DOI: [10.32702/2307-2156-2020.2.101](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.101)

УДК 35.077:342.5

П. В. Лілікович,
здобувач, Чернігівський національний технологічний університет
ORCID ID: 0000-0002-3166-1616

АКТУАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

P. Lilikovich
applicant of Chernihiv National Technological University

CURRENT MECHANISMS IN THE FIELD OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE

У статті досліджено політику основні механізми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та виконавчими органами влади. Наголошується на тому, що будь-яка взаємодія влади з громадськістю може бути віднесена до послуг, а адміністративною послугою є послуга, що надається будь-яким структурним елементом держави на всіх рівнях управління й у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства. Ідентифіковано, що реалізація реформ в Україні потребує змістовного переосмислення характеру взаємовідносин між органами влади та громадськістю, надання органами влади різноманітних публічних послуг населенню є новим форматом оцінки таких взаємовідносин. Схарактеризовано класичні та сучасні механізми надання адміністративних послуг (організаційний, організаційно-правовий, комплексний, механізми надання електронних послуг тощо). Наведено визначення основних понять щодо надання адміністративних послуг («механізм»; відношення між поняттями «процес» і «механізм»; «механізм управління»; «механізми державного управління»; «процедура надання адміністративної послуги»; «процедура з надання публічних послуг»; «механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню») та з'ясовано, що існують певні розбіжності у тлумаченнях науковцями деяких понять. Відзначено, що актуальним є вдосконалення механізму надання адміністративних послуг шляхом запровадження стандартів ISO 9001 та сучасних є технологій відповідних органів (Інтернет та мобільна складова вдосконалення механізму надання послуг). Наголошено, що трансформація системи надання адміністративних послуг органами влади може відбуватися за допомогою різних підходів (комплексного, процесного, ресурсного, клієнтоорієнтованого тощо). Визнано, що механізми надання електронних послуг сьогодні виступають головними складовими системи електронного урядування та наведено класифікацію таких механізмів (адміністративні, інституційні, інтеграційні, сервісні). Досліджено існуючий стан процесу делегування деяких послуг сервісних центрів МВС центрам надання адміністративних послуг, а також визначені основні організаційні перепони на його шляху.

The article examines the policy of the main mechanisms of providing administrative services by local governments and executive authorities. It is emphasized that any interaction of the government with the public can be attributed to services, and administrative service is a service provided by any structural element of the state at all levels of management and in all spheres of Ukrainian society's life. It was identified that the implementation of reforms in Ukraine requires a

meaningful rethinking of the nature of the relationship between government and the public, the provision of various public services by the authorities to the population is a new format for assessing such relationships. Classical and modern mechanisms of providing administrative services (organizational, legal, complex, mechanisms of providing electronic services, etc.) are characterized. The definition of basic concepts for the provision of administrative services ("mechanism"; the relationship between the concepts of "process" and "mechanism"; "management mechanism"; "public administration mechanisms"; "procedure for providing administrative services"; "procedure for providing public services"; "Mechanisms of public administration in the field of providing administrative services to the population") and found out that there are some differences in the interpretation of some concepts by scientists. It is noted that it is important to improve the mechanism of providing administrative services through the introduction of ISO 9001 standards and modern technologies of the relevant authorities (Internet and mobile component of improving the mechanism of providing services). It is emphasized that the transformation of the system of providing administrative services by the authorities can take place through different approaches (integrated, process, resource, customer-oriented, etc.). It is noted that the mechanisms of providing electronic services are the main components of the e-government system and the classification of such mechanisms (administrative, institutional, integration, service) is given. The current state of the process of delegating some services of the service centers of the Ministry of Internal Affairs to the centers of administrative services has been studied, as well as the main organizational obstacles in this way have been identified.

Ключові слова: механізм; послуга; адміністративні послуги; сервісні центри; публічне управління

Key words: mechanism; service; administrative services; service centers; public management.

Обґрунтування обраної теми дослідження.

У межах сучасних наукових досліджень постійно здійснюються спроби побудови ефективних механізмів надання адміністративних послуг населенню, які удосконалюють взаємодію органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та громадськості. Втім, на сьогодні оптимального підходу до побудови надійного механізму надання адміністративних послуг поки що не знайдено. Дане питання набуває особливої актуальності в умовах децентралізації влади в Україні, оскільки надання адміністративних послуг є одним з інструментів розвитку територіальних громад.

