

А. О. Сабадощ,

к. е. н., доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6430-1505>

О. В. Харченко,

аспірант кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2207-5244>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.13.114

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

A. Sabadosh,

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of National Economics and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National University

O. Kharchenko,

Postgraduate student of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF THE ACTIVITY OF ADMINISTRATIVE SERVICE CENTERS IN UKRAINE

Метою дослідження є визначення сутності державних послуг, умов актуальності їх надання, факторів впливу на організації, які їх надають. А також аналіз динаміки основних тенденцій надання адміністративних послуг центрами надання адміністративних послуг в Україні. Визначено основні проблеми, що впливають на ефективність та економічність діяльності центрів надання адміністративних послуг. На основі аналізу зроблено висновок, що якість надання адміністративних послуг впливає на розвиток національної економіки. Це особливо важливо в умовах воєнного стану.

The purpose of the study is to determine the essence of public services, the conditions of relevance of their provision, factors influencing the organizations that provide them. As well as the analysis of the dynamics of the main trends in the provision of administrative services by administrative service centers in Ukraine. The main problems affecting the efficiency and economy of the activity of administrative service centers were identified. The essence of the concept of administrative service, the theoretical foundations of this category and the specifics of its provision under martial law are specified. The main requirements for the efficiency and quality of administrative services have been studied. Decentralization is considered as a tool for reforming local self-government and the territorial organization of power in Ukraine and is a prerequisite for the formation of effective incentives for regional development, for the successful implementation of reforms at the local, regional level, the real basis of which is the formation of effective administrative incentives for the self-development of territorial communities.

One of the possible options for development is bringing local self-government bodies closer to people and their needs. Since all types of activities require evaluation, management is no exception, therefore the main goal of state authorities at the local level should be the provision of quality administrative services. Based on the analysis, it was concluded that the quality of the provision of administrative services affects the development of the national economy. This is especially important in the conditions of martial law.

Ключові слова: адміністративні послуги, цифровізація економіки, центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), ефективність, результативність.

Key words: administrative services, digitalization of the economy, center for the provision of administrative services (ASC), efficiency, effectiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Як збудувати ефективні відносини бізнесу, влади і суспільства? Ця проблема завжди була актуальною у вітчизняній і в закордонній науці та практиці управління. Під впливом зовнішніх змін система державного управління вимагала застосування нових підходів: трансформації традиційних бюрократичних методів управління, на такі, що зорієнтовані на надання якісних публічних послуг.

Україна впроваджує концепцію "сервісної держави" та адаптує принципово нові підходи до публічних послуг. Людина все більшою мірою сприймається як клієнт і споживач публічних послуг, а діяльність органів державної влади всіх рівнів та органів місцевого самоврядування — через призму задоволення потреб мешканців громад.

Реформа з децентралізації зробила пріоритетним роль громадськості, як зацікавленої сторони у розвитку нової моделі публічного управління.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень є ключовим елементом не тільки демократичної моделі публічного управління та адміністрування, але також є запорукою покращення умов життя в громаді через удосконалення процесу надання публічних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковці розходяться у поглядах щодо оцінки ефективності, тому його вимірювання є процесом креативним. Це виникло через те що до ХХ ст. не розділяли поняття "ефективність" та "результативність", ще одним недоліком є процес перекладу, який є перепорою для вітчизняних науковців.

Кене Ф. та Петті В. акцентували увагу на тому, що ефективність -результативність управління щодо дій суб'єкта управління [11]. Рікардо Д., Емерсон Г. визначають ефективність як співвідношення ефекту до витрат чи ресурсів. Друкер П. визначає, що ефективність — можливість найбільш економічними способами досягнути мети [11].

Поняття ефективність як характеристику діяльності підприємства використовували у своїх працях: А.Файоль, Г.Форд, Т. Пітерс та інші.

Науковці минулого століття розглядали "ефективність" як результат діяльності, на який впливають різні фактори. З 90-х років і по сьогодні більшість науковців визначає ефективність як співвідношення виконання функцій до затрат на їх виконання, яке залежить від багатьох факторів [6].

