

*Н. В. Шамрай,
аспірант кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління
містом Національної академії державного управління при Президенті України,
Директор Департаменту (центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу
Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)*

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МІСТІ КИЄВІ

*N. V. Shamray,
post-graduate department of the regional government, local government and city management of
the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine , Director of the
(center) providing administrative services of the Kyiv City Council (Kyiv City State
Administration)*

THE CONCEPT OF DEVELOPMENT OF CENTERS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES

Стаття присвячена проблематиці оптимізації надання адміністративних послуг в місті Києві, теоретичним та практичним аспектам створення зручних умов отримання послуг громадянами. Зокрема, здійснено спробу дати актуальне бачення комплексної організації функціонування єдиної системи центрів надання адміністративних послуг в містах які мають територіальний поділ.

На основі опрацьованого матеріалу обґрунтовано необхідність створення єдиної системи центрів надання адміністративних послуг для забезпечення повноцінної роботи територіальних підрозділів.

В статті представлений практичний досвід та напрацювання надання послуг на рівні міста Києва та районів міста з застосуванням передових електронних технологій, що може становити практичну цінність для організації надання адміністративних послуг в містах з районним поділом.

The article is devoted to a perspective of optimization of providing administrative services in the city of Kiev. Here are presented theoretical and practical aspect of the creation of convenient conditions of providing services by citizens . In particular, attempt to give an actual vision of complex organization of functioning of the system of centers for providing administrative services in the cities with district division is carried out.

On the basis of research is grounded the need of creation the system of centers for providing administrative services for ensuring full work of territorial subdivisions.

The article is prepared on the basis of practical experience and author's background at the level of the city of Kiev with the application of the advanced electronic technologies, that can make practical value for the organization of providing administrative services in the cities with district division.

Ключові слова: *концепція розвитку, центри надання адміністративних послуг, організація комплексного надання послуг, адміністративні послуги, адміністратори, територіальні підрозділи.*

Keywords: *The concept of development, centers of providing administrative services, the organization of providing services, administrators, territorial subdivisions.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформа системи надання адміністративних послуг є важливою складовою модернізації сектору публічного управління в Україні. В умовах реалізації курсу держави на формування правової соціальної держави, особливу актуальність і соціальну значимість набувають питання, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування з надання публічних послуг. Модернізація органів державної влади та місцевого самоврядування повинна відбуватися у напрямку створення клієнтоорієнтованої системи державного управління, яка буде невід'ємним елементом механізму соціально-правового захисту населення, фактором підвищення соціальної і правової активності.

Втілення в життя ідеї «сервісної» держави насамперед вимагає кардинального перегляду відносин у внутрішній системі управлінського апарату і взаємовідносин з громадянином.

На сучасному етапі розвитку української державності головним завданням діяльності представників влади стає обслуговування громадян – споживачів адміністративних послуг, рівень якості якого має відповідати європейським стандартам. За цих обставин особливо актуальним є формування підходів, що дозволяють отримати максимальний суспільно-корисний результат за мінімальних витрат ресурсів (матеріальних, людських, часових, тощо).

Аналіз останніх публікацій та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проблема організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг розглядалась у працях таких вітчизняних вчених як: О.В. Берданової, В.М.Вакуленко, М.Д. Василенко, О.В. Гацан [4], О.В., Карпенка [6], В.П.Тимощука[3,5], які досліджували роль управлінських послуг під час проведення адміністративної та адміністративно-територіальної реформи; Однак, як впливає з проведеного огляду наукових джерел, питання організації діяльності єдиної системи Центрів надання адміністративних послуг не виступали предметом спеціальних досліджень.

Метою дослідження є обґрунтування модельної концепції функціонування та розвитку центрів надання адміністративних послуг та формування підходів до комплексної організації діяльності єдиної системи центрів надання адміністративних послуг в містах, які мають територіальний поділ.

Виклад основного матеріалу.

