

УДК 352.9

## Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації

Т.В. МАМАТОВА

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: tatyana.mamatova@gmail.com

### Авторське резюме

У статті узагальнюються результати дослідження оцінювання населенням України якості надання адміністративних послуг. Розглядаються основні принципи надання публічних послуг: відкритість; залучення клієнтів; задоволення потреб клієнтів; доступність. Визначаються та характеризуються чотири пріоритети формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: створення інтегрованих «прозорих офісів» у вигляді Центрів надання адміністративних послуг у нових Центрах об'єднаних громад; організація діяльності в інтегрованих ЦНАП Центрів об'єднаних громад на засадах управління на основі якості; розвиток електронних сервісів у сфері надання адміністративних послуг; формування системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг. Пропонується перелік критично важливих чинників формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації в Україні.

**Ключові слова:** адміністративна послуга, децентралізація, надання адміністративної послуги, об'єднання громад, орган місцевого самоврядування, публічна послуга, центр надання адміністративних послуг, ЦНАП.

## Formation of a new administrative services' delivery system in the conditions of decentralization

T.V. MAMATOVA

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National  
academy for public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: tatyana.mamatova@gmail.com

### Abstract

The paper summarizes the results of the administrative services' delivery quality evaluation study of the residents of Ukraine. The basic principles of public services' delivery are considered: transparency; customers' involvement; customer satisfaction; availability. Four priorities of a new administrative services delivery system's formation in the conditions of decentralization are defined and characterized: integrated «Transparent Office»'s creation as the Center of administrative services' delivery in the new united communities' centers; integrated Center of administrative services' delivery in the new united communities' centers' organization on the basis of quality management; electronic services' development in the area of administrative services; formation of a complex control system in the area of administrative services. The list of a new administrative services delivery system's formation in the conditions of decentralization in Ukraine critical factors' is proposed.

**Keywords:** administrative services, administrative services' delivery, center of administrative services' delivery, decentralization, local government, public authority, public service.

**Постановка проблеми.** Безсумнівними цільовими орієнтирами реформування місцевого самоврядування та територіаль-

ної організації влади в Україні є сьогодні сталий розвиток територій та самодостатність територіальних громад, наближення

© Т.В. Маматова, 2015

якості послуг органів місцевого самоврядування до міжнародних, зокрема європейських стандартів.

Надання доступних, зручних адміністративних послуг високої якості критично важливе для громадян. Однак станом на кінець 2014 року позитивно якість надання адміністративних послуг в Україні загалом оцінювали лише 5 % населення, що на 7 % менше, ніж у 2013 р.<sup>1</sup> Водночас частка тих, хто вважає якість надання послуг поганою, з 2013 р. зросла з 32 % до 40 %. Ще 35 % оцінюють надання адміністративних послуг задовільно – приблизно на рівні минулого року (33 %) [8].

Серед основних негативних моментів при наданні адміністративних послуг найчастіше зазначали таке: великі черги (42 %), відсутність чітких пояснень щодо потрібних документів і необхідність відвідувати установи кілька разів (30 %), тяганина із розглядом справи (28 %), необхідність ходити до інших інстанцій (20 %), а також купувати бланки і сплачувати за якісь «додаткові послуги» (19 %).

Серед найбільш позитивних елементів при наданні адміністративних послуг найчастіше згадувались: чіткі пояснення щодо усіх обставин справи та потрібних документів (23,5 %), коректність поведінки посадових осіб (19,4 %), зручні години прийому (16 %). Ці зрушення пов'язують із реалізацією позитивних новацій Закону України «Про адміністративні послуги», що був ухвалений 6 вересня 2012 р.