На думку В. Авер'янова ефективність виражається у кінцевих результатах, а критеріями ефективності є комфортність, своєчасність, доступність, задоволеність громадян, професійність, швидкість, повага до особи [10]. Приходченко Л. висловлює свою думку, що ефективність — це співвідношення якості й кількості надання послуг щодо діяльності та витрат на надання цих послуг [6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З кожним роком по всьому світу, а не лише в Україні, зростає тенденція до підвищення рівня життя громадян, тому є важливим ефективно і раціонально організувати систему публічного управління. Оскільки на даному етапі Україна переймає міжнародний досвід та намагається вийти на світовий рівень, тому доцільним є розглянути напрямки здійснення адміністративної реформи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна має значний інвестиційний потенціал, зокрема: є одним з найбільших потенційно містких ринків в Європі; володіє багатими природними ресурсами; має високий рівень науково-дослідних розробок у багатьох галузях науки і техніки та значний науково-технічний потенціал; володіє значним сільськогосподарським потенціалом (вигідне географічне розташування, сприятливий клімат, родючі ґрунти); має добре розвинену інфраструктуру. Окрім того, привабливість української економіки ґрунтується наявністю відносно дешевої кваліфікованої робочої сили та посиленні зв'язків з країнами ЄС, членстві в СОТ тощо.

Однак, недавні події в країні суттєво дестабілізували економічну ситуацію.

Децентралізація, реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є вихідною умовою для формування дієвих стимулів регіонального, розвитку, для успішного здійснення ре-

форм на місцевому, регіональному рівні, реальним підґрунтям яких є формування дієвих управлінських стимулів до саморозвитку територіальних громад.

Один із можливих варіантів розвитку є наближення органів місцевого самоврядування до людей та їхніх потреб. Оскільки усі види діяльності потребують оцінки, то управління не є виключенням, тому головною метою органів державної влади на місцевому рівні має бути надання якісних адміністративних послуг.

Україна нині рухається у напрямку вступу до ЄС, одними із вимог є кардинальні зміни у сфері надання адміністративних послуг. Тож надання якісних адміністративних послуг є одним із пріоритетів розвитку та вдосконалення для нашої країни.

Цифровізація економіки, яка набирає обертів по всьому світу, тісно пов'язана з державною підтримкою інновацій, трансформацією державного управління і побудовою цифрового уряду. Базою для цифрової діяльності стали досягнення країн в розбудові цифрового врядування і намагання досягнути злагодженої роботи різних відомств при наданні державних послуг, а також залученні громадян у процеси реалізації державної політики.

Найбільші труднощі при організації цифрової діяльності створює її висока складність, а також схильність до змін, які обумовлені реформуванням державного управління та еволюцією суспільних відносин. Ще одним джерелом змін є стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які не тільки відкривають нові можливості для вдосконалення цифрової діяльності, а також є причиною нових викликів та очікувань, часто завищених, з боку споживачів адміністративних послуг державних послуг.

Розрізняють різні види ефективності — соціальну, економічну, бюджетну, організаційну, виробничу, страхову, банківську та інші. На сьогодні усі види ефективності пов'язані між собою та впливають один на одного, ефективність має враховувати ефекти від діяльності в минулому та відкоригувати тенденції на майбутнє.

Показник ефективності дає можливість оцінити:

- Ступінь виконання завдання;
- Готовність задовольняти запити;
- Задоволення споживачів.

Виміром ефективності є якість. Зміна чинників та навколишніх умов, які впливають на рівень послуг, є управлінням якістю. Саме управління включає забезпечення належної якості, контроль за дотриманням правил, можливість її покращення.

Отже, ефективність це складна і багатогранна дефініція, яка в загальному визначенні включає співвідношення ресурсів та витрат, максимальний обсяг виробництва при мінімальних затратах, відношення цінності результатів до витрат. Індикатором розвитку є саме ефективність.

На оцінку результативності надання адміністративних послуг мають вплив: споживачі,

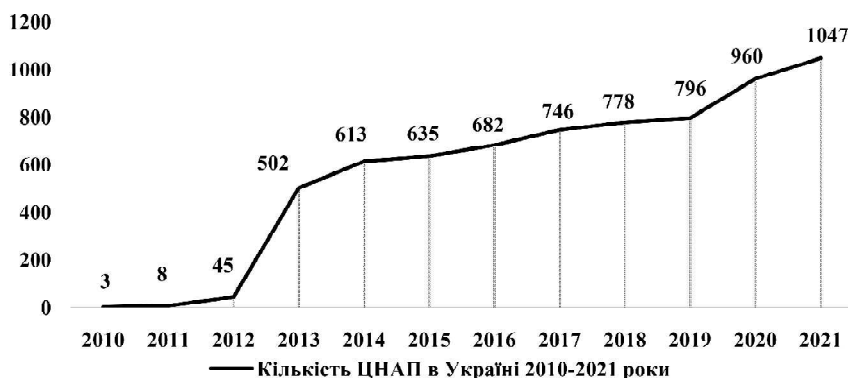


Рис. 1. Розвиток мережі ЦНАП протягом 2010–2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [15].