Законом України «Про адміністративні послуги» визначено поняття Центр надання адміністративних послуг. Зважаючи на спеціальний статус міста Києва, законодавцем окремо визначено, що Центр надання адміністративних послуг утворюється у Києві, а також у районах міста Києва. Тобто адміністративні послуги, в ідеалі, повинні надаватися через Центр надання міста та районів міста, застосовуючи положення Закону, спрямовані на максимальну зручність і доступність послуг для суб'єктів звернень. В свою чергу, діяльність Центру забезпечується адміністраторами.

Частиною четвертою ст.12 Закону України «Про адміністративні послуги» передбачено, що з метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть утворюватися територіальні підрозділи центру надання адміністративних послуг. Метою створення територіальних підрозділів є забезпечення фізичної доступності послуг для заявників. Закон зазначає про можливість створення територіальних підрозділів, але не регулює порядок прийняття рішень про їх створення чи організацію діяльності. Тому органи, які утворюють Центри надання адміністративних послуг мають можливість вирішення цього питання на власний розсуд. Така модель є вертикально-інтегрованою системою з єдиним керівником із можливістю ротації (переміщення) персоналу.

Центри надання адміністративних послуг утворюються при Київській міській, районних у місті Києві державних адміністраціях.

Впродовж 2011-2013 років на території міста Києва було утворено 11 ЦНАП (1 міський та 10 районних). Більшість ЦНАП утворені на базі дозвільних центрів, які розпочали свою діяльність ще у 2007 році згідно із Законом України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», і забезпечували надання адміністративних послуг з видачі документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності. Дозвільні центри стали складовою частиною ЦНАП.

Міський ЦНАП знаходився у структурі апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) і виділений у окремий структурний підрозділ тільки наприкінці 2014 року. Районні ЦНАП досі перебувають у структурі апаратів районних в місті Києві державних адміністрацій. Різне підпорядкування ЦНАП на території міста Києва зумовлює різнобічний підхід до організації їх діяльності, унеможливорює комплексне управління системою надання адміністративних послуг із визначенням стратегічних пріоритетів на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Яскравим прикладом такого різнобіжного підходу є кількість адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП. Якщо міський ЦНАП станом на вересень 2015 року надає 132 адміністративні послуги, то кількість адміністративних послуг, які надаються через районні ЦНАП, коливається у межах 62-92, попри те, що усі ЦНАП мають однаковий організаційно-правовий статус.

На виконавчі органи місцевого самоврядування покладено організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг.

Разом із тим, у зв'язку із здійсненням політики децентралізації, збільшується кількість адміністративних послуг, які передаються від прямого надання суб'єктами до надання через ЦНАП.

Так, збільшення кількості адміністративних послуг та відвідувачів повинне мати наслідком збільшення кількості адміністраторів ЦНАП. В той же час, при передачі адміністративних послуг для надання через ЦНАП не тягне за собою перегляд граничної чисельності працівників Київської міської та районних в місті Києві державних адміністрацій, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2014 року № 91 «Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій». Київська міська та районні в місті Києві державні адміністрації мають шукати внутрішні резерви для перерозподілу чисельності власних структурних підрозділів з метою збільшення кількості адміністраторів ЦНАП (доручення Кабінету Міністрів України від 06 серпня 2014 року № 29688/0/1-14).

Так, сумарний приріст кількості адміністраторів ЦНАП у порівнянні з минулим роком склав у 2013 році – 97%, 2014 році – 11%, а у 2015 році – вже 105%. Разом із цим, кількість адміністраторів ЦНАП станом на це час не може бути збільшена додатково без системної реформи структури Київської міської та районних в місті Києві державних адміністрацій (Рис.1).