Під час прес-конференції «Як українці оцінюють якість адміністративних послуг: чи змінилася ситуація за нової влади» за результатами цього соціологічного дослідження заступник Голови правління Центру політико-правових реформ В. Тимошук також зазначив, що опитування засвідчило тенденцію щодо того, як населення оцінює надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування на відміну від погіршення якості надання адміністративних послуг загалом по Україні: тенденція позитивна – отримано додаткових 7 % і зараз уже майже 80 % позитивних оцінок. Він висловив переконання, що влада повинна врахувати те, що населення стало більше довіряти органам місцевого самоврядування

та визначив три стратегічні напрямки для подальшої реформи адміністративних послуг: децентралізація, впорядкування відносин щодо оплати адміністративних послуг, загальна дерегуляція або спрощення [11]. Експерти вважають, що метою децентралізації у сфері надання адміністративних послуг має бути застосування прогресивних моделей, за яких «і людям зручно отримувати документи, і місцева влада може розраховувати на дохід від їх надання» [2]. Але в Україні втілення у життя успішно апробованих у багатьох країнах моделей та механізмів відбувається в складних умовах.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У попередніх роботах за участю автора розглядалися теоретико-методологічні підходи й методико-технологічні складові забезпечення якості публічних послуг у сфері реалізації функції державного управління й місцевого самоврядування та питання можливості застосування в Україні установлених практик громадського моніторингу надання публічних послуг, дослідження їх потенційних переваг і можливих ризиків [4–6; 14; 18]. Прикладні наукові дослідження у сфері забезпечення якості адміністративних послуг провадяться Центром політико-правових реформ [7; 15; 19].

Але питання розвитку системи надання публічних, зокрема адміністративних, послуг в умовах децентралізації влади в Україні ще не знайшли достатнього висвітлення у фахових виданнях з державного управління. З огляду на це, метою статті є визначення пріоритетів формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації.

**Виклад основного матеріалу.** Ще у 1987 р. був виданий програмний документ Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) «Адміністрування як надання послуг, громадськість як клієнт» [18]. Цей документ акцентував увагу на тому, що одним із головних вихідних положень реформ публічного управління в розвинутих країнах є те, що організації публічного сектора існують насамперед для того, щоб надавати послуги клієнтам (споживачам, замовникам, користувачам тощо), а не з метою забезпечення працевлаштування службовців.

За рекомендаціями ОЕСД, до основ-

них принципів надання публічних послуг як процесу реагування на потреби громадськості належать:

- відкритість – клієнти повинні знати, як здійснюється надання послуг, які чинники обмежують діяльність службовців, хто і за що несе відповідальність і як можна виправити ситуацію у випадку неправильних дій;

- залучення клієнтів – відносини з клієнтами формуються на підґрунті того, що клієнти сприймаються як активні учасники пропозицій та дій органів публічного управління;

- задоволення потреб клієнтів – послуги надаються у відповідь на конкретні запити людей;

- доступність – клієнти повинні мати легкий доступ до суб'єктів надання послуг в зручний час та до інформації в зручній формі [18].

Чверть століття реформування сфери публічних послуг докорінно змінили гасло: замість «громадськість як клієнт» (public as a client) у багатьох країнах зараз лунає «громадянин як заінтересована сторона» (citizen as a stakeholder) [18]. Незважаючи на значний прогрес у розбудові системи забезпечення якості публічних послуг, що спостерігається в Україні в останні роки, констатуємо, що громадяни повною мірою ще не відчувають себе навіть клієнтами. Тому й органам, що надають публічні послуги, і громадянам необхідно разом пройти шлях до побудови відносин у форматі зацікавлених сторін.

На наш погляд, можна визначити такі чотири пріоритети формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації:

1. Створення інтегрованих «прозорих офісів» у вигляді Центрів надання адміністративних послуг у нових Центрах об'єднаних громад.

За Законом України «Про адміністративні послуги» їх децентралізація мала розпочатися ще в 2013 році. Але поки що вона фактично досягла лише деяких регіонів і проходить тільки перший етап – створення «Прозорих офісів» при місцевих радах [10].

Відповідно до ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ вико-

навчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [12]. ЦНАП мали бути утворені до 1 січня 2014 р. (ст. 20 Закону «Про адміністративні послуги»). 16 травня 2014 р. Розпорядженням Кабінету міністрів України № 523-р відповідно до частини сьомої ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» затверджено перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через ЦНАП [12]. Згідно з інформацією Держпідприємництва України, за 2014 р. в Україні створено 659 ЦНАП [17]. За результатами моніторингових досліджень ЦППР у тих містах, де вже працюють ЦНАП центри, якість послуг на 52 % вища [10].