персонал, власники, постачальники, партнери, громадяни, держава. Так споживачі потребують задоволення своїх потреб, власники (центри надання адміністративних послуг) стабільному функціонуванні, держава — низького рівня ризику, працівники — високих заробітних плат та хороших умов праці. Так і для кожного є свій показник: для споживачів — кількість часу витраченого на отримання послуги, кількість часу проведеного в черзі; власників — кількість наданих послуг, терміни їх виконання, продуктивність праці; працівників — зарплато місткість, економія чисельності працівників; держави — рівень задоволеності споживачів, рівень корупції в країні, економічна вигода від центрів надання адміністративних послуг.

Одним із завдань є формування системи критеріїв та показників для можливості провести оцінку ефективності надання адміністративних послуг та підвищення її якості.

Отже, головною відмінністю ефективності та результативності є те, що ефективність — це апіорі є лише позитивним показником і характеризує приріст результатів, результативність може бути як позитивною, так і негативною.

Показник результативності є співставлення із запланованим, а ефективність із витратами, тому і різні цілі: у результативності покращення результату, у ефективності — зменшення затрат.

Одна з найбільш популярних послуг є паспортна, оскільки усі кому виповнилося 14 років, усі хто його втратив, при бажанні змінити з паперового на картку,

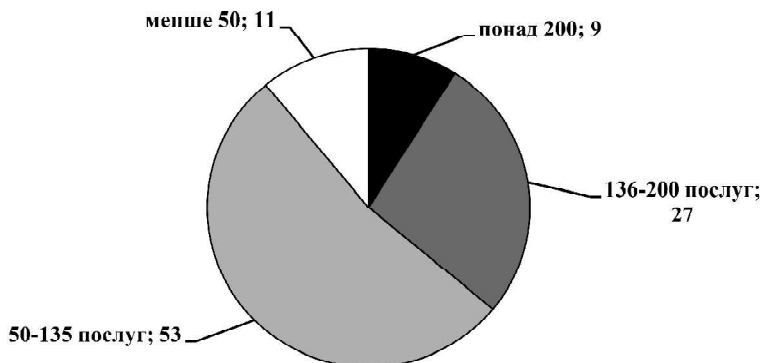


Рис. 2. Кількість послуг, що надаються у ЦНАП (станом на 01.07.2021), %

Джерело: розроблено автором на основі [19].

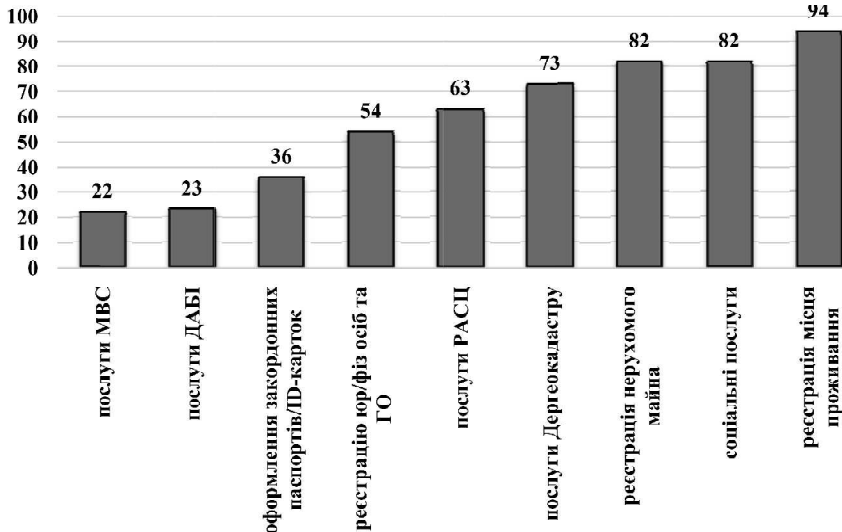


Рис. 3. Види адміністративних послуг надання яких на місцевому ринку є найважливішими, %

Джерело: розроблено автором на основі [17].

