об'єктом», він може

здійснювати її за різними сценаріями, у зв'язку з чим ми повинні звернутися до алгоритмізації відносин між суб'єктами господарювання в процесі надання адміністративних послуг "за умови надання") [61].

Для сучасної системи державного управління їм дійсно потрібні компетентні менеджери, оскільки її характеристикою є залежність людини від людини, що представляє типову пару управління «суб'єкт - об'єкт». Якщо підкреслити, що суспільство (з точки зору нашого дослідження – багато потенційних «суб'єктів лікування») змінювалося і змінюється досі, необхідно визнати необхідність відповідних, а часом і поглиблених змін характеристик відповідного набору «суб'єктів» адміністративних послуг – кадрове забезпечення в державному управлінні та місцевій адміністрації. У той же час, основні зміни повинні відбутися у напрямку значного збільшення етичного та інтелектуального потенціалу цих працівників на основі професійного оволодіння знаннями та досвідом у тих сферах українського суспільства, які потребують належного регулювання та управління [15].

З цих позицій особливо цікавим є питання аналізу та оцінки ситуації та виявлення існуючих інноваційних проблем у наданні послуг населенню України органами державного управління та місцевого самоврядування. Існує три основні проблеми у наданні адміністративних послуг, які необхідно вирішити при здійсненні адміністративної реформи: впорядкування їх переліку, визначення витрат та зручність їх надання [6].

Результати соціологічних опитувань (проведених Фондом демократичних ініціатив) думок споживачів адміністративних послуг свідчать про наявність таких проблемних питань, як:

- складні процедури надання адміністративних послуг;
- територіальна розпорошеність адміністративних органів;
- занадто довгі умови надання багатьох адміністративних послуг;
- незручності та обмежений режим роботи адміністративних органів;
- наявність великих черг в адміністративних органах;
- відсутність належних умов очікування;
- відсутність відповідної інформації;

- відсутність альтернативних способів подання звітів адміністративним органам про надання адміністративних послуг;
- невизначеність щодо оплати адміністративних послуг;
- належне ставлення до відвідувачів адміністративних органів [38].

Водночас слід зазначити, що в Україні є важливі досягнення в цій галузі.

Таким чином, ми наполегливо та ефективно намагаємось впродовж тривалого часу вдосконалити процеси та процедури надання адміністративних послуг населенню у різних сферах. Учасники цієї роботи накопичили багатий досвід та важливий матеріал, правильне вивчення якого має бути спрямоване на виявлення та вирішення існуючих проблем у цій галузі.

Встановлення стандартів відповідального та ефективного обслуговування населення державними органами є дуже складним та вирішальним завданням для України. Вивчення зарубіжного досвіду забезпечення якості адміністративних послуг дозволяє описати такі виклики, з якими стикаються органи влади в Україні:

- переосмислення державних службовців щодо своїх функцій на основі вимог, потреб та зусиль оновленого, демократизованого та лібералізованого суспільства;
- налагодження комунікації між урядом та населенням громади шляхом встановлення ЦНАП як центрів суспільного життя;
- підтримка фізичного доступу населення до адміністративних послуг при одночасному розширенні надання адміністративних онлайн-послуг;
- впровадження сучасного демократичного інструменту рівного доступу всіх груп населення до послуг шляхом надання вичерпної та достовірної інформації про ЦНАП шляхом інформування населення про їх роботу;
- залучення у сферах вдосконалення системи надання адміністративних послуг питання залучення населення до процесу управління та прийняття рішень у громадах [70].

Таким чином, сама ідея адміністративних послуг прийшла в Україну з досвіду західних країн, де з 80-х років ХХ століття процвітала доктрина "нового державного управління" та орієнтація державної влади на громадянина.

У 1998 році ідея адміністративних (управлінських) послуг вперше була закріплена в концепції адміністративної реформи в Україні. Звичайно, наголос на «послугах», «наданні послуг» надзвичайно корисний для будь-якої сучасної країни. Влада завжди повинна усвідомлювати, що існує служіння суспільству загалом і кожному громадянину окремо. Це означає, що орієнтація на потреби та інтереси особи з боку органів державного управління є безперечною позитивною теорією державних послуг і, власне, адміністративних послуг як різновиду державної служби. Головним викликом є перетворення бюрократії на більш гнучку організацію, яка використовує найкращі практики та підходи приватного сектору до обслуговування споживачів. Сьогодні ми можемо стверджувати, що українська доктрина адміністративних послуг є по суті національною спадщиною. Адже в такій «суворій» юридичній формі питання адміністративних послуг не вирішується в західних країнах [11].

Насправді мова йде про «державні послуги», «адміністративні послуги», «послуги для громадян», «послуги для компаній» тощо. Акцент робиться не на юридичній складовій, а на тому, що всі рішення, дії тощо є послугами у відносинах з приватними особами.

## **2.2. Особливості зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

У переважній більшості країн світу послуги, що надаються населенню центральними та місцевими органами влади, є ключовим питанням формування відносин між людиною та країною. Інститут надання адміністративних послуг у розвинених країнах Європи та світу є чітко прозорим, налагодженим механізмом, який відображає демократичність

системи державного управління та призначений для ефективного та результативного вирішення проблем громадян і, таким чином, покращення якості їх життя. Тому, з нашої точки зору, вивчення кращого зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг необхідне для подальшої адаптації у розробці ефективної моделі відносин між владою та українським суспільством [11].

Водночас високий рівень актуальності питань, пов'язаних з пошуком рішень кризи державного управління та місцевого самоврядування в Україні, дає підставу для розмови про необхідність подальшого вивчення практичного використання технологій, процесів та процедур надання послуг населенню.

Європа, Північна та Південна Америка, Азія та Африка та можливості її впровадження в середовищі державного управління України [66].

Поняття «держава, що обслуговує» було широко поширене і затвердилось у діяльності державних та самоврядних урядів США та багатьох західноєвропейських країн у 1980-х і 1990-х, які детально регулюють процедури відносин між урядом та фізичними та юридичними особами. Узагальнення міжнародного досвіду регулювання та регулювання процесів та процедур надання якісних послуг населенню доводить, що вони колись стали і залишаються предметом особливої уваги всіх розвинених країн, і що уряди країн, що розвиваються, останнім часом їх інтенсивно впроваджують.

Таким чином, багато країн ЄС, у тому числі Бельгія, Великобританія, Португалія та Франція, прийняли хартії надання державних послуг. Наприклад, у 1991 р. Сполучене Королівство прийняло програму під назвою «Хартія громадян» під назвою «Біла книга», яка проголошувала принципи надання державних послуг, яких уряд хотів би дотримуватися у всіх державних послугах. У 1992 р. Рада міністрів Франції прийняла Хартію про надання державних послуг, яка виклала основні принципи управління французькою державною службою на засадах рівності, неупередженості та правонаступництва, а також нові принципи реагування на зміни очікувань та



вимог населення, поява нових потреб та запитів споживачів, необхідність прозорості та підзвітності, простоти та доступності [66, с. 28]. Хартія споживачів державних послуг у Бельгії, прийнята в 1993 р., Є прикладом комплексної програми, яка спрямована на покращення відносин між державними органами та установами, з одного боку, та громадськістю - покупцями та споживачами послуг – з іншого [66, с. 41].

У 1993 р. Португалія прийняла "Хартію якості державних послуг", яка застосовувалася до всіх центральних та муніципальних державних служб. Основними принципами, викладеними в цьому документі, були відповідальність осіб, уповноважених надавати послуги, прозорість процедур їх надання, доступ громадян до участі у конкурсах тощо. [73, с. 231].

У США та ЄС термін "державні служби" використовується для опису низки державних взаємодій із громадськістю. Наприклад, у США модель функціонування федеральних державних органів за функціональними ознаками орієнтована на чотири сфери, а саме:

- послуги для громадян;
- методи надання послуг;
- підтримка процесу надання послуг;
- управління державними ресурсами.

«Служби для громадян» охоплюють 19 сфер діяльності (оборона, національна безпека, внутрішня безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука та інновації, економічний розвиток тощо), кожна з яких розділена на деякі підгалузі [73, с. 232].

Слід зазначити, що найбільш повна класифікація виду державних послуг була розроблена в Німеччині. Державні послуги ( $\approx$  400 видів) класифікуються на 8 видів, і 73% від загальної кількості послуг належать лише до трьох із них, а саме: збір, обробка та надання загальної та спеціалізованої інформації, обробка заяв та скарг до державних органів, а також допомога в отриманні різних форм фінансової допомоги, участь у грантових конкурсах [73].