Мета статті полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення механізму надання адміністративних послуг населенню.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Видатні науковці, які досліджували механізми державного управління у галузі надання адміністративних послуг одностайні в думці, що дане питання є актуальним, зокрема: В. Авер'янов, К.Афанасьєв, В. Бакуменко, Н. Гончарук, Ю.Кальниш, Р.Калужний, В.Кудря, І.Коліушко, І.Лопушинський, Н.Нижник, В.Тимошук, Ю.Оболєнський, Б.Шльєр та ін. Удосконалення механізмів, процесів і процедур надання адміністративних послуг висвітлені у працях, Т. Буренко, С. Жараї, Т.Маматової, Ю. Шарова та ін. Однак деякі аспекти надання таких послуг досі або не розглянуто, або вони мають дискусійний характер.

Сучасними діячами на ниві науки наполегливо досліджується питання щодо розробки та впровадження в практичну діяльність ефективних механізмів надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні. Науковці й практики у сфері публічного управління наголошують на тому, що держава не управляє суспільством, а надає йому послуги, але більшість з них не досліджує актуальні механізми надання адміністративних послуг, які могли б забезпечити сучасні потреби громадян у даній сфері.

Основний зміст дослідження.

Сьогодні Україна намагається бути соціально-відповідальною («сервісною») державою. Політика надання послуг в такій країні має бути спрямована на створення належних умов для забезпечення достойного життєвого рівня і розвитку будь-якої людини. Будь-яка взаємодія влади з громадськістю може бути віднесена до послуг. Адміністративною (публічною, державною, управлінською тощо) послугою є послуга, яка надається будь-яким структурним елементом держави на всіх рівнях управління й у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства. Дана концепція «сервісної держави» отримала розповсюдження і практичне впровадження в діяльність органів публічного управління в США та в багатьох країнах Західної Європи в 1980-1990 роках. Формування належних стандартів відповідального і ефективного обслуговування населення є надскладним і надважливим завданням для України. Вивчення закордонного досвіду забезпечення якості надання адміністративних послуг дозволяє окреслити масштаби викликів, що постають перед органами влади України [1].

Реалізація реформ в нашій державі вже давно потребує змістовного переосмислення характеру взаємовідносин між органами влади та громадськістю. Надання органами влади різноманітних публічних послуг населенню є новим форматом оцінки таких взаємовідносин. Відзначимо, що деякі науковці основою зазначеного вважають організаційно-правовий механізм надання публічних послуг, що досі залишається малодослідженим та дискусійним в межах державного управління й потребує наукового осмислення та практичних рекомендацій [2].

Інші автори зупиняються на комплексному механізмі державного управління, який складається з організаційного, правового, ресурсного (кадрового, фінансового, інформаційного), мотиваційного, інституційного та інших видів, що взаємодіють між собою задля досягнення єдиної мети [3].

До основних напрямів підвищення ефективності у розвитку сфери адміністративних послуг деякі науковці пропонують використовувати інструментів NewPublic Management до яких належать: бенчмаркінг (benchmarking); аутсорсинг (outsourcing); електронний уряд (E-Government); маркетинг; транспарентність; "магазин послуг"; система управління контрактами; система агентств; пілотні проекти; контролінг; єдиний офіс; ваучери [4].

Публічне управління – це ще відносно нова модель організації управління в державі для України, що створює умови для регулювання всіх соціальних й економічних процесів, забезпечуючи реалізацію владного впливу на всі галузі суспільного життя. Публічне управління, згідно [5], передбачає максимальну публічність органів влади, тобто їх відкритість, прозорість та контроль з боку громадськості, що має забезпечити оптимальне використання ресурсів за умов досягнення пріоритетних цілей держави [6]. У даному контексті варто визначитись, що саме є механізмом надання адміністративних послуг, оскільки дана конструкція часто зустрічається у науковій літературі.

Таблиця 1.