Характеристики ідеального ЦНАП при органах місцевого самоврядування: офіс, у якому немає кабінетів, охорони, зайвих перегородок, усміхнені адміністратори, електронна черга, прийом 6 днів на тиждень без обідньої перерви (а в окремі дні – до восьмої вечора), інформація про послуги в Інтернеті, дитячий куточок, туалет для відвідувачів. Працівники повинні надавати найбільш затребувані населенням адміністративні послуги (близько 40) безпосередньо на місці, без черг, хабарів, тяганини і перешкод для обслуговування громадян [2].

Повноцінні центри надання адміністративних послуг функціонують при міських радах міст обласного значення: в Західній Україні (Івано-Франківськ, Луцьк, Вінниця, відома своїм ЦНАП під назвою «Прозорий офіс», Хмельницький), Центральній Україні (Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Павлоград, Дніпродзержинськ), Східній та Північній Україні (Харків, Луганськ, Суми, Чернігів, Житомир) і в Києві [2]. Більшість їх відповідають основним критеріям зручності для відвідувачів: мають відкритий простір прийому замість коридорів та кабінетів, приймають людей понад 42 години на тиждень (щодня, крім неділі, без обідніх перерв, в окремі дні тижня – до восьмої години вечора), зручні місця очікування в черзі та прийому відвіду-

вачів, електронну чергу замість живої.

Поряд з позитивними здобутками у роботі багатьох ЦНАП існують типові проблеми та помилки. Так, у переважній більшості ЦНАП ще неможливо отримати «популярні адміністративні послуги»: паспорти, реєстрацію місця проживання, реєстрацію бізнесу, реєстрацію нерухомості, реєстрацію земельних ділянок, послуги щодо будівництва, соціальні адміністративні послуги. Причина цього – ЦНАП утворюють міські ради та районні державні адміністрації, а всі «популярні послуги» надають територіальні підрозділи виконавчої влади: Державної реєстраційної служби України, Державної міграційної служби, Державного земельного агентства тощо. Триває полеміка навколо врегулювання даної проблеми [16].

Необхідно відзначити й те, що чимало ЦНАП не мають затверджених документів, що регулюють їхню діяльність. Наприклад, не затверджений регламент, перелік послуг чи інформаційні та технологічні картки, хоча вони мають бути затверджені відповідно до закону. Переважно це залежить від добросовісності органу, який утворює центр надання адмінпослуг. На наш погляд, цю проблему можна вирішити через імплементацію елементів системи управління якістю [2].

Включення розбудови мережі ЦНАП як «Прозорих офісів» Центрів об'єднаних громад до Урядового плану дій «Відновлення країни» має зробити пріоритетними для уряду розробку та внесення до Верховної Ради давно очікуваних законопроектів, необхідних для повноцінної роботи ЦНАП [2]. При тому під час створення системи інтегрованих «прозорих офісів» у вигляді Центрів надання адміністративних послуг у нових Центрах об'єднаних громад [3] мають бути враховані як позитивний досвід, так і визначені проблемні аспекти.

Згідно з проектом Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [13] пропонується поетапно передати повноваження по наданню більше 41 адміністративної послуги органам місцевого самоврядування, залишивши за державою лише функції контролю та моніторингу. Плану-

ється єдина мережа центрів надання адміністративних послуг – «прозорі офіси» [9]. За надання базових «популярних» послуг мають відповідати орган місцевого самоврядування, міський голова та місцева рада.

2. Організація діяльності в інтегрованих ЦНАП Центрів об'єднаних громад на засадах управління на основі якості.