Важливо також зазначити, що в Австрії існує загальний закон про адміністративний процес, в Естонії – ряд законів про адміністративний процес, у Польщі – адміністративний процесуальний кодекс, згідно з яким потреби населення у послугах задовольняються або наданням відповідних послуг, або укладанням угоди про їх надання приватними підрядниками. У більшості нових держав-членів ЄС (Латвія, Чехія, Угорщина) прийняті та діють закони «Про місцеву владу», згідно з якими місцева влада має право вирішувати питання та потреби місцевого значення, а також організовувати та фінансувати процеси та процедури для надання комунальних послуг [66].

Наприклад, Латвійський закон про місцеві органи влади визначає одну з основних функцій надання якісних державних послуг населенню, а законодавство більшості країн ЄС розрізняє комунальні послуги згідно з такими критеріями: обов'язкові – необов'язкові. Водночас органи самоврядування мають право приймати рішення щодо надання та фінансування послуг, не передбачених законодавством. У Польщі муніципалітети задовольняють потреби місцевого населення, надаючи певні послуги на місцевому рівні (транспортні послуги, вивіз сміття тощо) або укладають угоди про надання цих послуг з приватними підрядниками [66].

Аналіз фахових матеріалів з вивчення зарубіжного досвіду в цій галузі дозволяє зробити висновок, що вітчизняних дослідників зарубіжного досвіду цікавлять технології, процеси та процедури державних служб, їх організаційно-правове забезпечення, громадський моніторинг, проблеми управління та оцінка якості. У той же час майже не спостерігається повної відсутності результатів аналітичних оцінок досвіду впливу на процеси та результатів взаємодії компонентів нетипової управлінської пари «суб'єкт» людського фактору. Це попри те, що проблеми управління професійною компетентністю та морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функцій державної служби є однією з пріоритетних тем дослідження, а також різних методологічних досягнень та рекомендацій [12].

Таким чином, актуальні проблеми модернізації державних служб у таких країнах, як Австралія, Великобританія, Ірландія, США: аналіз

існуючих проблем у роботі адміністративних органів та державних служб різних рівнів; визначення нових підходів до вдосконалення своєї діяльності на основі пошуку необхідних інноваційних рішень для загального вдосконалення людських ресурсів та загальної реформи служб управління людськими ресурсами в державному та місцевому управлінні [13].

Такі підходи та найкращі практики для їх реалізації за допомогою різних проектів міжнародної технічної допомоги зараз застосовуються і дають необхідні результати суспільству в країнах, що розвиваються. Подібні процеси реформування надання державних послуг на основі інноваційних технологій тривають у ряді африканських країн (Гана, Кенія, Мозамбік, Нігерія, ПАР), Бразилії та Китаї [13].

Аналіз зарубіжного досвіду надання державних послуг дозволяє зрозуміти, що практика розвинутих, соціально відповідальних країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії та Африки показує, що вся державна та ділова бюрократія (в позитивному сенсі цього терміну) в управлінні ними буде ефективною та ефективною лише в тому випадку, якщо його діяльність базується на концептуально інноваційних знаннях про людину, суспільство та країну, принципах та закономірностях їх розвитку, сучасних організаційних інноваціях, інноваційних технологіях управління, організаційних механізмах та інструментах, можливостях та потенціалі в процесах управління та державних послугах сучасної інформації та комунікації технологій [11].

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ БІЗНЕСУ ДО НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

### **3.1. Результати дослідження факторів впливу на формування середовища між муніципальною владою та підприємництвом у аспекті виявлення перспективних напрямків взаємодій**

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних процесів в Україні необхідно сформувавши ефективну систему методів розгляду різних факторів існуючого економічного середовища, що перешкоджають і сприяють розвитку приватного підприємництва на державному, обласному, муніципальному та місцевому рівнях. Крім цього, слід виявити умови партнерської взаємодії представників приватного бізнесу зі структурами муніципальної влади [64].

Така взаємодія в умовах забезпечення подальшого розвитку соціально-економічних процесів має відбуватися на базі усунення протиріч і знаходження ефективних способів прийняття управлінських рішень органами державного економічного регулювання, що відповідає завданням підвищення соціально-економічної ефективності приватного підприємництва.

У зв'язку з цим, муніципалітет розуміється як окрема територія держави України, соціально-економічна специфіка, в межах якої визначає виділення окремих напрямів, пріоритетів, цілей і завдань соціально-економічного розвитку суспільства і виробничо-споживчих процесів на основі стратегічного планування, і управління. Одним з ефективних способів розгляду партнерської взаємодії представників бізнес-спільноти та структур державної влади на основі спеціально розроблених засобів аналізу середовища» взаємодії влада – приватні підприємці «PEST-аналізу» [44].

Даний спосіб являє собою сукупність методів, що дозволяють дати оптимальну оцінку найважливіших аспектів зовнішнього соціально-економічного середовища діяльності суб'єктів приватного бізнесу, що впливають на характер управління внутрішніх процесів і регулювання зовнішніх контактів різних підприємницьких структур. Крім цього, методи PEST-аналізу дозволяють адекватно оцінити сформовані умови для розробки управлінських рішень структурами влади, спрямованих на надання безпосереднього або непрямого впливу на діяльність суб'єктів приватного бізнесу [18, с. 321].

Тим самим здійснюється встановлення сприятливих умов для розвитку GR-менеджменту як системи організаційних управлінських засобів бізнес-структур, спрямованих на розвиток взаємозв'язків з органами державної та муніципальної влади як підвищення рівня економічної ефективності підприємницької діяльності [2].

У зв'язку з цим партнерська взаємодія суб'єктів бізнесу та органів публічної влади відбувається в системі чотирьох основних аспектів соціально-економічної макросередовища, якою є сукупність формування та подальшого розвитку соціально-економічних процесів.

Муніципальна влада як зазначена макросередовище визначає наявність сукупності факторів, що чинять позитивний чи негативний вплив, що забезпечує подальшу модернізацію діяльності суб'єктів підприємництва або перешкоджає цьому за наявності необхідних ресурсів.

Даними аспектами макросередовища виступають:

1. Політичні умови, що виражаються в особливостях реалізації функцій органів влади, що регулюють умови діяльності підприємств і організацій різних форм власності, в тому числі приватних бізнес-структур. При цьому відбувається облік політичних установок діяльності і органів виконавчої влади регіонів. Ці умови також пов'язані з особливостями розробки і реалізації норм права в системі законодавства і 11 нормативно-правових актів з питань регламентації функціонування суб'єктів приватного підприємництва [17].

Аналіз специфіки правового регулювання виражається в аналізі діючих нормативно-правових актів і різних нормативних документів, що визначають порядок адміністративної діяльності органів державного управління, що вступають в різні форми взаємодії з економічними суб'єктами. В даному випадку встановлюються рамки оптимальних відносин, що дозволяють підприємницьким структурам дотримуватися межі економічних дій у взаєминах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. При цьому особлива увага звертається на процесуальну сторону практичної реалізації законодавства.

2. Економічні умови-особливості отримання і використання економічних ресурсів у підприємстві з отриманням різних товарів і послуг, затребуваних на макрорегіональному ринку і ринку з урахуванням міжнародних економічних стандартів і запитів іноземних економічних партнерів. При вивченні економічної компоненти виявляються фактори, що свідчать про загальний рівень економічного розвитку, величинах видобуваються природних ресурсів, характеристиках регіонального клімату. Встановлюється також і рівень розвиненості конкурентних відносин і економічної структури населення з розглядом рівня практичних умінь, досвіду робочої сили і величини заробітної плати.

Керівництво окремих приватних підприємств і організацій повинно також вміти оцінювати, як позначаються на операціях організації загальні зміни стану економіки. Стан даного елемента проведеного аналізу впливає на вартість всіх вводяться ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари і послуги. Якщо, наприклад, прогнозується інфляція, керівництво може вважати бажаним збільшення запасів поставляються організації ресурсів і проведення з 12 робочими переговорами про фіксовану оплату праці з тим, щоб стримати зростання витрат в недалекому майбутньому.

3. Соціальні фактори-сукупність різних видів впливу діяльності некомерційних громадських організацій на підприємницькі процеси з урахуванням рівня життя населення. Рівень розвитку суспільної культури, що втілюється у специфіці виконання індивідуальних та колективних

зобов'язань, дотримання чинного законодавства, рівень розвитку професійної освіти та суспільного виховання. В даному випадку, виявляється характер впливу на взаємодію приватних господарюючих суб'єктів і владних структур з боку таких факторів, як ставлення окремих людей до трудової діяльності; рівень суспільної і трудової культури; демографічна структура суспільства; темпи зростання (або зниження) населення; загальний рівень затребуваного на ринку праці професійної освіти; мобільність людей або готовність до зміни місця проживання і т. п.