Визначення основних понять щодо надання адміністративних послуг

<i>Поняття</i>	<i>Визначення та джерело</i>
«Механізм»	«Механізм» пов’язється з соціальними явищами та процесами, найчастіше характеризується як “внутрішня будова, систему чого-небудь» [7]
Відношення між поняттями «процес» і «механізм»	«Відношення між «процесом» і «механізмом» є, по-перше, відношенням між двома взаємопов’язаними процесами, коли перший з них є загальним процесом, а другий – специфічним, призначеним для реалізації першого; по-друге, не слід сплутувати поняття «процес» і «механізм», тобто етапи перетворення матеріалу – з діями» [8]
«Механізм управління»	«Механізм управління» визначають, як складник системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об’єкта. При цьому механізм має відображати стійкі взаємозалежності між елементами керованої системи, узгоджувати їх інтереси» [9]
	«Механізм управління... включає: цілі управління, елементи об’єкта та їхні зв’язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей; методи впливу; матеріальні і фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали» [10]
	«Механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об’єкта» [11]
«Механізми державного управління»	«Механізми державного управління – це послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації» [5]
	Визначається «як систему органів виконавчої влади та сукупність правових норм, ще регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку» [12]
	«Механізм державного управління – це складна система державних органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань державного управління» [11]
	«Механізм державного управління» - організація практичного здійснення державного управління, який охоплює об’єкти, суб’єкти управління, взаємовплив між суб’єктами та об’єктами». Виділяються два основні підходи до формування даного поняття: структурно-функціональний, за яким у визначенні механізму того чи іншого державно-правового інституту (процесу, явища); структурно-організаційний, за яким механізм характеризується як сукупність певних елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави – як «сукупність установ», через які здійснюється «державне управління суспільством» [13]
«Процедура надання адміністративної послуги»	Надання адміністративної послуги визначається як «нормативно зафіксований порядок надання адміністративної послуги, мета якої полягає в реалізації законних прав та інтересів фізичних/юридичних осіб, що подали звернення» [14].
«Процедура з надання публічних послуг»	Визначається як «регламентація відповідно до норм діючого права організації роботи органів публічного управління з розгляду заяви споживача стосовно реалізації рішення відповідного органу, яке спрямоване на забезпечення особистих прав, інтересів або обов’язків» [15]
«Механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню»	Пропонується введення категорії «механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню», які трактуються наступним чином: «послідовність взаємопов’язаних і розташованих у певному порядку елементарних актів здійснення владних повноважень суб’єктів надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, результатом якої є набуття, зміна чи припинення прав та/або обов’язків такої особи» [3]
	«Нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідає їх компетенції, спрямована на набуття, зміну або припинення прав і обов’язків фізичних/юридичних осіб за заявою, та яка реалізується на засадах відкритості, справедливості та відповідальності» [16]

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 7-16]

Отже, хоча й існують певні розбіжності у тлумаченнях науковцями деяких понять системи надання адміністративних послуг, такі послуги мають надаватись у нормативно-правових межах (Рисунок 1) [6].

Рисунок 1. Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні [6]

З початку прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» в організаційному плані забезпечення функціонування системи надання адміністративних послуг постійно відбуваються позитивні зміни, а саме: створено мережу ЦНАП (центрів надання адміністративних послуг); делеговано повноваження з надання популярних адміністративних послуг на місцевий рівень для наближення таких послуг безпосередньо до громадян. Зазначене не зменшує важливості розвитку механізмів зворотного зв'язку зі споживачами послуг (громадянами), що необхідно для підвищення якості надання адміністративних послуг та розробки і впровадження сучасних стандартів надання адміністративних послуг. Відзначимо, що актуальним є вдосконалення механізму надання адміністративних послуг шляхом запровадження стандартів ISO 9001 та сучасних є технологій відповідних органів (Інтернет та мобільна складова вдосконалення механізму надання послуг) [6].

Активний пошук ефективних механізмів надання адміністративних послуг в нашій державі спричинений дисбалансом поетапності впровадження реформ, втратою у громадян довіри до владних структур всіх рівнів, корумпованістю в державному управлінні тощо. Трансформація системи надання адміністративних послуг органами влади може відбуватися за допомогою різних підходів (комплексного, процесного, ресурсного, клієнтоорієнтованого тощо). При дослідженні організаційних механізмів, науковці до них відносять ERP-системи, різні інструменти налагодження електронної взаємодії, засоби реінжинірингу державно-управлінських процесів, куди входить Концепція управління взаємовідносин з клієнтами. Деякі автори наголошують на актуальності таких CRM-систем (Customer Relation Management), оскільки за їх допомогою автоматизуються процеси взаємовідносин між громадськістю та владою. Дані системи здатні забезпечувати опрацювання та зберігання інформації й виступають ефективною стратегією побудови належних взаємовідносин з кожним клієнтом окремо. Такий підхід передбачає певні кроки реалізації стратегії надання управлінських послуг: 1) обґрунтування доцільності; 2) пошук багатоканальної інтеграції; 3) процес оцінювання ефективності; 4) забезпечення потреб споживача. Зазначене дозволить усунути адміністративний тиск, зекономити витрати, зменшити навантаження на клієнтів та підвищити якість обслуговування.