Ряд органів місцевого самоврядування в Україні уже впровадили ініціативи, спрямовані на підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні через упровадження систем управління якістю надання таких послуг відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2008. За результатами опитування представників органів місцевого самоврядування міст-партнерів ПРООН, де систем управління якістю вже впроваджені, найбільш вагомими визнані зміни за такими чотирма напрямками: покращення іміджу установи; підвищення якості послуг для споживачів; створення основи для збереження та передачі організаційних знань; покращення гнучкості та керованості організації [4]. Серед подальших напрямків удосконалення систем управління якістю при наданні послуг органами місцевого самоврядування були визначені такі [14]: процесний підхід та оцінювання результативності процесів; налагодження зворотного зв'язку з замовниками; можливості інтеграції вимог різних стандартів; упровадження методів оцінювання управління; проведення самооцінювання за моделями організаційної досконалості; впровадження систем оцінювання Key Performance Indicators / Balance Score Card; проведення порівняльного аналізу з кращими установами (бенчмаркінг).

На всіх етапах побудови та подальшого вдосконалення СУЯ має здійснюватись розвиток компетентності персоналу. У межах проекту впровадження й розвитку СУЯ також бажано проводити ознайомчі лекції для депутатів місцевих рад, представників неурядових організацій та інших зацікавлених сторін. Основні навчально-методичні матеріали можуть бути оприлюднені на офіційних інтернет-сторінках органів місцевого самоврядування.

Реалізація управління на основі якості передбачає налагодження дієвої системи комунікації із заінтересованими сто-



ронами. На цей час переважна частина населення і досі не знайома з діяльністю державної чи місцевої влади у сфері надання адміністративних послуг, але частка необізнаних щодо цього громадян скоротилася порівняно з 2013 р. із 67 % до 59 %. Натомість істотно зросла частка тих, хто знає про створення центрів надання адміністративних послуг (з 8 % – до 21 %) та створення офіційних веб-ресурсів щодо адміністративних послуг (з 4% – до 9%) [2].

Саме належне інформування сприяє виникненню й зміцненню довіри мешканців, мотивує їх до конструктивного діалогу із представниками влади під час обговорення недоліків діяльності й напрямів вирішення проблем. Одним із напрямів інформування мають бути роз'яснення щодо існуючих обмежень органів влади й застереження проти очікування «усього і одразу».

3. Розвиток електронних сервісів у сфері надання адміністративних послуг.

Широке впровадження електронного урядування протягом останніх кількох років зумовило «оцифрування» адміністративних процесів із метою підвищення якості (особливо за критеріями скорочення термінів надання послуг та підвищення прозорості відповідних процесів, а також залучення клієнтів-громадян до оцінювання якості послуг за допомогою мережевих ресурсів Інтернету). Подібна практика відкрила абсолютно нові можливості для перепроєктування організаційних структур і процедур, зокрема, і щодо спілкування із зовнішніми заінтересованими сторонами [17].

Ряд ЦНАП (у Харкові, Києві, Дніпропетровську) мають веб-платформи, на яких можна замовити окремі послуги, записатися на прийом, стежити за рухом справи, отримати консультацію через веб-портал. Адміністратори ЦНАП інформують заявників електронною поштою або по телефону про готовність замовленого документа. А в окремих центрах навіть можна замовити отримання готового документа поштою, щоб не йти по нього в ЦНАП.

Але більшість ЦНАП на цей час або не має власної веб-сторінки, або ж, навпаки, має кілька сторінок на різних веб-ресурсах. Інформація на сайтах ЦНАП часто буває суперечлива, застаріла,

неповна, розміщена у незручному для користувачів форматі. ЦНАП мали б звертати увагу на доступність консультацій телефоном. Часто в них або взагалі неможливо отримати консультацію телефоном, або консультації надаються адміністраторами під час прийому відвідувачів. Окрім того, у ЦНАП практично немає інтегрованих телефонних довідкових ліній, до яких застосовувався б системний підхід контролю за якістю консультування [2]. Останнім часом активно обговорюється впровадження підходу «Уряд 2.0», як нового способу інтерактивного створення суспільних благ і переходу на новий вид співпраці влади, громадян та інших зацікавлених сторін у процесах публічного управління та адміністрування [17]. Як результат, значна кількість органів публічного управління у різних країнах звернулись до системного управління інноваціями. Серед таких інновацій – поширення е-сервісів у сфері надання публічних послуг; швидке оцінювання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема через веб-ресурси громадського моніторингу надання публічних послуг; мобільні платформи зворотного зв'язку з громадянами; краудсорсинг. Ці підходи мають бути обов'язково імплементовані під час утворення нових ЦНАП Центрів об'єднаних громад.