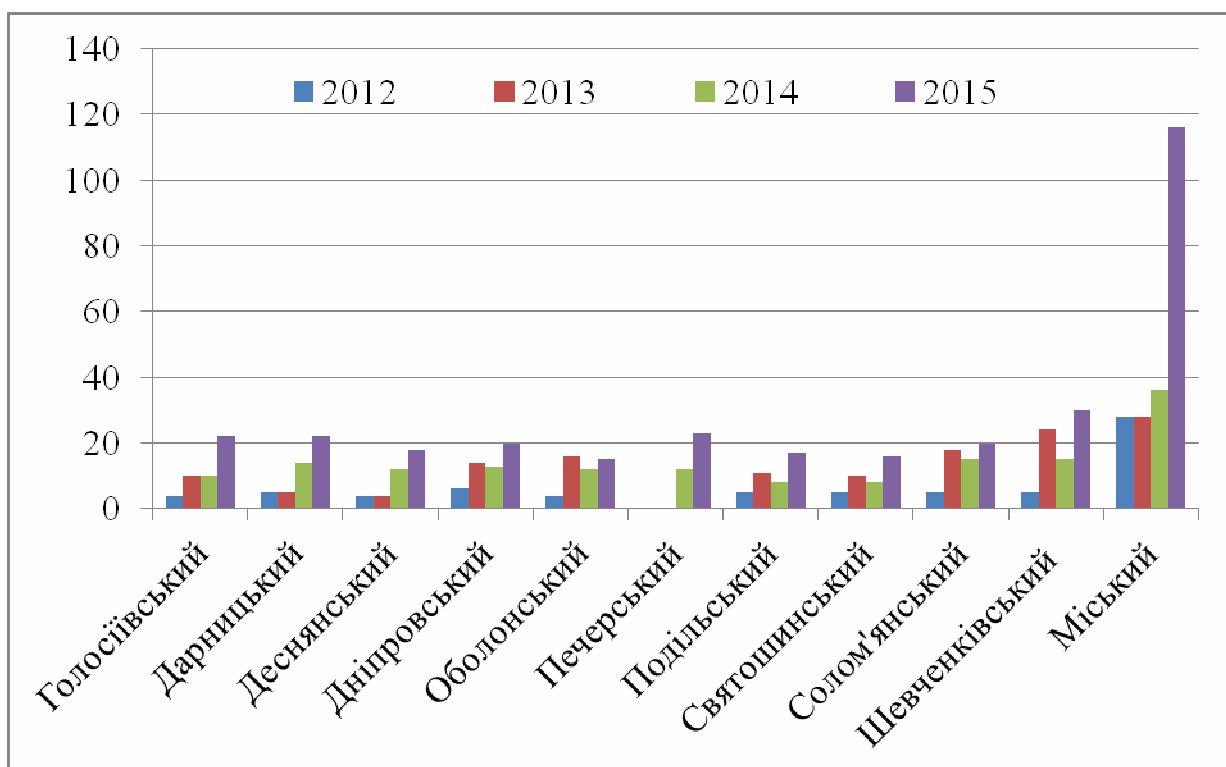


Рис. 1. Динаміка збільшення кількості адміністраторів ЦНАП

Аналогічна ситуація існує і з приміщеннями ЦНАП. Утворені на базі міських дозвільних центрів, перед якими ставилось завдання спрощення дозвільних процедур для суб'єктів господарювання, а не фізичних осіб (громадян) і, як наслідок, – принципово інші вимоги до приміщень, ЦНАП на території столиці розміщені у фактично непристосованих малих приміщеннях, які, станом на сьогодні, неспроможні забезпечити належну діяльність.

Примірним регламентом центру надання адміністративних послуг, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2013 року № 588 затверджено вимоги до приміщень ЦНАП. ЦНАП розміщується в центральній частині міста/селища або іншому зручному для суб'єктів звернення місці з розвинутою транспортною інфраструктурою. Вхід до ЦНАП повинен бути облаштований пандусами для осіб з обмеженими фізичними можливостями. На прилеглий до ЦНАП території передбачається місце для безоплатної стоянки автомобільного транспорту суб'єктів звернення. На прилеглих вулицях розміщуються вказівники, на яких зазначається місце розташування ЦНАП.

Приміщення ЦНАП поділяється на відкриту та закриту частини. Загальна площа секторів очікування та обслуговування (тобто, тільки 2 із 4 секторів відкритої частини) становить для міського ЦНАП - не менш як 100 кв. метрів, районних ЦНАП - не менш як 50 кв. метрів.