Перехід до електронних послуг – не технологічний, а соціальний процес. Механізми надання електронних послуг при цьому виступають головними складовими системи електронного урядування. Їх класифікують за певними складовими (Рисунок 2). У той же час упровадження в систему публічного управління сервісних механізмів супроводжується процесами автоматизації адміністративних регламентів та упровадженням офіційного електронного документообігу [17].

Рисунок 2. Класифікація механізмів надання електронних послуг [17]

Також зазначимо, що у системі МВС України замість створення інтегрованих ЦНАП розвиваються «сервісні центри МВС» на основі комерційної мотивації. Даний підхід має окрім переваг і недоліки: в окремих ситуаціях споживачам таких послуг доведеться відвідувати кілька органів / установ, замість єдиного інтегрованого офісу; розпорошеність ресурсів на окремі офіси [18]. Створення відомчих мереж сервісних центрів нівелює ключову ідею розбудови мережі центрів надання адміністративних послуг – надання максимальної кількості найбільш популярних у громадян адміністративних послуг в одному місці [19].

Наголосимо, що делегування деяких послуг сервісних центрів МВС послуг ЦНАП передбачено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року №523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг». Зазначене має ряд певних організаційних перепон, але їх можливо подолати за умови впровадження в практичну діяльність дієвих механізмів взаємодії і зрозумілого алгоритму надання послуг. Поєднання зусиль у даному напрямі органів публічної влади покликане підвищити рівень якості обслуговування громадян та зробити державні послуги доступнішими. Процес замовлення послуг сервісного центру МВС на прикладі Кременчуцького ЦНАП демонструє попит на дані послуги. З 18 липня 2019 року через ЦНАП можна замовити послуги, суб'єктом надання яких є Регіональний Сервісний Центр МВС в Полтавській області 62-01 – 62-16 [20]. Наведені послуги надаються за принципом екстериторіальності, тобто до Кременчуцького ЦНАП можуть звертатися громадяни незалежно від реєстрації їх місця проживання.

Висновки.

Отже, пріоритетними завданнями державної політики у сфері впровадження дієвих механізмів в практичну діяльність надання адміністративних послуг мають стати: подальша децентралізація повноважень з надання адміністративних послуг; розвиток мережі ЦНАП; запровадження стандартів ISO 9001; впровадження сучасних є технологій у діяльність всіх складових публічного управління; залучення громадян-споживачів послуг до контролю та внесення пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, постійне вдосконалення методики моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Література.

1. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. Аспекти публічного управління, 2015. № 9. С. 43-50. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_9_8
2. Крутій О. М. Радченко О. О. Організаційно-правовий механізм надання публічних послуг. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління, 2018. Вип. 4. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_5
3. Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : автореф.дис... канд.наук з держ. Упр.: 25.00.02. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.
4. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. К. : НАДУ, 2012. 56 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / укладю: В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко, Ю.П. Сурмін та іню; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Торошинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Ільчанінова Н.І Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) [Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел]. К. : Ірпінь : ВТФ Перун, 2001. 1440 с.

8. Нижник Н, Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. Вісник державної служби України, 2001. № 3. С. 80–87.
9. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Нижник Н. Р., Олуйка В. М. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
10. Нижник Н. Р. Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник/ за заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: УАДУ, 1998. 160 с.
11. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. М. : Юридическая литература, 1997. 400 с.
12. Авер'янов В. Державне управління в Україні : навч. посібн. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юрінком Інтер, 1998. 432с.
13. Юзьков Л. П. Государственное управление в политической системе развитого социализма. К. : Вища школа, 1983. 155 с.
14. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. Право і суспільство, 2015. №5. С. 126-131.
15. Лелеза Є.О. Теорія публічних послуг: адміністративно-правова складова: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2016.
16. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Механізми електронного урядування в системі надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2016. Вип. 1. С. 50-55. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_1_10
17. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. – URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwwweb.pdf>
18. Соломко Ю. І. Розвиток системи надання адміністративних послуг як умова забезпечення ефективності впровадження електронних послуг. Ефективність державного управління, 2018. Вип. 3. С. 146-157. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_3_13
19. Офіційний сайт ЦНАП у м. Кременчуці. – URL: <https://cnap-kremen.gov.ua/public/showall/673>

References.