4. Формування системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг.

Система державно-громадського моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг наразі перебувають на етапі становлення. У жовтні 2013 р. запроваджено постійний моніторинг виконання органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» з боку Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [17]. Поступово розвивається й практика громадського моніторингу надання адміністративних послуг. При цьому основними методами, які використовували громадські організації при проведенні моніторингу, були опитування думки споживачів та представників суб'єктів надання послуг (в тому числі Інтернет-опитування), а також метод «таємний клієнт».

Ю. Шаровим і Т.Мамашовою у дослід-

женні «Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики» [17], зроблено висновок про відсутність системного підходу у цій сфері.

Гострота наслідків такого підходу може бути зменшена шляхом розвитку елементів системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг (рис.).



Рис. Модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг

Будь-яке контролювання не може здійснюватись, доки не встановлені стандарти на відповідність яким має здійснюватись оцінювання процесів чи продуктів діяльності. Відповідно до цього вихідного положення у пропонованій моделі інтерпретовано принцип «залучення клієнтів», який передбачає наявність позиції, відповідно до якої клієнти мають бути залучені до встановлення стандартів послуг та оцінювання їх якості.

Комплексність системи передбачає, по-перше, залучення до розроблення стандартів адміністративних послуг широкого кола заінтересованих сторін, серед яких основними є держава, суб'єкти надання адміністративних послуг, клієнти адміністративних послуг та громадські організації. Для забезпечення фаховості стандартів можливим є також залучення професійних організацій у сфері стандартизації та науковців сфери державного управління (складник моделі «Встановлення вимог»).

Другий складник моделі («Встановлення відповідності вимогам та постійне поліпшування») має характеризувати комплексний підхід до встановлення відповідності процесів надання адміністративних послуг визначеним стандартам: лише поєднання ресурсів державного контролю, контролю з боку самих клієнтів та громадського контролю зможе забезпечити результативність процесів контролювання.

Також доцільно при контролюванні якості адміністративних послуг залучати професійні аудиторські організації з огляду на міжнародний досвід та вітчизняну практику упровадження в органах публічної влади систем управління якістю. Оскільки будь-які стандарти встановлюють лише мінімальні вимоги до об'єкта стандартизації, у цьому складникові частини моделі також зроблено наголос на необхідності забезпечення постійного поліпшення процесів надання адміністративних послуг.

Жоден із чинників у сфері надання публічних, зокрема адміністративних, послуг не зможе одноосібно забезпечити їх належну якість. Лише об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін гарантуватиме успіх.

**Висновки.** На наш погляд, для формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації в Україні критично важливими чинниками є:

- подальше вивчення існуючих моделей та кращих практик децентралізації надання публічних (зокрема адміністративних) послуг, їх апробація під час реалізації пілотних проектів добровільного об'єднання територіальних громад;
- створення єдиної платформи доступу до ресурсів у сфері забезпечення якості публічних (зокрема адміністративних) послуг в Україні (можливо, через виділення окремої сторінки на веб-ресурсі однієї з досвідчених громадських організацій). Через подібну платформу також може бути забезпечений зручний доступ до безоплатних мережевих ресурсів з метою розвинення спільноти практики;
- системне навчання представників центрів надання адміністративних послуг та громадських організацій із питань забезпечення якості надання послуг (із залученням ресурсів міжнародних проектів

технічної допомоги, професійних тренінгових агенцій, а також центрів підвищення кваліфікації керівних кадрів та системи Національної академії державного управління при Президентові України); – формування та розвиток вітчизняної системи державно-громадського контролю за сферою надання публічних послуг на основі розроблення відповідних принципів та механізмів.