кому виповнилося 25 чи 45 років, при зміні прізвища — необхідно звертатися до Центру надання адміністративних послуг (далі — ЦНАП). Особливої популярності на-

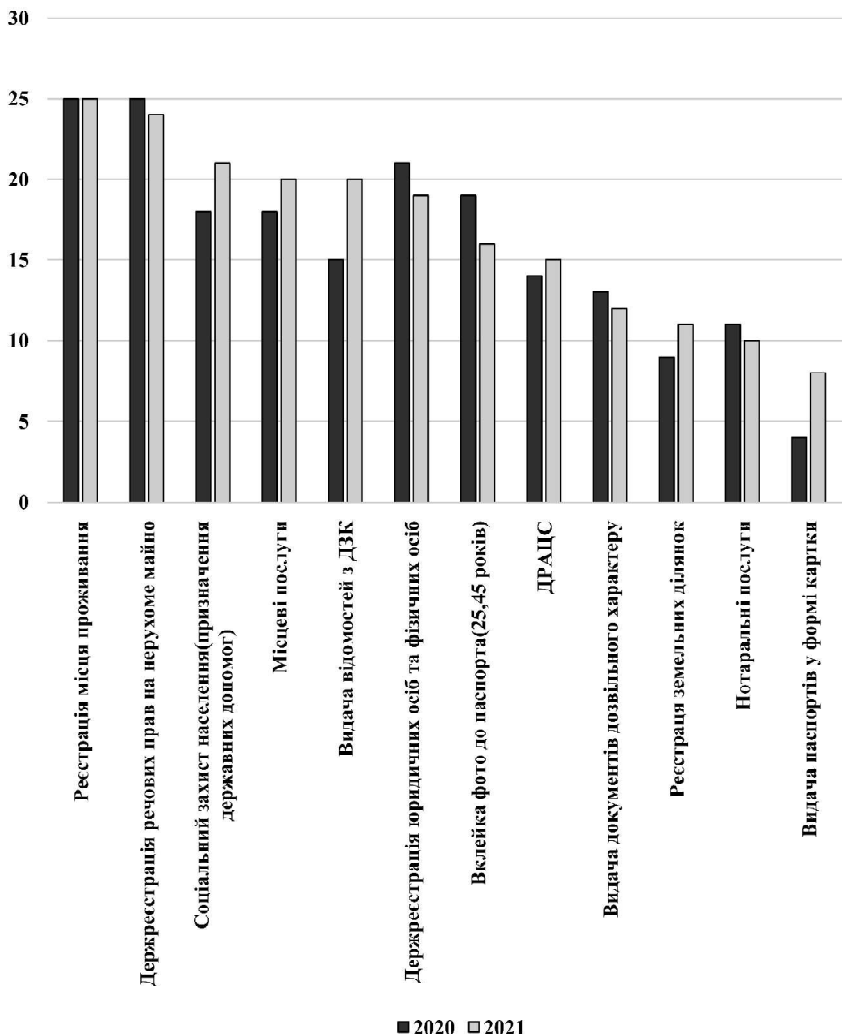


Рис. 4. Інтеграція груп послуг у 25 пілотних ЦНАП, кількість

Джерело: розроблено автором на основі [16].

буває також послуга, яка стосується отримання закордонного паспорту. Інтеграція паспортних послуг у ЦНАП створює соціальний ефект. Зручніше та комфортніше отримати паспорт у громаді, чим їхати до районного центру. Тому набувають поширення Центри надання адміністративних послуг, на рис. 1 можна побачити їх стрімке зростання, особливо після 2012 року, коли був затверджений Закон України "Про адміністративні послуги".

Від початку створення центрів пройшло більше 10 років, тому аксіомою є те, що кількість послуг зростає. На рис. 2 зображена діаграма на якій відображено у відсотковому вимірі, що із 796 центрів надання адміністративних послуг 53% (422 центри) надають 50—135 послуг, 9% надають більше 200 послуг, та доволі таки великий відсоток — 11 надають менше 50 послуг.