Станом на початок 2015 року тільки міський та 2 районних ЦНАП (Солом'янський та Деснянський) повністю відповідали зазначеним критеріям.

Разом із цим, нерівномірність населення міста Києва у розрізі адміністративних районів, різна протяжність та конфігурація адміністративних районів столиці зумовлює необхідність існування територіальних підрозділів ЦНАП у районах з метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг.

Наприклад, у Подільському районі ЦНАП розміщено на значному віддаленні від основної частини адміністративного району та житлового масиву «Пуща Водиця». Аналогічна ситуація складається у

Деснянському районі, де ЦНАП розміщений у віддаленні від житлового масиву «Лісовий» та с. Биківня, у Дніпровському районі, де ЦНАП розміщений у віддаленні від житлового масиву «Воскресенка», Дарницькому районі – від с. Бортничі, Голосіївському районі – від житлових масивів «Теремки», «Теремки 1», «Теремки 2», Шевченківському районі – від житлових масивів «Сирець», «Нивки», Святошинському районі – від житлових масивів «Борщагівка», «Південна Борщагівка» тощо.

Слід зазначити, що існування 11 ЦНАП на території столиці із обліковим населенням у 2,9 млн. осіб є замалим і з огляду на те, що суб'єктам надання адміністративних послуг забороняється приймати заяви, видавати суб'єктам звернень оформлені результати надання адміністративних послуг (у тому числі рішень про відмову в наданні адміністративних послуг), якщо такі послуги надаються через ЦНАП, крім випадків подання заяв через Єдиний державний портал адміністративних послуг.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» перелік адміністративних послуг визначається законом. Утім, Верховна Рада України не ухвалила Закон України «Про перелік адміністративних послуг». Законопроект № 3319 внесено Кабінетом Міністрів України до Верховної Ради України тільки 12 жовтня 2015 року.

Натомість, перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначається органом, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг.

Станом на цей момент рішення Київської міської ради «Про затвердження переліку адміністративних послуг, які надаються через центри надання адміністративних послуг у м. Києві» не прийнято. Власне, вказаний проект рішення потребує суттєвого доопрацювання і приведення у відповідність із законопроектом № 3319.

На виконання доручення Президента України від 15 серпня 2011 року № 1-1/1792 та доручення Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2011 року № 39859/1/1-11 у 2011 році створено веб-портал адміністративних послуг в місті Києві, який забезпечує висвітлення повної інформації щодо надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру, моніторинг звернень суб'єктів господарювання, формування технологічних карт руху дозвільних справ, надання адміністративних послуг, електронний документообіг щодо видачі документів дозвільного характеру та надання адміністративних послуг, а також автоматизований обмін даними між державними адміністраторами, міськими структурами та територіальними органами центральних органів виконавчої влади, завдяки чому вдалося уніфікувати процедуру надання адміністративних послуг.

Разом із тим, враховуючи пріоритет розвитку надання адміністративних послуг у електронному вигляді, веб-портал адміністративних послуг в місті Києві потребує модернізації.

Надання адміністративних послуг у електронному вигляді почало активно розвиватися наприкінці 2014 року. Станом на цей час у тестовому режимі запущено надання 4 адміністративних послуг в електронному вигляді, що вкрай низьким показником для міста Києва.

Одночасно, надання адміністративних послуг у електронному вигляді має відбуватися і за допомогою «Картки киянина», як одного із ідентифікаторів. За експертними підрахунками, станом на 2015 рік можливе надання 16 таких адміністративних послуг, що також лишається доволі низьким показником для столиці.

Існує також проблема із затвердженням інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг суб'єктами їх надання. Наприклад, стосовно адміністративних послуг, які надаються структурними підрозділами виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та Київською міською радою затверджено тільки 43 інформаційних картки, з них оновлених – 35. Не затверджено в установленому порядку 27 інформаційних карток. Аналогічна ситуація наявна і у районах столиці.