#### ПРИМІТКИ:

<sup>1</sup> Дослідження проводилося Фондом «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» спільно з соціологічною службою Центру Разумкова з 19 по 24 грудня 2014 р. на замовлення Центру політико-правових реформ. Опитано було 2008 респондентів віком від 18 років у всіх регіонах України, за винятком АР Крим. Теоретична похибка вибірки – 2,3% [8].

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2014 № 523/2014. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/523-2014-%D1%80>.
2. Добрянська Н. Центри надання адміністративних послуг – шлях подолання бюрократії та корупції / Надія Добрянська // Дзеркало тижня. Україна. – Режим доступу : [http://gazeta.dt.ua/internal/centri-nadannya-administrativnih-poslug-shlyah-podolannya-byurokratiyi-ta-korupciyi\\_.html](http://gazeta.dt.ua/internal/centri-nadannya-administrativnih-poslug-shlyah-podolannya-byurokratiyi-ta-korupciyi_.html).
3. Інфографіка про суть, механізми та очікувані результати децентралізаційних процесів // Децентралізація влади. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/infographics/item/id/10>.
4. Маматова Т. В. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями удосконалення / Маматова Т. В. // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 1 (1). – С. 105 – 112.
5. Маматова Т. В. Теоретико-методологічні засади реалізації функції державного контролю як публічної послуги : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Маматова Тетяна Валеріївна ; Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя, 2010. – 36 с.
6. Маматова Т. В. Формування механізмів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні / Т. В. Маматова // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування : електронне наук. фахове вид ; Херсонський нац. техн. ун-т. – Херсон : ХНТУ. – 2014. – Вип. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_1/14.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/14.pdf).
7. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О.М, 2013. – 392 с.
8. Оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг, 13.01.15 / Фонд «Демократичні ініціативи». – Режим доступу : <http://dif.org.ua/ua/publications/press-relizu/jijidjijjhrjkj.htm>. – Назва з екрана.
9. Понад 40 адміністративних послуг будуть надаватись органами місцевого самоврядування в єдиній мережі «прозорих офісів» / Центр політико-правових реформ. – Режим доступу : <http://pravo.org.ua/administratywni-posluhy/1770-ponad-40-administratyvnykh-posluh-budut-nadavatys-orhanamy-mistsevoho-samovriaduvannia-v-iedynii-merezhi-prozorykh-ofisiv.html>. – Назва з екрана.
10. Послуги місцевого значення / Центр політико-правових реформ. – Режим доступу : <http://pravo.org.ua/administratywni-posluhy/233-bazovi-administratyvni-posluhy/detsentralizatsiia-bazovykh-posluh/1779-posluhy-mistsevoho-znachennia.html>. – Назва з екрана.
11. Прес-конференція: «Як українці оцінюють якість адміністративних послуг: чи змінилася ситуація за нової влади» / Укрінформ. – Режим доступу : <http://www.ukrinform.ua/ukr/news/2009532>. – Назва з екрана.
12. Про адміністративні послуги : закон України № 737 від 6 вер. 2012. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
13. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» / Мінрегіонбуд України. – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/regulatory/proekty-reguljatornyh-aktiv-dlja-obgovorennja-ta-analizu-reguljatornogo-vplyvu/proekt-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakh-zakonodavchih-aktiv>

- ukrayini-schodo-rozshirennya-povnovazhen-organiv-miscev-905504. – Назва з екрана.
14. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення : аналіт. дослідж., виконане в рамках Проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку» / авт. Тетяна Маматова, Олена Бортнік. – К. : ПРООН МПВСР, 2013. – 56 с.
15. Тимошук В. Адміністративні послуги : посіб. / В. Тимошук ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. – К. : Софія-А. – 2012. – 104 с.
16. Тимошук В. Бізнес-підходи уряду / Віктор Тимошук // Українська правда. – 26 бер. 2015 р. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/columns/2015/03/26/7062510/>.
17. Узагальнена інформація за результатами моніторингу виконання органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» за 2014 рік, 12.01.15 // Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrp.gov.ua/info/4081>. – Назва з екрана.
18. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / авт. Тетяна Маматова, Юрій Шаров, Марина Зварич ; за заг. ред. Ю. Щербініної ; Проект Європейського Союзу та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг». – К. : ПРООН, 2013. – 120 с.
19. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посібн. ; вид. 2-ге, доповн. і допрац. / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. та ін.] ; за заг. ред. Тимошука В.П. – К. : СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с.