По Україні в середньому 1 працівник ЦНАП надає від 1300 (у 2020 році) до 1650 (у 2021 році) послуг у рік, в середньому 19 (у 2020 році) та 25 (у 2021 році) кон-

сультацій на день. У середньому ЦНАП надавав 35 адміністративних послуг у день у 2020 році, у 2021 — 44. Реєстрація місця проживання, реєстрація нерухомості, сфера соціального захисту, паспортні послуги — є найпопулярнішими видами послуг. Середні показники щодо надходжень коштів від адміністративних послуг такі: — разом з ЦНАП, які надають паспортні послуги — 406 тис. грн на рік (+25% порівняно з 2019) — без ЦНАП, які надають паспортні послуги — 290 тис грн на рік (+45% порівняно з 2020) [16].

Асоціацією Об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у травні 2021 року проводилося опитування щодо організації надання адміністративних послуг. В опитуванні брали участь 66 ЦНАП (це 45% від усіх створених — 148-ми). 33 % послуг надається через ЦНАП та 30% через ЦНАП РДА. На рис. 3 зображено адміністративні послуги, надання яких на місцевому рівні є найважливішими, а саме — найбільш популярними є реєстрація місця проживання, наступну сходинку розділяють соціальні послуги та реєстрація нерухомого майна, на третій сходинці послуги Держгеокадастру.

На рис. 4 зображено порівняння різних видів послуг у 2020 та 2021 роках, можна побачити, що деякі види послуг збільшили свою кількість, а деякі, на жаль, втратили свої позиції.

Тому необхідно не тільки залучати нові послуги, такі як РАЦС, пенсійні та інші, а й дотримуватися того рівня, який був заданий спочатку (немає сенсу намагатися отримати нові послуги, маючи спад у 2 ЦНАП послуг з реєстрації бізнесу та аж у 3-х ЦНАП — послуг з вклейки фото до паспорта (25, 45 років)).

Центром політико-правових реформ проводяться дослідження, одним із яких є проведення оцінки роботи ЦНАП та опитування споживачів. Одним із факторів результативності послуг є інформаційне забезпечення, тому на рис. 5 зображена діаграма, яка інформує, що 36% опитаних отримали інформацію про сам ЦНАП у його приміщенні, 32% — від знайомих, така сама кількість з інтернету. Тобто працюють і нові методи (інтернет), і "сарафанне радіо", і зацікавленість людей.

Україна впорядкувала процес отримання дозволу на будівництво, скасувавши вимогу наймати зовнішнього керівника та запровадивши інтернет системи сповіщень. Україна також зробила отримання дозволу на будівництво дешевшим, зменшивши внесок до Київської міської ради. Також можемо проаналізувати рис. 6, який дозволяє нам зробити висновки щодо розвитку ведення бізнесу в Україні з 2015 до 2020 року.

Отже, як можна побачити з наведених вище статистичних даних багато громадян оцінюють позитивно діяльність ЦНАПів та їх роль у житті населення. У центрах надання адміністративних послуг громадяни можуть отримати відразу декілька послуг не змінюючи місцезнаходження та кількості документів, що заощаджує час та гроші мешканців.

У той же час надання адміністративних послуг є доволі неякісним сервісом — великі черги, відсутність онлайн послуг, низька інформаційна забезпеченість. Ці та інші негативні елементи дають стимул для розвитку та покращення діяльності центрів надання адміністративних послуг.

На сьогодні широкого розвитку набули "мобільні" центри — машини з необхідним устаткуванням, які виїжджають у віддалені місцевості для надання адміністративних послуг, тим хто не може дістатися центрів.

Оскільки послуги надаються у центрах надання адміністративних послуг, то їх вартість, тобто усі витрати на організацію надання лягають на ті ж центри. Адміністративні витрати — це витрати, понесені організацією, які не пов'язані безпосередньо з певною функцією, такою як виробництво або продаж. Ці витрати пов'язані з організацією в цілому, на відміну від окремих підрозділів або бізнес-підрозділів. Адміністративні витрати включають заробітну плату вищих керівників та витрати, пов'язані із загальними послугами, наприклад, бухгалтерським обліком та інформаційними технологіями.