4. Технологічна основа-система сучасних технологій перетворення наявних виробничих і організаційних ресурсів, зокрема, збору, перетворення і переміщення інформації в умовах розвитку цифрових форм економічної взаємодії на території відповідного макрорегіону. Вироблені технологічні нововведення визначають характер виробництва і надання економічних послуг. Інформаційні технології виявляють особливості зберігання і розподілу різних інформаційних відомостей. Аналіз технологічного зовнішнього середовища має на увазі облік змін в технології виробництва, застосування комп'ютерів в проектуванні і наданні товарів і послуг або успіхи в технології засобів зв'язку. Ці умови впливають на специфіку реалізації приватних підприємницьких інтересів і функцій органів публічної влади в умовах їх партнерства для забезпечення подальшої ефективної модернізації макрорегіональних економічних процесів.

З позиції зазначених умов макросередовища відбувається оцінка: 1) стратегії реалізації виробничих проектів на рівні окремих суб'єктів приватного бізнесу; 2) стратегічних засад діяльності державних органів влади з регулювання підприємницьких процесів з метою задоволення інтересів індивідуальних споживачів та організацій [53, с. 13].

В рамках PEST-аналізу реалізується комплексний моніторинг стратегічних позицій приватних підприємств і організацій в макрорегіональному соціально-економічному просторі з аналізом факторів діяльності органів публічної влади. Ключова мета Pest-аналізу партнерства суб'єктів бізнесу і владних структур полягає у встановленні змін

макросередовища з виявленням соціально-економічних тенденцій позитивного і негативного характеру, які не можуть контролюватися в системі менеджменту приватних організацій і органів федеральної і регіональної влади, але впливають на результати стратегії їх функціонування.

Процес зазначеного аналізу сприяє формуванню системи ефективного GR менеджменту, що виражається в послідовності певних дій:

1. Формується перелік зовнішніх стратегічних факторів, з боку яких існує висока ймовірність впливу на функціонування суб'єктів бізнесу та структур публічної влади.

2. Оцінюється рівень ймовірності реалізації кожного з виявлених факторів для тієї чи іншої організації у вигляді вираження показника ступеня впливу цих факторів на макрорегіональні процеси співпраці представників бізнес-спільноти та органів державної влади. Величина таких показників виражається в діапазоні: від «4» (найважливіше значення і рівень ключового впливу) до «1» (незначний рівень впливу). Сума показників впливу всіх факторів повинна дорівнювати одиниці.

3. Дається оцінка ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за чотирьох бальною шкалою. Загальну картину факторів і специфічних ознак PEST-аналізу з урахуванням розвитку елементів можна виразити у вигляді таблиці 1. Кожна з чотирьох різновидів факторів, см. табл. 1, характеризує відповідні сторони соціально-економічного забезпечення діяльності суб'єктів бізнесу з розвитком ефективних способів взаємодії зі структурами державної влади.

Таблиця 3.1

Фактори PEST-аналізу соціально-економічних факторів

Політико-правові фактори: 1. Стабільність діяльності представницьких і виконавчих органів влади. 2. Специфіка податкової та антимонопольної	Економічні фактори: 1. Тенденції зміни рівня валового національного продукту. 2. Специфіка протікання окремих стадій ділового циклу діяльності суб'єктів бізнесу. 3. Рівень
---	---



політики. 3. Особливості охорони навколишнього природного середовища з раціональним використанням природних ресурсів.	процентної ставки і курс національної валюти, а також рівень інфляції. 4. Рівень безробіття
Соціокультурні фактори: 1. Демографічна структура населення. 2. Рівень розвитку системи професійної освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки. 3. Специфіка діяльності громадських організацій, що вступають у взаємодію з суб'єктами бізнесу та органами державної влади.	4. Суспільний менталітет і соціальна мобільність. Технологічні фактори: 1. Ступінь розвитку цифрових технологій у виробництві товарів і наданні послуг, а також рівень цифровізації взаємодії суб'єктів бізнесу і структур влади. 2. Державне регулювання розробки сучасних технологій виробництва і реалізації різних винаходів. 3. Рівень розвитку інформаційних технологій та електронних комунікацій.

Де які автори надають наступний приклад, щодо використання де яких параметрів у проведенні діагностики соціальних та менеджментних задачах на місцевому рівні [64]. Так, наприклад, реалізація PEST аналізу виражається в застосуванні конкретних методів прогнозу розвитку середовища макрорегіону: 1) сценарний аналіз; 2) факторний аналіз; 3) експертні методи та ін

У зв'язку з цим необхідно вказати характер чиниться впливу з боку зазначених чотирьох факторів (табл. 2). Дані характеристики соціально-економічного впливу визначають рівень економічної активності приватного підприємництва і специфіку взаємодії з органами регіональної державної влади.

Таблиця 3.2

Характеристики впливу далекого соціально-економічного оточення на суб'єктів підприємництва

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на стратегію підприємницької діяльності
Політико-правові фактори	Наявність можливостей на придбання імпортного обладнання з урахуванням специфіки зовнішніх економічних зв'язків. Характер адміністративного впливу на зміну рівня комунальних платежів. Особливості охорони навколишнього природного середовища при наявності спеціальних вимог до застосовуваних технологій виробництва в умовах забезпечення екологічної безпеки населення
Економічні фактори	Знецінення економічних накопичень. Аналіз характеру зміни рівня собівартості виробленої електроенергії та теплоенергії. Динаміка обсягів інвестицій в будівництво нових виробничих майданчиків і модернізація вже застосовуваних виробничих потужностей.
Соціальні фактори	Наявність можливостей для необхідної перепідготовки професійних кадрів, розширення практичного досвіду роботи з підвищенням кваліфікації працівників. Особливості реалізації функції мотивації і стимулювання співробітників в підприємницьких структурах з розвитком системи автоматизації та механізації праці
Технологічні фактори	Введення в експлуатацію сучасних технологій,

	обладнання, матеріалів, отже, додаткові вкладення в «ноу-хау» і оновлення потужностей. Застосування цифрових технологій в підприємстві. Підвищення якості диспетчерського управління, мінімізації втрат електроенергії в мережах на основі введення нових енергетичних потужностей
--	--

Таким чином, аналіз сучасних умов розвитку соціально-економічного середовища макрорегіону виступає ключовим інструментом у системі розробки ефективної стратегії підприємницької діяльності суб'єктів бізнесу. Засоби PEST-аналізу дозволяють сформувати загальну картину зовнішнього середовища діяльності підприємницьких структур із встановленням факторів формування та розвитку їх партнерства з органами муніципальної влади.

Вище наведений приклад ефективного застосування методу PEST-аналізу для дослідження управлінських рішень, дозволив нам запропонувати комплекс факторів. Такий комплекс, на наш погляд, дозволить виявити проблемні та позитивні сторони у взаємодії муніципальної влади та приватного підприємництва для вирішення соціально-культурних, законодачих та інших проблем місцевої громади.

У нашому дослідженні за методикою PEST-аналізу передбачалось виявлення думки експертів в області частого підприємництва, які мали досвід бізнес проектів за участю муніципальних органів влади. Так само залучалися до експертного аналізу фахівці, які володіють ситуацією в органах муніципалітету у аспекті проблем, щодо залучення підприємців для вирішення економічних або управлінських завдань на певній міській громаді. Загальна кількість незалежних експертів склала 12 осіб. Їм було запропоновано оцінити п'ять факторів - законодавчий, економічний, соціально-культурний, технологічний, освітній.

Кожен фактор складався з ряду параметрів, які його характеризували більш детально. Зазначені параметри необхідно було оцінити експертам по 4 – х бальній системі, де 1 – мінімальний рівень і 4-максимальний.

Результати експертної оцінки на основі PEST-аналізу фактору «Законодавство» та впливу його показників на взаємодію муніципалітету Запорізький влади та бізнес середовища представлені у таб. 3 та рис. 1. Аналіз впливу показників у цьому факторі виявив, що податковкова політика та рівень корупційності оцінен більш якісніше, ніж інші три показники (таб. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати PEST-аналізу фактора «Законодавство» та впливу його показників на взаємодію муніципалітету Запорізький влади та бізнес середовища

Зміст фактору	Вплив показника	Експертна оцінка (бал / кількість експертів 12)				Сума балів	Середня оцінка (макс. оцінка – 4 бали)
		1	2	3	4		
<b>Законодавчий фактор</b>							
Ефективність податкової політики (тарифи та пільги)	1	4	3	3	2	27,0	2,3
Зниження рівня бюрократизації (якість документообігу)	2	5	4	1	2	24,0	2,0
Зниження рівня корупційності	1	4	5	3	1	27,0	2,3
Збільшення тенденції лояльності законодавства муніципального рівня	2	4	5	2	1	24,0	2,0
Швидкість прийняття муніципальною владою негайних рішень для взаємодії з бізнесом	3	6	5	1	0	19,0	1,6

Відносні результати показників Законодавчого фактору демонструють між собою такі результати - високий рівень щодо зниження корупції (56,3%)

та ефективності податкової політики (56,3%). Але необхідно зазначити, що це складає лише половину від максимально можливого рівня від 100 %.