## REFERENCES:

1. Deyaki pytannya nadannya administratyvnykh posluh orhaniv vykonavchoyi vlady: postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 16 trav. 2014 № 523/2014 (Some questions of administrative services executive bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on May 16, 2014 № 523/2014). Access mode : <http://zakon.rada.gov.ua/go/523-2014-%D1%80>.
2. *Dobryans'ka, N.* Tsentry nadannya administratyvnykh posluh – shlyakh podolannya byurokratiyi ta koruptsiyi (centers of administrative services - a way to overcome bureaucracy and corruption). *Dzerkalo tyzhnya. Ukrayina*. Access mode : <http://gazeta.dt.ua/internal/centri-nadannya-administrativnih-poslug-shlyah-podolannya-byurokratiyi-ta-korupciyi-.html>.
3. Infografika pro sut', mekhanizmy ta ochikuvani rezul'taty detentralizovanykh protsesiv (Infographics about the nature, mechanisms and expected results of decentralized processes). Access mode : <http://decentralization.gov.ua/infographics/item/id/10>.
4. *Mamatova, T.V.* Vprovadzhennya system upravlinnya yakistyu pry nadanni munitsypal'nykh posluh: isnuyuchi praktyky ta napryamy udoskonalennya (Implementation of Quality Management in the provision of municipal services: current practices and areas for improvement). *Aspekty publichnoho upravlinnya*, 2013, no. 1 (1), pp. 105-112.
5. *Mamatova, T.V.* Teoretyko-metodolohichni zasady realizatsiyi funktsiyi derzhavnoho kontrolyu yak publichnoyi posluhy : avtoref. dys... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.02 (Theoretical and methodological principles of the state control function realisation as a public service. Doctoral Dissertation on Public Administration Manuscript). *Klasychnyy pryvatnyy universytet. Zaporizhzhya*, 2010, 36 p.
6. *Mamatova, T.V.* Formuvannya mekhanizmiv hromads'koho monitorynhu nadannya administratyvnykh posluh v Ukrayini (The formation of the mechanisms of the administrative services delivery's public monitoring in Ukraine). *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya*. Kherson, 2014, Vol. 1. Access mode : [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_1/14.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/14.pdf).
7. Naukovo-praktychnyy komentar do Zakonu Ukrayiny «Pro administratyvni posluhy» (Scientific and practical commentary to the Law of Ukraine «About Administrative Services»). Kyiv, 2013, 392 p.
8. Otsinky naseleennyam Ukrayiny yakosti nadannya administratyvnykh posluh, 13.01.15 (The administrative services' delivery quality evaluation of the residents of Ukraine). Fond «Demokratychni initsiatyvy». Access mode : <http://dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/jijidjijjhrhgkj.htm>.
9. Ponad 40 administratyvnykh posluh budut' nadavatys' orhanamy mistsevoho samovryaduvannya v yedyniy merezhi «prozorykh ofisiv» (More than 40 administrative services will be provided by local governments in a «Transparent Offices»'s common network.). *Tsentr polityko-pravovoykh reform*. Access mode : <http://pravo.org.ua/administratyvni-posluhy/1770-ponad>.