1. Lis, A.B. (2015), “World experience in providing services to the population by state and self-governing authorities”, *Aspekti publi'chnogo upravli'nnya*, vol. 9, pp. 43-50, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_9_8 (Accessed 10 Feb 2020).
2. Kruti'j, O.M. and Radchenko, O.O. (2018), “Organizational and legal mechanism for providing public services”, *Vi'snik Naczi'onol'noyi akademi'yi Derzhavnoyi prikordonnoyi sluzhbi Ukrayini. Seri'ya : Derzhavne upravli'nnya*, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadsdu_2018_4_5 (Accessed 10 Feb 2020).
3. Lis, A.B. (2016), “Mechanisms of state management of administrative services”, Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Ivano-Franki'vs'k, Ukraine.
4. Vasil'yeva, O.I. Vasil'yeva, N.V. and I'gnatenko, O.S. (2012), *Zagal'ni' aspekti organi'zaczi'yi nadannya admi'ni'strativnikh poslug* [General aspects of the organization of administrative services], NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Bakumenko, V.D. Mikhnenko, A.M. and Surmi'n, Yu.P. (2010), *Enczkeklopedichnij slovník z derzhavnogo upravli'nnya* [Encyclopedic dictionary of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
6. I'l'chan'i'nova. N.I. (2019), “The mechanism of providing administrative services in the context of reforming the territorial organization of power in Ukraine”, Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Mikolayiv, Ukraine.
7. Busel, V.T. (2001), *Velykyj tlumachnyj slovník suchasnoi ukrains'koi movy* [Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Irpin', Ukraine.
8. Nizhnik, N. Leli'kov, G. and Mosov, S. (2001), “On the ratio of the categories "process" and "mechanism" and their use in the management of executive bodies”, *Vi'snik derzhavnoyi sluzhbi Ukrayini*, vol. 3, pp. 80-87.
9. Nizhnik, N.R. (2002), *Derzhavne upravli'nnya v Ukrayini' : naukovi', pravovi', kadrovi' ta organi'zaczi'jni' zasadi* [Public administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles], Vidavnicztvo Naczi'onol'nogo uni'versitetu «L'vi'vs'ka poli'tekhi'ka», L'viv, Ukraine.
10. Nizhnik, N.R. and Mashkov, O.A. (1998), *Sistemnij pi'dkhi'd v organi'zaczi'yi derzhavnogo upravli'nnya* [System approach in the organization of public administration], UADU, Kyiv, Ukraine.
11. Atamanchuk, G.V. (1997), *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [Theory of public administration], Yuridicheskaya literatura, Moscow, Russia.
12. Aver'yanov, V. (1998), *Derzhavne upravli'nnya v Ukrayini* [Public administration in Ukraine], Yuri'nikom I'nter, Kyiv, Ukraine.
13. Yuz'kov, L.P. (1983), *Gosudarstvennoe upravlenie v politicheskoy sisteme razvitogo soczializma* [Public administration in the political system of developed socialism], Vishha shkola, Kyiv, Ukraine.
14. Bukhanevich, O.M. (2015), “The concept and essence of the procedure for providing administrative services”, *Pravo i' suspi'l'stvo*, vol. 5, pp. 126-131.

15. Legeza, Ye.O. (2016), *Teori`ya publi`chnikh poslug: admi`ni`strativno-pravova skladova* [Theory of public services: administrative and legal component], Vidavnichij di`m Gel`vetika, Kherson, Ukraine.
16. Kli`mushin, P.S. and Spasi`bov D.V. (2016), "Mechanisms of e-government in the system of administrative services", *Teori`ya ta praktika derzhavnogo upravli`nnya*, vol. 1, pp. 50-55, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_1_10 (Accessed 10 Feb 2020).
17. Timoshhuk, V. (2015), *Nadannya admi`ni`strativnikh poslug u muni`czipal`nomu sektori* [Provision of administrative services in the municipal sector], Asoczi`aczi`ya mi`st Ukrayini. TOV «Pi`dpriyemstvo «VT`EN EJ», Kyiv, Ukraine.
18. Solomko, Yu.I. (2018), "Development of the system of administrative services as a condition for ensuring the effectiveness of the implementation of electronic services", *Efektivnist` derzhavnogo upravlinnya*, vol. 3, pp. 146-157, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_3_13 (Accessed 10 Feb 2020).
19. Center for administrative services in Kremenchug (2020), available at: <https://cnap-kremen.gov.ua/public/showall/673> (Accessed 10 Feb 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2020 р.