Зважаючи, що технологічна картка адміністративної послуги містить інформацію про порядок надання цієї послуги, затвердження технологічних карток має на меті одночасно і спрощення процедур.

Таким чином, в місті Києві існує необхідність прийняття Концепції розвитку Центрів надання адміністративних послуг.

Метою Концепції є напрацювання стратегічного бачення розвитку центрів надання адміністративних послуг у місті Києві на середньострокову перспективу (3 роки).

Основні завдання Концепції:

- забезпечення передумов для створення належної системи управління сферою надання адміністративних послуг, взаємозв'язку та підпорядкування міського та районного рівня ЦНАП;
- затвердження переліку адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, уніфікація такого переліку на рівні міста та районів, розмежування адміністративних та публічних послуг на території міста Києва;
- створення належної матеріально-технічної бази ЦНАП на території міста Києва, збільшення кількості адміністраторів ЦНАП;
- створення розгалуженої мережі ЦНАП на території міста Києва;
- створення передумов для переведення надання максимально можливої кількості адміністративних послуг у електронний вигляд, у тому числі за допомогою ідентифікатора «Картка киянина» та через веб-портал надання адміністративних послуг у місті Києві.

У вирішенні питання інституційного становлення системи управління сферою надання адміністративних послуг найбільш ефективною є наступна схема (Рис.2):



Рис. 2. Схема управління системою надання адміністративних послуг у місті Києві

За цією схемою районні ЦНАП набувають статусу окремих управлінь у структурі районних в місті Києві державних адміністрацій та подвійне підпорядкування. Міський ЦНАП набуває статусу координатора діяльності районних ЦНАП, які підпорядковуються йому в частині організаційного та методичного забезпечення своєї роботи.

Зміни які необхідно внести до Положення та регламенту роботи Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг стосуються наступного:

- координації роботи районних ЦНАП;
- погодження призначення та звільнення керівників районних ЦНАП;
- забезпечення ефективного розпорядження людськими ресурсами, вирішення питання кадрового забезпечення ЦНАП за рахунок створення мобільної групи адміністраторів;
- забезпечення можливості вибору альтернативного способу звернення за адміністративною послугою (особисте звернення, поштою, через Інтернет);
- спрощення процедур надання адміністративних послуг (зменшення переліку документів, а також скорочення матеріальних, часових ресурсів тощо, необхідних для отримання адміністративної послуги) через погодження технологічних карток адміністративних послуг;
- забезпечення доступу суб'єктів надання адміністративних послуг та адміністраторів до інформаційних систем або баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління таких суб'єктів;
- формування ефективної взаємодії й комунікації «зворотного зв'язку» адміністраторів із суб'єктами звернень в ЦНАП, зокрема, оперативне й адекватне реагування адміністраторів на запити суб'єктів звернень;
- забезпечення багатоманітності способів сповіщення суб'єктів звернень про порядок надання адміністративних послуг через ЦНАП, зокрема, на офіційному веб-порталі Києва: (<http://ac.dozvil-kyiv.gov.ua/>), на веб-сайтах районних державних адміністрацій, на інформаційних стендах та інформаційних терміналах, надання консультації через електронну пошту ЦНАП, письмових відповідей на звернення, телефонних консультацій, через державного адміністратора при особистому зверненні в ЦНАП, через інші джерела інформації;
- забезпечення інфраструктурного та правового забезпечення екстериторіальності обслуговування клієнтів, тобто, забезпечення свободи доступу клієнтів в отриманні адміністративних послуг, сервісів та інформації незалежно від місця реєстрації та місцезнаходження;
- створення платформи для навчання адміністраторів, обміну знаннями та навичками якісного надання адміністративних послуг;
- розробки та постійного удосконалення стандартів надання адміністративних послуг, запровадження та розширення переліків надання комплексних адміністративних послуг;
- систематичного проведення аудиту та дослідження рівня якості надання адміністративних послуг і задоволеності клієнтів рівнем їх обслуговування, із залученням до цієї роботи незалежних експертів та громадськості, оперативне реагування на виявлені недоліки, проведення оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- забезпечення умов для надання адміністративних послуг особам з обмеженими фізичними можливостями;