- 40-administratyvnykh-poslugh-budut-nadavatys-orhanamy-mistsevoho-samovriaduvannia-v-iedynii-merezhi-prozorykh-ofisiv.html.
10. Posluchy mistsevoho znachennya (Services of local importance). *Tsentr polityko-pravovykh reform*. Access mode : <http://pravo.org.ua/administratyvni-posluchy/233-bazovi-administratyvni-posluchy/detsentralizatsiia-bazovykh-poslugh/1779-posluchy-mistsevoho-znachennia.html>.
11. Pres-konferentsiya: «Yak ukrayintsi otsinyuyut' yakist' administratyvnykh poslugh: chy zminylasya sytuatsiya za novoyi vlady» (Press conference: «How Ukrainian evaluate the quality of administrative services: if the situation has changed under the new government»). *Ukrinform*. Access mode : <http://www.ukrinform.ua/ukr/news/2009532>.
12. Pro administratyvni posluchy : zakon Ukrayiny № 737 vid 6 ver. 2012 (About Administrative Services: Law of Ukraine, no.737, the 6th of September, 2012). Access mode : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
13. Proekt Zakonu Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo rozshyrennya povnovazhen' orhaniv mistsevoho samovryaduvannya ta optymizatsiyi nadannya administratyvnykh poslugh» (Draft Law of Ukraine «About Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on empowerment of local governments and administrative service delivery's optimization). *Minrehionbud Ukrayiny*. Access mode : <http://www.minregion.gov.ua/regulatory/proekty-reguljatornyh-aktiv-dlja-obgovorennja-ta-analzy-reguljatornogo-vplyvu/proekt-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakonodavchih-aktiv-ukrayini-schodo-rozshirennja-povnovazhen-organiv-miscev-905504>.
14. Systemy upravlinnya yakistyu pry nadanni munitsypal'nykh poslugh u vidpovidnosti do vymoh ISO 9001:2008: isnuyuchi praktyky ta napryamy udoskonalennya : analit. doslidzh., vykonane v ramkakh Proektu PROON «Munitsypal'na prohrama vryaduvannya ta staloho rozvytku» / avt. Mamatova T., Bortnik O. (Quality management system for municipal services in accordance with the ISO 9001:2008: existing experiences and way forward : analytical paper conducted under the UNDP Project «Municipal Governance and Sustainable Development Programme»). Kyiv, 2013, 56 p.
15. *Tymoshchuk, V.* Administratyvni posluchy : posib. (Administrative Services: guidances). *DE-SPRO*. Kyiv, 2012, 104 p.
16. *Tymoshchuk, V.* Biznes-pidkhody uryadu (Government business-approaches). *Ukrayins'ka pravda*. March 26, 2015. Access mode : <http://www.ppravda.com.ua/columns/2015/03/26/7062510/>.
17. Uzahal'нена informatsiya za rezul'tatamy monitorynhu vykonannya orhanamy vykonavchoyi vlady i orhanamy mistsevoho samovryaduvannya vymoh Zakonu Ukrayiny «Pro administratyvni posluchy» za 2014 rik, 12.01.15 (Summarized information on the results of monitoring of the Law of Ukraine «About Administrative Services» implementation of the executive authorities and local governments for 2014). *Derzhavna sluzhba Ukrayiny z pytan' rehulyatornoyi polityky ta rozvytku pidpryyemnytstva*. Access mode : <http://www.dkrp.gov.ua/info/4081>.
18. Uchast' hromads'kosti u monitorynhu nadannya poslugh orhanamy publichnoyi vlady: normatyvne rehulyuvannya ta isnuyuchi praktyky / avt. T.Mamatova, YU.Sharov, M.Zvarych ; za zah. red. YU. Shcherbininoyi (Public participation in the monitoring of service delivery by public authorities: regulation and practice). EU/UNDP Project «Smart Practices for Oversight by Non-State Actors on Administrative Service Provision». Kyiv, 2013, 120 p.
19. Tsentry nadannya administratyvnykh poslugh: stvorennya ta orhanizatsiya diyal'nosti : prakt. posibn. / Bryhilevych I.I., Van'ko S.I., Zahaynyy V.A. ta in. ; za zah. red. Tymoshchuka V.P. (Centers of administrative services' delivery: creation and organization. Manual). 2nd ed. Kyiv, 2011, 432 p.

**Маматова Тетяна Валеріївна** – доктор наук з державного управління, професор Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [tatyana.mamatova@gmail.com](mailto:tatyana.mamatova@gmail.com)

**Mamatova Tetiana Valerievna** – doctor of public administration, Full Prof. Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine  
E-mail: [tatyana.mamatova@gmail.com](mailto:tatyana.mamatova@gmail.com)