Рис. 3.1. Відносні результати показників у факторі «Законодавство» на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища (%)

Серед показників фактора економічний виявлено, що найбільший вклад демонструє «Бізнес активність у сфері послуг» (середня оцінка 3,4 бали) та «Бізнес активність у сфері соціальних послуг» (середня оцінка 3,2 бали) (таб. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати PEST-аналізу фактора «Економічного» та впливу його показників на взаємодію муніципалітету Запорізький влади та бізнес середовища

Зміст фактору	Вплив показника	Експертна оцінка (бал / кількість експертів 12)				Сума балів	Середня оцінка (макс. оцінка – 4 бали)
		1	2	3	4		
<b>Економічний фактор</b>							
Бізнес активність у сфері соціальних послуг (ЖКХ, харчування, естетики, інформаційних	2	1	2	3	6	38,0	3,2

технологій та ін.)							
Бізнес активність у сфері послуг	1	1	1	2	8	41,0	3,4
Доступ до кредитно-фінансових ресурсів муніципалітету	5	5	3	3	1	24,0	2,0
Відкритість доступу до тендерів муніципального рівня	4	4	3	3	2	27,0	2,3
Наявність стратегічних програм залучення бізнесу у розвиток муніципального району	3	3	3	3	3	30,0	2,5

Відносні результати показників у фактора «Економічний» на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища можемо відмітити найвищий відсоток 85,4% у «Бізнес активність у сфері соціальних послуг». Найменший відсоток – 50%, демонструє показник «Доступ до кредитно-фінансових ресурсів муніципалітету».

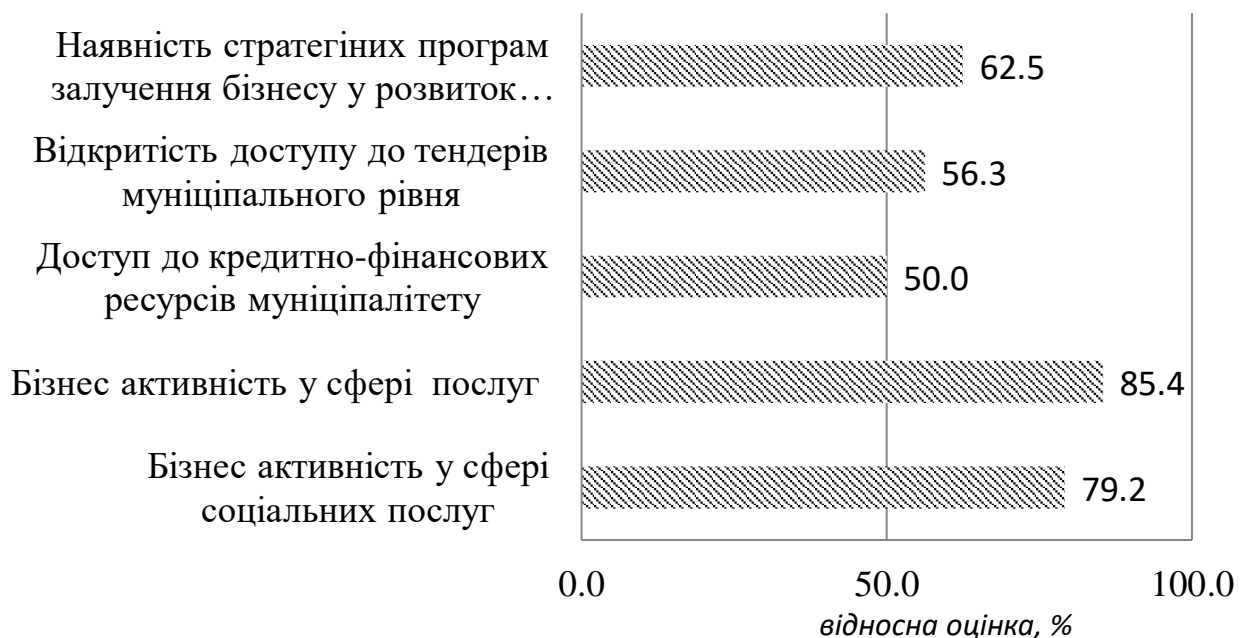


Рис.3. 2. Відносні результати показників у фактора «Економічний» на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища (%)

На першому місці по впливу у факторі «Соціально-культурний» ми відзначаємо показники «Відкритість бізнесу до проблем муніципального

рівня» (перше місце) та «Взаємодія муніципальних соціальних закладів з іноземним бізнесом» (друге місце).

Таблиця 3.5

Результати PEST-аналізу фактора «Соціально-культурного» та впливу його показників на взаємодію муніципалітету Запорізької влади та бізнес середовища

Зміст фактору	Вплив показника	Експертна оцінка (бал / кількість експертів 12)					Сума балів	Середня оцінка (макс. оцінка – 4 бали)
<b>Соціально-культурний фактор</b>								
Взаємодія муніципальних соціальних закладів з місцевим бізнесом	3	1	3	5	3	34,0	2,8	
Взаємодія муніципальних соціальних закладів з іноземним бізнесом	2	1	2	5	4	36,0	3,0	
Відкритість бізнесу до проблем муніципального рівня	1	1	1	5	5	38,0	3,2	
Зростання кількості населення	4	4	4	3	1	25,0	2,1	
Зростання середньої заробітної плати у муніципальному районі	3	2	2	4	4	34,0	2,8	

Високі відсотки, від 70,% до 79,2%, що до значення у факторі «Соціально-культурного» відзначено експертами у чотирьох з п'яти показниках. Тільки показник «Зростання кількості населення» вказує на низький відсоток перспективності його впливу та можливості залучання у налагодженні взаємодії муніципалітету та бізнес середовища.

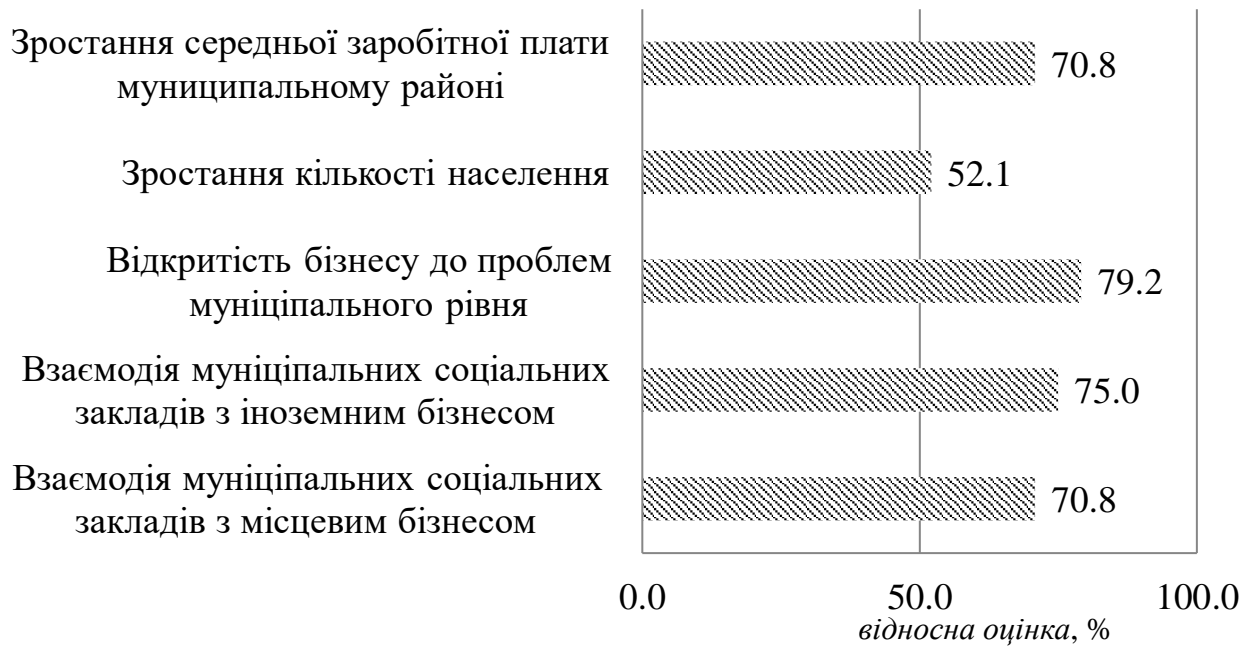


Рис. 3.3 Відносні результати показників у факторі «Соціально-культурного» на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища (%)

Показники «Зростання кількості місцевих ІТ компанії» та «Формування умов (середовища) муніципалітетом для розвитку сучасних ІТ та інших технологій» у Технологічному факторі мають однаковий вплив (таб.3.6). Відносний результат до 100% цих показників складає 43,8% та 45,8%, відповідно (рис.3.4).