- розширення функцій та повноважень адміністраторів ЦНАП для здійснення останніми всієї процедури надання адміністративної послуги від прийому документів до видачі витягу на підтвердження отримання адміністративної послуги;

- посилення відповідальності посадових осіб ЦНАП за неналежне виконання своїх обов'язків та неякісне надання адміністративних послуг

За таких умов, Департамент (Центр) надання адміністративних послуг виконавчого органу буде виконувати функцію єдиного методологічного та організаційного центру у системі надання адміністративних послуг на території міста Києва, спрямовувати районні ЦНАП та їх територіальні підрозділи у сфері надання адміністративних послуг.

При вирішенні питання кадрового наповнення ЦНАП пропонується застосовувати формулу визначення оптимальної кількості адміністраторів:

$$1 \text{ адміністратор} = \frac{\text{Кількість населення адміністративного району}}{5000 \text{ осіб}}$$

Рис. 3. Формула визначення оптимальної кількості адміністраторів ЦНАП

Оптимальна кількість адміністраторів ЦНАП враховує необхідну кількість персоналу у територіальних підрозділах ЦНАП та має бути досягнута у останній рік реалізації Концепції за такими етапами (Табл. 1):

**Таблиця 1.
Кількість адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг на 2015-2018 роки.**

Райони міста Києва	2015/адм.	2016/адм.	2017/адм.	2018/адм.
Голосіївський ЦНАП	22	31	40	49
Дарницький ЦНАП	22	37	51	66
Деснянський ЦНАП	20	38	55	73
Дніпровський ЦНАП	18	36	53	71
Оболонський ЦНАП	15	31	48	64
Печерський ЦНАП	23	25	28	30
Подільський ЦНАП	17	23	28	34
Святошинський ЦНАП	16	33	51	68
Солом'янський ЦНАП	20	37	55	72
Шевченківський ЦНАП	30	35	40	45

З метою вирішення питання територіального розгалуження ЦНАП на території міста Києва при прийнятті рішень про утворення територіальних підрозділів ЦНАП необхідно враховувати наступні критерії:

- забезпечення належної доступності адміністративних послуг;
- екстериторіальності надання адміністративних послуг.

За таких умов, питання відкриття територіальних підрозділів ЦНАП протягом періоду реалізації Концепції буде визначатися у залежності від найбільшого віддалення до існуючого ЦНАП та можливості надання адміністративних послуг іншими ЦНАП чи їх територіальними підрозділами у наступних житлових масивах за такими етапами (Табл.2):

**Таблиця 2.
Територіальні підрозділи Центрів надання адміністративних послуг м.Києва на 2015-2018роки.**

Райони міста Києва	2016/територіальні підрозділи	2017/територіальні підрозділи	2018/територіальні підрозділи
Голосіївський	Мишоловка	Теремки І	Паньківщина
Дарницький	Нова Дарниця	Бортничі	Осокорки
Деснянський	Лісовий	-	-

Дніпровський	Воскресенка Соцмісто	ДВРЗ	Березняки/ Русанівка
Оболонський	Мінський	-	-
Печерський	-	Верхня Теличка	-
Подільський	Виноградар/ Вітряні гори	Куренівка	-
Святошинський	Південна Борщагівка	Микільська Борщагівка	Біличі/ Новобіличі
Солом'янський	Відрадний	Солом'янка	Грушки
Шевченківський	Нивки	Сирець	Татарка/ Лук'янівка

Таким чином, у місті Києві упродовж 3 років реалізації Концепції буде відкрито 24 територіальних підрозділів ЦНАП, у тому числі за роками: 2016 – 10, 2017 – 8, 2018 – 6, а загалом кількість ЦНАП на території міста Києва із врахуванням міського, районних та територіальних підрозділів буде становити 35.