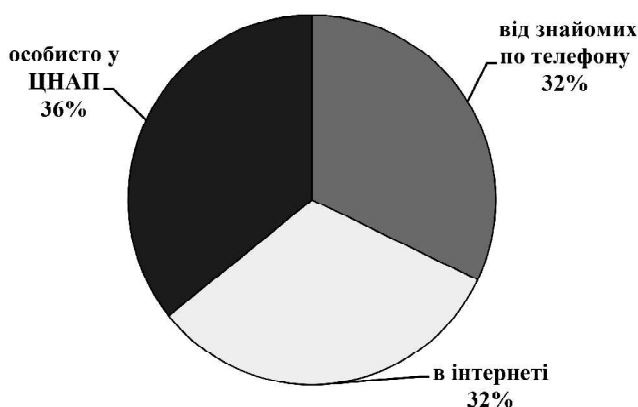


Рис. 5. Основні джерела інформації про ЦНАП, %

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Стаття 11 Закону України "Про адміністративні послуги" (плата за надання адміністративних послуг (адміністративний збір)) декларує [2]:

- При наданні послуг може справлятися адміністративний збір;
- Надання адміністративних послуг у соціальній сфері здійснюється безкоштовно;
- Розмір плати за надання адміністративної послуги (адміністративного збору) і порядок її справляння визначаються законом з урахуванням її соціального та економічного значення;
- Отримана плата за надання адміністративних послуг зараховується до місцевого або державного бюджету, окрім випадків, встановлених законом;
- Плата за надання адміністративних послуг справляється одноразово;
- Забороняється вимагати сплати додаткових коштів не передбачених законом;

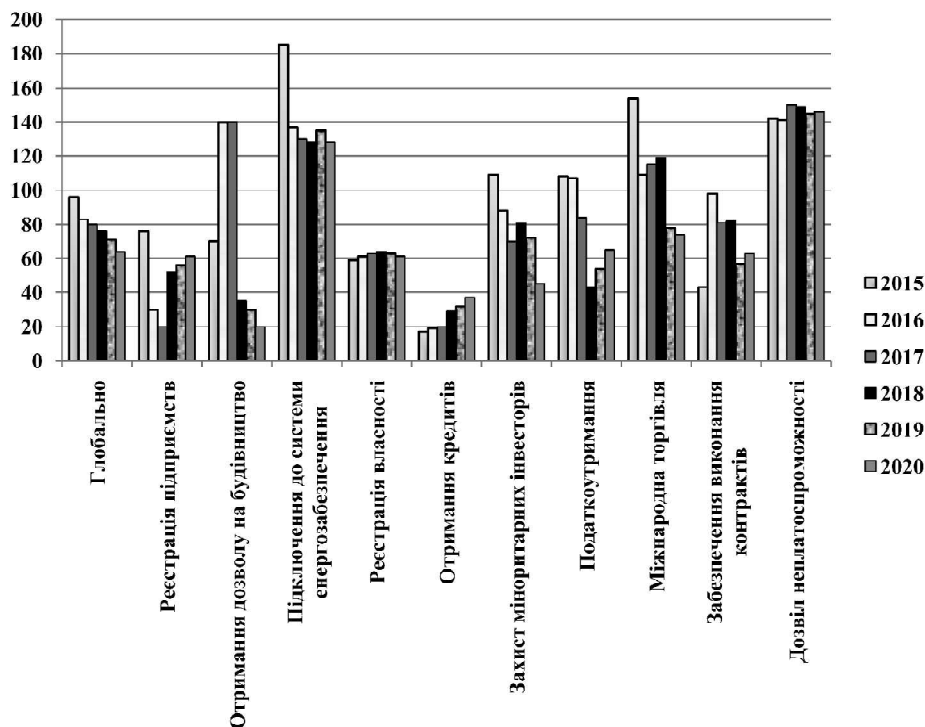


Рис. 6. Ведення бізнесу в Україні протягом 2015–2020 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [18].

— Внесення змін до реєстрів, інформаційних баз не вимагає сплати додаткових коштів.

Закон України "Про адміністративний збір" має чітко описувати поняття, види, функції та властивості адміністративного збору. Сплата за надання адміністративних послуг є відшкодуванням державі за витрати на сам процес їх надання [2].

Між фахівцями починається суперечність, оскільки держава вже отримала від громадян сплату у вигляді податків, тому справляння додаткових коштів є неприйнятним. Але різна роль даних дефініцій:

— Податки сплачуються з доходів чи благ і витрачаються на загальносуспільні цілі усього населення;

— Звернення за адміністративними послугами має індивідуальний характер, при цьому сплата за надання адміністративних послуг має компенсаційний зміст.

Адміністративний збір включає вартість бланку його персоналізації та оплата вартості адміністративних послуг, що прописано у ЗУ "Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус" [4], а саме у ч.2 ст.20. За прискорену видачу вартість послуг зростає удвічі, але перша видача паспорта громадянина України — безкоштовна, також можливі виключення для певних громадян на розсуд місцевих органів.