Таблиця 3. 6.

Результати PEST-аналізу фактора «Технологічний» та впливу його показників на взаємодію муніципалітету Запорізький влади та бізнес середовища

Зміст фактору	Вплив показника	Експертна оцінка (бал / кількість експертів 12)				Сума балів	Середня оцінка (макс. оцінка – 4 бали)
<b>Технологічний фактор</b>							
Зростання кількості місцевих ІТ компаній	1	5	5	1	1	22,0	1,8
Формування умов (середовища) муніципалітетом для розвитку сучасних ІТ та інших технологій	1	6	4	1	1	21,0	1,8



Такі результати, які менші за 50%, свідчать про великий потенціал у цьому напрямку та необхідність проведення цілеспрямованої роботи по виправленню несприятливої ситуації, що склалася (рис. 4).



Рис. 3.4. Відносні результати показників у факторі «Технологічний» на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища (%)

Показник «Наявність сучасних освітніх програм менеджменту у сфері взаємодії влади та бізнесу» з оцінкою 3,4 бали у Освітньому факторі має найбільший вплив, але два інших показника «Активність і розвиток науково-технічних досліджень у сфері менеджменту» та «Рівень використання та впровадження сучасних технологій у повсякденне життя» з відповідними оцінками 3,3 та 3,2 бали близьки один до одного по впливу (таб. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати PEST-аналізу фактора «Освітній» та впливу його показників на взаємодію муніципалітету Запорізької влади та бізнес середовища

Зміст фактору	Вплив показника	Експертна оцінка (бал / кількість експертів 12)					Сума балів	Середня оцінка (макс. оцінка – 4 бали)
<b>Освітній фактор</b>								
Активність і розвиток науково-технічних досліджень у сфері менеджменту	2	0	1	6	5	40,0	3,3	
Рівень використання та впровадження сучасних	3	1	2	3	6	38,0	3,2	

технологій у повсякденне життя							
Наявність сучасних освітніх програм менеджменту у сфері взаємодії влади та бізнесу	1	0	1	5	6	41,0	3,4

Результати відсотків усіх трьох показників у Освітньому факторі вімічаються на високими, що до максимального рівня, а закрема від 79,2% до 85,4% (рис. 3.5). Такі високі відсотки усіх показників у зазначеному факторі свідчать про позитивний вклад цього фактору у взаємодію муніципальної влади та приватних підприємців.



Рис. 3.5. Відносні результати показників у фактору «Освітній» на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища (%)

Загальні результати впливу виявлених 5 факторів на вземовіносини муніципальної влади та приватних підприємців у абсолютних та відносних вимірах представлені у таб.3. 8. та графічно представлені на рис. 3.6. та 3.7.

Таблиця 3.8

Абсолютні та відносні результати впливу факторів на взаємодію муніципалітету Запорізької влади та бізнес середовища (середня оцінка)

Фактори взаємодії / середня оцінка, максимальна - 4 (бал) / відносна оцінка (%)					
фактори оцінка	Законодавчі	Економічні	Соціально- культурні	Технологічні	Освітні
середня (бал)	2,0	2,7	2,6	2,1	3,3
відносна (%)	50	<b>67,5</b>	<b>65,0</b>	52,5	<b>82,5</b>

На рисунку 3.6 можна відмітити, що найближчим фактором, який має найвищий позитивний вплив на взаємовідносини муніципальної влади та приватних підприємців та близький до ідеального стану, тобто 100%, є фактор «Освітній». Фактори «Законодавчий» (50%) та «Технологічний» (52,5) майже на половину від максимально можливого впливу має рівень, що вказує на шляхи, щодо вдосконалення у цьому напрямку.

Фактори «Економічний» з вкладом у 67,5% від максимально можливого та «Соціально-культурний» з вкладом у 65% демонструють також не достатньо високі результати (рис. 3.6). Тобто ці два напрямки також потребують розробки механізмів, щодо вдосконалення взаємодій між муніципальною владою та середовищем приватних підприємців.

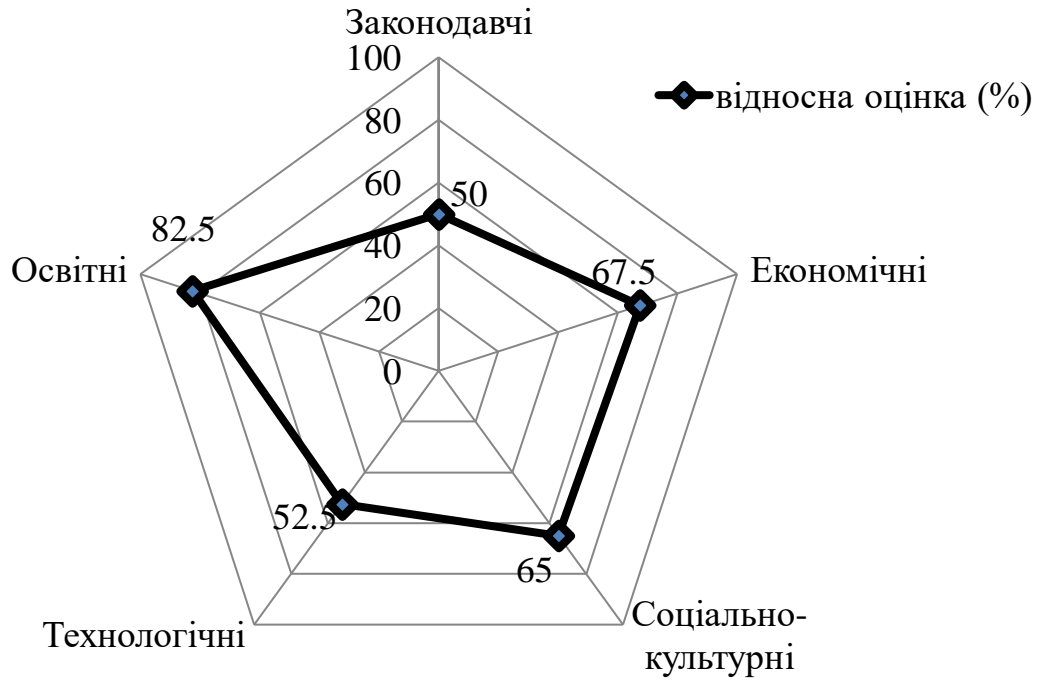


Рис. 3.6. Відносні показники результату впливу факторів на взаємодію муніципалітету та бізнес середовища (%)

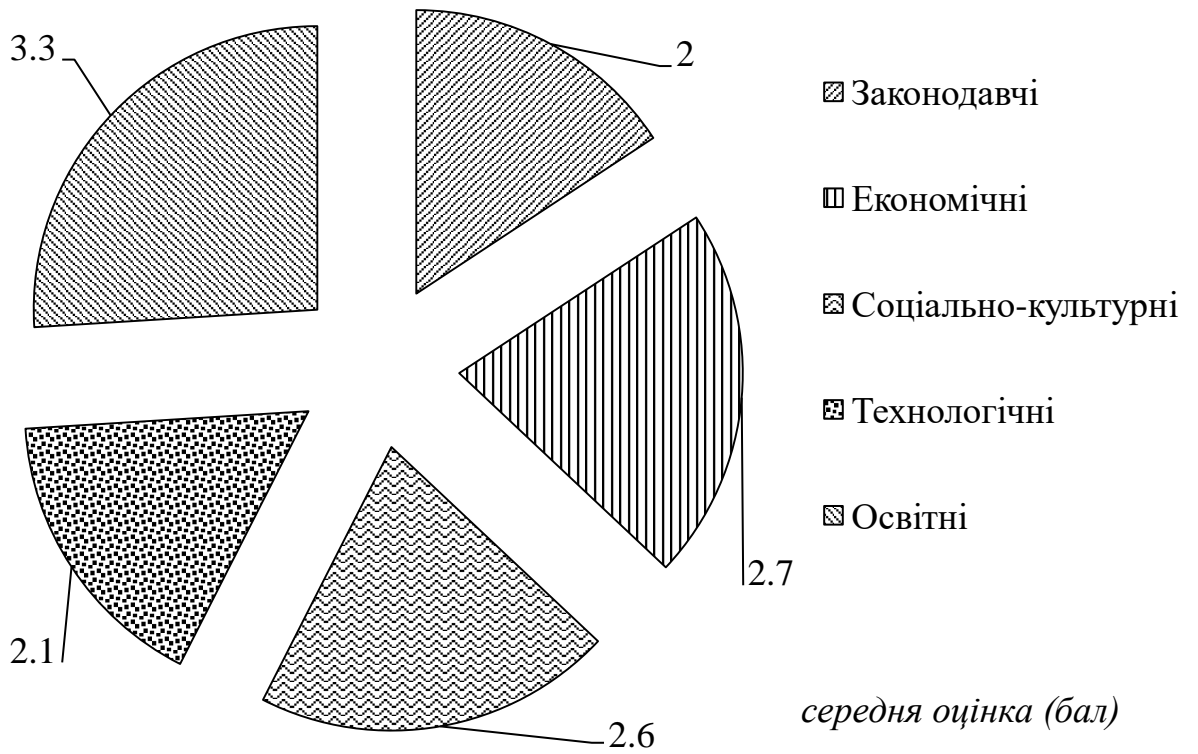


Рис.3. 7. Абсолютні показники результату впливу факторів на взаємодії муніципалітету та бізнес середовища (середня оцінка, бал)