Разом із цим, необхідно завершити процес реконструкції приміщень існуючих ЦНАП із розрахунку максимально можливого їх розміщення на перших поверхах адміністративних будівель районних в місті Києві державних адміністрацій (із виключеннями для нетипових проектів адміністративних будівель).

Таким чином, вже у 2016 році 7 із 10 районних ЦНАП будуть розміщуватись на перших поверхах адміністративних будівель районних в місті Києві державних адміністрацій, у тому числі 2 із них – із збереженням існуючих приміщень для відкриття територіальних підрозділів.

При цьому, усі 10 приміщень районних ЦНАП будуть відповідати вимогам, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2013 року № 588

У вирішенні питання модернізації веб-порталу адміністративних послуг в місті Києві та надання адміністративних послуг у електронному вигляді необхідно враховувати загальну тенденцію до переведення надання адміністративних послуг територіальних органів центральних органів виконавчої влади через Єдиний державний веб-портал адміністративних послуг, надання ними адміністративних та публічних послуг через власні веб-портали (наприклад, Міністерство юстиції України та Пенсійний фонд України).

За таких умов, вирішення даного питання має відбуватися у двох паралельних площинах – інтеграційній та ресурсній.

За таких умов, за перший рік реалізації Концепції буде запущено 16 адміністративних послуг через ідентифікатор «Картка киянина», 2017 року – додатково 21 найбільш затребувана адміністративна послуга, а на 2018 рік у електронному вигляді буде запущено 70 адміністративних послуг, які надаються Київською міською радою, структурними підрозділами виконавчого органу (Київська міська державна адміністрація), районними в місті Києві державними адміністраціями.

При цьому, адміністративні послуги, які надаються територіальними органами центральних органів виконавчої влади у місті Києві будуть надаватися у електронному вигляді після прийняття такого рішення суб'єктами надання шляхом інтеграції веб-порталу адміністративних послуг в місті Києві з Єдиним державним веб-порталом адміністративних послуг, веб-порталами центральних органів виконавчої влади.

Висновки. В результаті проведеного дослідження обґрунтовано модельну концепцію функціонування та розвитку центрів надання адміністративних послуг, сформовано підходи до комплексної організації діяльності єдиної системи центрів надання адміністративних послуг в містах, які мають територіальний поділ.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з механізмами реалізації положень розробленої концепції. Результати даного дослідження можуть бути використані в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також надіслані у вигляді пропозицій центральним органам виконавчої влади.

Література.

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 32.
2. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV // Відомості Верховної Ради. – 2005. – № 48.
3. Тимошук В. Адміністративні послуги : Посібник // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.
4. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : Монографія / О.В. Берданова, В.М. Вакулєнко, М.Д. Василенко, О.В. Галацан та ін.; за ред. Ю.П. Лебединського. – Ужгород: Патент. – 2003. – 192 с.
5. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг.ред. В.П. Тимошука. – К.: ФОП Москаленко О.М. – 392с.
6. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади / О.В. Карпенко – Київ: АМУ, 2014. – 408с.

References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "Pro administratyvni posluhy", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, vol. 32.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "Pro dozvilnu systemu u sferi hospodarskoi diialnosti", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, vol. 48.
3. Tymoshchuk, V. (2012), *Administratyvni posluhy* [Administrative services], TOV «Sofiiia-A», Kyiv, Ukraine, p.104.
4. Berdanova, O.V. Vakulenko, V.M. Vasylenko, M.D. Halatsan, O.V. and others (2003), *Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannia hromadskykh posluh* [Development of partnerships between local authorities and the private sector in the provision of public services], Patent, Uzhhorod, Ukraine, p.192.
5. Tymoshchuka, V.P. *Naukovo-praktychnyi komentar do Zakonu Ukrainy «Pro administratyvni posluhy»* [Scientific-practical commentary to the Law of Ukraine "On Administrative Services"], FOP Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine, p.392.
6. Karpenko, O.V. (2014), *Upravlinski posluhy v Ukraini: mekhanizmy nadannia orhanamy vlady* [Administrative services in Ukraine: mechanisms of government], AMU, Kyiv, Ukraine, p.408.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2015 р.