### **3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні**

Відповідно до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021 – 2023 роки головною метою якої є спрямування дій муніципальної влади, суб'єктів малого підприємництва, громадських об'єднань підприємців, а також установ ринкової інфраструктури для концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших місцевих ресурсів, виробничого та наукового потенціалу, ресурсів суб'єктів господарювання на створення сприятливих умов для розвитку та формування інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва, покращення бізнес - клімату в місті, спрощення муніципальних адміністративних процедур, збільшення кількості осіб, що займаються підприємницькою діяльністю, сприяння розвитку соціального, інклюзивного підприємництва та позиціонування міста, як території, відкритої для підтримки новітніх технологій та залучення інвестицій [65].

Важливим фактором зростання регіональної економіки є формування сприятливого середовища для всебічного і послідовного розвитку підприємництва.

В Україні поступово поліпшуються бізнес-клімат, про що свідчать результати щорічних досліджень Світового банку «Doing Business». Так, якщо у 2012 році серед 190 країн світу Україна займала 152 місце за рейтингом «Doing Business» щодо умов ведення підприємницької діяльності, то у 2019 році – 71 місце, у 2020 році – піднялася на 64 місце. Цьому сприяла низка реформ, запроваджених протягом останніх років, зокрема: децентралізація повноважень на місцевий рівень, дерегуляція та спрощення умов ведення бізнесу, податкова реформа, трансформація системи надання муніципальних адміністративних послуг та дозвільних документів тощо [65].

В рамках програми реалізовано низку заходів та проєктів відповідно до визначених ключових напрямків, зокрема:

– за фінансової та організаційної підтримки місцевої влади проведено фестиваль бізнес-ідей «StartUp Fest-2019» (під час якого учасники змогли представити свої ідеї досвідченим бізнес-менторам та інвесторам, переможці отримали фінансові винагороди на реалізацію власних ідей) та битва стартапів «Young business generation» (на якій молоді учасники отримали менторське наставництво для доопрацювання бізнес-проектів та належної їх презентації перед потенційними інвесторами);

– забезпечено розвиток діючих бізнес-інкубаторів для підтримки молодих підприємців та відкрито 2 нових бізнес-інкубатори: академічний у м. Бердянську та виробничий – у м. Молочанську (натепер у регіоні відкрито вже 7 бізнес-інкубаторів для супроводу підприємницьких ініціатив молоді та підприємців-початківців);

– надано безповоротну фінансову підтримку переможцю обласного конкурсу на реалізацію стартапу зі створення навчально-виробничого центру 3-d друку, який натепер успішно розвивається;

– з метою популяризації місцевих товаровиробників проведено фестиваль «БІЗНЕС-FEST «Покровський ярмарок у м. Мелітополі» (залучено понад 40 суб'єктів господарювання, які представили широкому загалу власні продукти та послуги);

– для забезпечення підприємців області доступом до якісного та безоплатного консультування за сприяння Офісу розвитку малого і середнього підприємництва (SMEDO) на базі ЦНАП м. Запоріжжя, м. Мелітополя та смт Веселого відкриті інформаційні пункти підприємця (далі – ІПП). Протягом 2020 року консультантами ІПП надано 1453 консультації з основних питань ведення господарської діяльності, участі у державних та місцевих програмах розвитку підприємництва, законодавчих змін щодо умов ведення бізнесу тощо;

– для формування майданчиків з обміну досвідом між підприємцями та провідними експертами, організації освітніх заходів та розвитку підприємницьких ініціатив, просування продукції власного виробництва на нові ринки збуту створено «Бізнес-акселератор, сфокусований на

експортоорієнтованих малого та середнього підприємництва» при Запорізькій торгово-промисловій палаті (для потенційних експортерів), бізнес-центр в Широківській громаді (для підприємців у сільській місцевості), забезпечено діяльність Регіонального фонду підтримки підприємництва у Запорізькій області;

– організовано активну підтримку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Розпочато реалізацію міжнародного грантового проєкту «SerTour II», направлено на запровадження додаткових та супутніх послуг для підприємців туристичної сфери. У рамках впровадження місцевих пілотних проєктів: розроблено туристичні маршрути та тури вихідного дня для осередку зеленого туризму Мелітопольського району; забезпечено проведення сертифікації відповідності міжнародним стандартам 21 об'єкту зеленого туризму області; організовано серію освітніх заходів для підприємців туристичної сфери;

– впроваджено проєкти «Подолай себе» та «Етносело – адаптація окремих верств населення (у т.ч. осіб з інвалідністю) до роботи в сфері зеленого туризму», направлені на соціалізацію осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення через зайняття підприємницькою діяльністю;

– проведена інформаційно-консультаційна робота та інформаційна підтримка місцевих товаровиробників (у т.ч. 15 теле- та радіопрограм).

В Стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року зазначено, що Стратегія є потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу, посадовців органів місцевого самоврядування, пересічних громадян - мешканців міста для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат і конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян [53].

Принципи та інструменти, які застосовувалися для визначення цілей Стратегії, передбачали: партнерство - домовленість про спільні цілі шляхом консультацій і на основі консенсусу з представниками влади, ділових кіл, освітніх установ, організацій громадянського суспільства та інших відповідних зацікавлених сторін.

Однією з оперативних цілей Стратегії є покращення місцевого бізнес-клімату. Важливим завданням є вдосконалення системи надання адміністративних послуг підприємству, зменшення регуляторного впливу на бізнес за умов удосконалення регуляторної діяльності міської ради та забезпечення прозорості розподілу й використання комунальних ресурсів для СПД. Це досягатиметься шляхом розміщення у вільному доступі постійно оновлюваних баз даних, створення максимально сприятливих умов для самозайнятості населення, впровадження використання цифрових підписів, перехід на електронний документообіг, дерегуляцію підприємницької діяльності [53].

Таким чином, ми бачимо, що місцева влада впроваджує дієві механізми залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг. В свою чергу вбачаємо удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг представлених у таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Заходи та індикатори, які необхідно запровадити для підвищення ефективності механізму залучення бізнесу у надання муніципальних послуг

Фактор / його параметр для змінення динаміки	Заходи / сфера реалізації	Індикатори реалізації
<b>Законодавчий</b>		
Зниження рівень бюрократизації (якість документообіг)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка електронної карти для бізнес проектів</li> <li>2. Електронна сертифікація послуг міської ради відповідно до стандартів ISO 9000</li> <li>3. Впровадження «відкритого бюджету»</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створено систему підтримки використання електронних ресурсів для бізнесу</li> <li>• серелік послуг, які надають</li> </ul>
Збільшення тенденції лояльності законодавство муніципального рівня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня доступності ресурсів комунальної власності</li> <li>2. Доступ бізнесу до Департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• час, витрачений на отримання послуги</li> <li>• створено систему підтримки використання електронних ресурсів для бізнесу</li> <li>• кількість прийнятих місцевою владою спрощень для доступу бізнесу</li> </ul>



Швидкість прийняття муніципальною владою негайних рішень для взаємодії з бізнесом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розбудова онлайн кабінетів для бізнесу Запоріжжя</li> <li>2. Участь бізнесу в управлінні внутрішньої політики, преси та інформації міської ради</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка правил участі на постійній основі у засланні фінансових питань представників бізнес середовища</li> <li>• кількість залучених представників у прийнятті правових рішень влади щодо бізнесу</li> </ul>
<b>Економічний</b>		
Доступ до кредитно-фінансових ресурсів муніципалітету	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Час, витрачений на отримання дозволів і погоджень</li> <li>2. Посилення конкурентоспроможності підприємництва, підтримка місцевих виробників і експортерів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розгляд документів дозвільного характеру становить 10 робочих днів, у разі повторного подання -5 робочих днів</li> <li>• зростання обсягу експорту по відношенню до попереднього року</li> <li>• загальний обсяг реалізованої продукції та послуг до попереднього року</li> </ul>
Відкритість доступу до тендерів муніципального рівня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження механізмів залучення громадськості до прийняття управлінських рішень</li> <li>2. Подальше впровадження бюджету участі</li> <li>3. Створення умов проведення загальноміських громадських обговорень</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсоток участі підприємців в реалізації проектів бюджету участі</li> <li>• кількість реалізованих проектів, ініційованих бізнесом міста</li> <li>• рівень поінформованості бізнесу</li> </ul>
<b>Соціально-культурний</b>		
Взаємодія муніципальних соціальних закладів з місцевим бізнесом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення комфортних умов для мешканців міста при отриманні соціальних послуг</li> <li>2. Формування й розповсюдження Календаря фестивалів, наукових конференцій щодо розвитку та промоції образу</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість дій на рік</li> <li>• кількість реалізованих проектів розвитку</li> </ul>
Зростання кількості населення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження електронного забезпечення процесу надання послуг з лікування та процесу забезпечення ліками</li> <li>2. Впровадження програм «Поліклініка без черг», «Доступні ліки»</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• середня тривалість життя мешканців міста</li> <li>• зниження загальної захворюваності населення міста</li> </ul>

Зростання середньої заробітної плати муніципальному районі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг доходів мешканців</li> <li>2. Шляхи підвищення рівня життя</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• середньомісячна заробітна плата (номінальна), грн.</li> <li>• позитивна динаміка (не менш 15%) зростання на рік)</li> </ul>
<b>Технологічний</b>		
Зростання кількості місцевих ІТ компаній	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення процесу надання соціальних послуг шляхом впровадження сучасних технологій</li> <li>2. Розробка маркетингової стратегії</li> <li>3. Системне проведення «брендових» культурних заходів для мешканців</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволення потреб населення у соціальних послугах не нижче 95% від потребуючих у наданні соціальних послуг</li> <li>• прийнято маркетингову стратегію розвитку</li> <li>• візуальної ідентифікації</li> <li>• системний ребрединг міста</li> </ul>
Формування умов (середовища) муніципалітетом для розвитку сучасних ІТ та інших технологій	Перетворення на зони інформаційної доступності територій вокзалів, ВУЗів, парків, місць громадського відвідування та громадського транспорту (Wi-Fi, місця для підзарядки гаджетів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість нових зон інформаційної доступності</li> <li>• наявність інтернет - зв'язку в закладах освіти</li> <li>• впровадження доступного Інтернет сайту «МІСТО»</li> </ul>
<b>Освітній</b>		
Активність і розвиток науково-технічних досліджень у сфері менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток системи профорієнтації учнів з урахуванням потреб сфери міста, системи менеджменту</li> <li>2. Моніторинг ринку праці у співпраці з центрами зайнятості та радою підприємців</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток системи профорієнтації учнів</li> <li>• планування та забезпечення розвитку мережі закладів профільної середньої освіти академічного спрямування</li> <li>• створено єдиного освітнього простіру</li> </ul>
Рівень використання та впровадження сучасних технологій у повсякденне життя	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розбудова умов для онлайн освіти, у тому числі з метою підвищення доступності</li> <li>2. Впровадження інклюзивної освіти у навчальних закладах міста</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка та затвердження Програми розвитку освітньої системи м.Запоріжжя на 2022-2027 рр</li> <li>• впровадження інклюзивної освіти у навчальних закладах міста та розвиток інклюзивного освітнього середовища</li> </ul>

## ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз історії дослідження проблеми залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні. Констатовані більшістю дослідників проблеми неякісного, тобто – неадекватного потребам, надання муніципальних послуг, можуть, бути вирішені за допомогою ряду механізмів.

2. Уточнили зміст основних понять дослідження: «послуга», «публічна послуга» «муніципальні послуги», «адміністративні послуги». З'ясували наявність тісного взаємозв'язку цих термінів.

3. Для дослідження механізмів взаємодії представників бізнесу та місцевого самоврядування визначили принципи і методи, зокрема функціональні можливості методу PEST-аналізу.

4. До особливостей механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні в Україні належать критерії – заходи, сфера реалізації, індикатори реалізації та інше.

5. Значущі характеристики, при вивчені зарубіжного досвіду залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні, обумовлені соціально-значущими факторами. При цьому в центрі уваги постає запровадження таких норм, які дозволять у значній мірі скоротити терміни та кількість адміністративних послуг, звести до мінімуму ризик зловживання службовим становищем з боку чиновників.

6. Результатом нашого дослідження стало виявлення п'яти факторів, які складись з 20 параметрів, впливу на формування середовища між муніципальною владою та підприємництвом – законодавчий, економічний, соціально-культурний, технологічний, освітній.

7. Було виявлено низький рівень у 11-ти з 20 показників, які демонстрували менш 55% від максимально можливих 100%. Для підвищення ефективності цих показників було запропоновано механізми, які враховували наступні критерії - «заходи, сфера реалізації» та «індикатори реалізації». Отримані результати дозволили об'єктивно запропонувати теоретичне обґрунтування удосконалення механізмів залучення представників бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці / упорядники: Андрійко О.Ф. (керівник колективу), Нагребельний В.П., Кисіль Л.Є., Педько Ю.С., Дерещ В.А., Пухтецька А.А., Кірмач А.В., Люлька Л.В.; За заг. ред. Ю.С. Шемшученка, О.Ф. Андрійко. . К. : Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2011. 448 с.
2. Адміністративні послуги: Посібник / В. Тимощук; Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
3. Афанасьєв К.К. Адміністративні послуги: навчальний посібник / К. К. Афанасьєв. – Луганськ: РВВЛДУВС, 2010.-175с.
4. Баймуратов М. О. Муніципальні права людини: теоретико-аксіологічні підходи до визначення та розуміння / М. О. Баймуратов // Юридичний журнал, 2012. № 7. С. 4-6. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3845>. (дата звернення: 15.11.2022)
5. Байрак С. Місцеве самоврядування Республіки Польща: особливості становлення та засади функціонування / С. Байрак // Studia politologica Ucraino-Polona. 2013. Вип. 3. С. 255-262.
6. Бакуменко В. Д. Державне управління : курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. . Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. . 536 с.
7. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / авт. кол. : М. М. Білинська, О. Л. Євмешкіна, І. Г. Сурай. Київ : НАДУ, 2012. С. 56.
8. Булковський Т. О. Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України / Т. О. Булковський // Інвестиції: практика та досвід, 2013. № 8. С. 166-169.
9. Буханевич О. М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування / О. М. Буханевич // Науковий вісник

Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція, 2015. Вип. 14(1). С. 71-73.

10. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги на регіональному рівні : теорія, методологія та проекти реалізації : монографія / Н. В. Васильєва. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 380 с.

11. Васильєва О. І. Аналіз заходів реформування системи надання послуг у країнах пострадянського простору / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва // Вісн. НАДУ. 2013. № 3. С. 59.63.

12. Васильєва Н. В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню / Н. В. Васильєва. // Державне управління: удосконалення та розвиток, 2013. № 11. С.5 – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_11\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5).

13. Васильєва Н. В. Організація надання адміністративних послуг підприємцям Грузії: досвід для України / Н. В. Васильєва // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління, 2013. Вип. 3. С. 83-89.

14. Ващенко К. О. Державне управління : підручник : у 2 т. / Над. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.] .Київ ; Дніпропетровськ. . НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

15. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики: Аналітичний звіт / О. Г. Лиска, В. В. Засадко, М. М. Юрченко, О. Є. Томнюк. - К.: АМУ, 2014. 28 с.

16. Ворона П. В. Особливості місцевого самоврядування України в контексті розбудови громадянського суспільства / П. В. Ворона. 2012. №1(7) С.12 - URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbimik/vpvrgrs.pdf>.

17. Гарькавий І. Б. Організація на дання муніципальних послуг на регіональному рівні / В. С. Колтун, І. Б. Гарькавий // Сучасний менеджмент і економічний розвиток : матеріали міжнар. наук.- практ. Інтернет-конф., Київ, 1 верес. 2012 р. [28 лют. 2013 р. // Міністерство освіти і науки України, Сумський державний університет. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/doos/d678.pdf>.

18. Гончарук Н. Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові та функціональні аспекти / Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Теорія та практика державного управління. . 2011. Вип. 1. С. 321-329. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2011\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_1_52).

19. Гринько А.А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг / А.А. Гринько // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. пр. Серія: Юриспруденція, 2015. №7. С.160-163.

20. Гройсман В. Б. Основні напрями та технології децентралізації влади / В. Б. Гройсман // Теорія та практика державного управління, 2015. Вип. 2. С. 232-237.

21. Гуненко О.В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування / О. В. Гуненко. // Демократичне врядування, 2016. . Вип. 16-17. С. 12-15 - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17).

22. Даньшина Ю. Теоретичні засади надання адміністративних послуг в Україні / Ю. Даньшина // Державне управління та місцеве самоврядування. Збірник наукових праць, 2011. №3 (10). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_03\(10\)](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)).

23. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

24. Дмитрук І.М. Адміністративно-територіальна реформа в Україні у контексті поняття «децентралізація» / І. М. Дмитрук // Порівняльно-аналітичне право, 2015. № 5. С. 6-14. – URL: [http://www.pap.in.ua/5\\_2015/54.pdf](http://www.pap.in.ua/5_2015/54.pdf).

25. Добрівський Т. Передача повноважень щодо надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування / Т.Добрівський // Управління інноваціям розвитком територій : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпропетровськ, 30 жовт. – 30 листоп. 2015 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 128-131.

26. Довідкова інформація офіційного веб-порталу адміністративних послуг міста Києва // Офіц. сайт. URL: <http://ac.dozvil.kiev.gov.ua/ContentPage/Details?criteria>.

27. Дробуш І. В. Якість муніципальних послуг як критерій ефективності реалізації соціальних прав місцевим самоврядуванням / І.В.Дробуш // Право і суспільство: наук. журн. / Дніпропетр. держ. ун-т внутр. Справ; Всеукр. фонд юрид. науки акад. права В. В. Сташиса; Київ. нац. ун-т внутр. справ. – Дніпропетровськ, 2013. № 6-2.С. 5.

28. Дубич К. В. Реформи соціальних послуг в Україні: сучасний стан і проблеми впровадження / К. В. Дубич // НАДУ. 2013. № 1. С. 211- 218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_1_28).

29. Енциклопедія державного управління. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні / Ю. М. Жук // Теорія та практика державного управління, 2017. №1 (56). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/03.pdf>

30. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. 820 с.

31. Жарая С. Б. «Прозорий офіс» як практика надання адміністративних послуг сучасного європейського рівня / С. Б. Жарая // Ефективність державного управління, 2009.№2. URL: [www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc\\_pdf/Zharaja.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf);

32. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні / Ю. М. Жук // Теорія та практика державного управління, 2017. №1 (56). – URL:: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/03.pdf>.

33. Записний Д.Ю. Поліпшення якості надання адміністративних послуг в умовах розвитку співробітництва територіальних громад в Україні / Д. Ю. Записний. // Теорія та практика державного управління і місцевого

самоврядування. 2016. № 2. С. 29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29).

34. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади / О. В. Власенко, П. В. Ворона, М. О. Пухтинський та ін. Полтава: Полт. НТУ, 2009. С. 288.

35. Данилюк І. Ефективна економіка: ел. наук. фах. вид. 2014. № 8. С. 5-7. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3247>.

36. Коваленко В. В. Курс адміністративного права України. підручник / ред. В. В. Коваленко ; Національна академія внутрішніх справ. К.: Юрінком Інтер, 2012. 808 с. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

37. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. . URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%>.

38. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада, 2016 р. № 918-р – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80>.

39. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2010. № 84/2010. С. 104-107.

40. Кресіна І. Вплив децентралізації на ефективність публічної влади І. Кресіна // Віче, 2015. № 12. С. 5 - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2015\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2015_12_5).

41. Кунцевич М. П. Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади / М. П. Кунцевич // Держава і право, 2012. Вип. 58. С. 45-48.

42. Курс адміністративного права України: підручник / В. К. Колпаков та ін. ; за ред. В. В. Коваленка; Нац. акад. внутр. справ. Київ : Юрінком Інтер, 2012. 805 с.

43. Ліпенцев А. В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А. В. Ліпенцев, Ю. М. Жук // Ефективність державного управління, 2015. Вип. 42. С. 140.149.



44. Літвінов О. В. Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні / О. В. Літвінов, Н.М. Літвінова // *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3-4. С. 59-66. - URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/aplup\\_2014\\_3-4\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/aplup_2014_3-4_10.pdf).

45. Маматова Т.В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації / Т. В. Маматова // *Аспекти публічного управління*, 2015. № 4. С. 75-83.

46. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг в громаді в умовах децентралізації / В. В. Мамонова // *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. . Харків : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2015. № 2 (48). С. 83-92. URL: <http://www.kbuara.kharkov.Ua/e-book/apdu/2015-2/doc/3/01.pdf>.*

47. Мамонова В. В. Соціальна ефективність управлінських послуг органів місцевого самоврядування: теоретичний аспект // В. В. Мамонова, І. Вишлова-Пилєва // *Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Вид-во "ДокНаукДержУпр". Вип. 1 (17). Березень, 2014 . С. 222-228.*

48. Мердова О.М. Децентралізація сфери надання адміністративних послуг / О. М. Мердова // *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*, 2015. № 1. С. 17-22.

49. Мордвінов О.Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування / О.Г. Мордвінов, Л.О. Ляшенко // *Держава та регіони*. 2007. № 2. С. 60–65.

50. Ольшанський О. В. Інструментарій муніципальної діяльності в контексті теорії «сервісної» держави / О. В. Ольшанський // *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 66-71.

51. Організація надання публічних послуг на місцевому рівні : навч. посіб. / авт. кол. : Г. А. Борщ, Н. В. Васильєва, О .І. Васильєва та ін. ; за заг. ред. О. І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка, Київ: НАДУ, 2014. С. 444.

52. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг / В. Пальчук // *Україна: події,*

факти, коментарі. 2018. № 7. С. 38-50. – URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr7.pdf>.

53. Петриків А.В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг / А.В. Петриків // Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ, 2016. № 24. С. 13-19.

54. Петьовка В. О. Окремі проблеми визначення поняття «адміністративна послуга» та способи їх вирішення / В. О. Петьовка // Публічне право, 2013. № 2. С. 90-96.

55. Політологічний словник. URL: <http://subject.com.ua/political/dict/902.html>.

56. Полішкевич Л. Д. Адміністративні послуги органів місцевого самоврядування: теоретичні аспекти / Л. Д. Полішкевич // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. - 2018. - Т. 29(68), № 3. - С. 113-118.

57. Попок А. А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід / А. А. Попок, С. А. Попов // Вісн. НАДУ, 2015. № 2. С. 12-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_).

58. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

59. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.

60. Про затвердження Стандарту адміністративної послуги з видачі (переоформлення, внесення змін до переліків робіт діючих ліцензій, анулювання та видачі дублікатів) ліцензій на провадження господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури : наказ Міністерства регіонального розвитку та будівництва України від 8 вересня

2009 р. № 367. – URL:: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN50350.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN50350.html).

61. Рекомендація щодо вироблення політики стосовно перегляду Конституції України в частині територіального устрою держави та місцевого самоврядування. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2013/11/%D0%A0%D0%84%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D1%BD.pdf>.

62. Реформа територіальної організації влади / Ю. Ганущак . К.; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні . DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А», 2013. 160 с.

63. Скрипнюк О. Децентралізація влади як чинник забезпечення стабільності конституційного ладу: теорія й практика / О. Скрипнюк // Віче, 2015. № 12. С. 22-24.

64. Сухінін Д. В. Муніципальні послуги в системі публічних послуг: Територіальне управління / наук.-ред. кол.: О.Ю. Амосова (співголова), О.С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2011. С. 220.

65. Сущенко Д. В. Про адміністративні процедури та адміністративні послуги в Україні / Д. В. Сущенко // Прикарпатський юридичний вісник, 2016. Вип. 6. С. 139-144.

66. Тимошук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / В.П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. 496 с.

67. Телицька В.А. Адміністративні послуги, що надаються органами місцевої влади: визначення поняття та сутності / В. А.Телицька // Інновації у державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матер.наук.-практ. конф. за міжн. уч. (27 травня 2011 р., м. Київ): у 2т. т.2. К., 2011. С. 49 – 51.

68. Телицька В. А. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади / В. А. Телицька // Науковий вісник Академії муніципального

управління. Серія: Управління, 2011. Вип. 4. С. 484-493. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2011\\_4\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2011_4_66).

69. Фуглевич К. А. Теоретико-методологічні підходи щодо визначення поняття “адміністративна послуга” / К. А. Фуглевич // Європейські перспективи, 2013. № 11. С. 35-41.

70. 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., Тимошук В.П., Шиманке Д.А. / За заг. ред. Тимошука В.П. – Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.

71. Циганов О.Г. Класифікація адміністративних послуг / О.Г. Циганов // Наука і правоохорона. 2013. № 1(19). С. 60-66.

72. Шамрай Н. В. Організація надання публічних послуг у містах з районним поділом: зарубіжний досвід / Н. В. Шамрай // Управління сучасним містом : наук.-практ. Журн, 2013. № 1.2/1-6 (49.50). С. 31- 37.

73. Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг / Ю. Шаров, Д. Сухінін // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 4 (26). С. 231-239.