Адміністративний збір має бути фіксованим або мати межі, які будуть визначати максимальну та мінімальну вартість. За пришвидшену роботу при наданні послуги має бути вищий тариф. Окремо має зазначатися вартість за кур'єрську доставку та інші індивідуальні запити.

Порядок та спосіб сплати має прописуватися окремим пунктом, оскільки зараз Україна переходить від готівкового розрахунку до безготівкового.

Кошти від надання адміністративних послуг мають отримувати суб'єкти надання. У деяких випадках плата за адміністративні послуги виконує не тільки компенсаційну функцію, а й фіскальну — поповнення бюджету, регулюючи — обмеження кількості звернень.

Адміністративний збір:

- Має бути фіксованим;
- Чітко визначений розмір у гривні — національній грошовій одиниці;
- Не є податком;
- Сплачується лише один раз за одну послугу;
- Не має бути меншим за собівартість надання послуги;
- Має переглядатися один раз в 2-3 роки;
- Може бути сплачений двома платежами, у випадку великого розміру — аванс та сплата усієї суми після вирішення адміністративної справи;
- Може бути сплачений як готівкою, так і у безготівковій формі;
- Може сплачуватися у центрах надання адміністративних послуг, банківських установах, через термінали, в консульських установах, у пунктах пропуску через державний кордон та у інший спосіб не заборонений законом.

У дослідженні SIGMA наводить один із показників — орієнтоване на громадян надання послуг, який включає деякі субіндикатори:

- Ставлення громадян до якості послуг;
- Ставлення бізнесу до адміністративного тягаря;
- Відкриття бізнесу;

Дані субіндикатори були наведені з метою ознайомлення та звернення уваги на те, що важливою є думка звичайних громадян та бізнесу, що в свою чергу прямо впливають на загальний розвиток регіону.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективне адміністрування адміністративних послуг є частиною реалізації адміністративної реформи в Україні. Послідовне проведення адміністративної реформи забезпечить чітке формування інституційно-владних повноважень, визначить пріоритети діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в орієнтація на споживача. Забезпечення необхідної кількості та якості адміністративних послуг допоможе сформувати сучасну культуру публічного управління, яка буде відповідати українським реаліям.

На думку автора, для розробки єдиного алгоритму оцінки стандарту якості державних послуг необхідно провести інвентаризацію законодавства на предмет наявності вимог до державних послуг, здійснити моніторинг якості надання державних послуг, розробити нормативно-правові акти, що встановлюють вимоги і стандарти до якості державних послуг.

Цифровізація адміністративних послуг модернізує не лише систему публічного управління, а й діяльність державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування — і саме це є переусвідомленням взаємовідносин людини і держав.

Література:

1. Закон України "Про адміністративні послуги". Офіц. вид. Відомості Верховної Ради, 2013, № 32, ст.409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (Дата звернення: 25.02.2023).
2. Постанова КМУ №737 Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг, пункт 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF> (Дата звернення: 25.02.2023).
3. Закон України: "Про адміністративний збір". URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/360077> (Дата звернення: 27.02.2023).
4. Закон України "Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус". URL: https://urist.com.ua/act/pro_yedyniy_derzhavnyi_demografichniy_reiestr (Дата звернення: 27.02.2023).
5. Ніколаєнко К. В. Сутність та ознаки адміністративних послуг. Держава і право. 2009. Вип. 43. С. 272.
6. Махія Р.А. Теорії-моделі вимірювання ефективності у галузі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. №5. 2012.
7. Приходченко Л. Щодо сутності поняття "ефективність" в системі демократичного. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. № 3 (31). С. 61.

8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: "Кондор", 2003. 456 с. URL: <https://library.if.ua/book/3/458.html> (Дата звернення: 26.02.2023).

9. Пустоветова И.К. Менеджмент: учеб. Пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2007. С. 92.

10. Авер'янов В.Б. Державне управління в Україні: навч. посіб. К., 1999. С. 8.

11. Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А.Д. Урсула. Кишинев, 1985. с. 119.

13. Економічна енциклопедія. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/43/39/1/32/#149185> (Дата звернення: 26.02.2023).

14. Прокоф'єва К.В. Теоретична сутність економічної категорії "ефективність діяльності підприємства". URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/255.pdf>. (Дата звернення: 26.02.2023).

15. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <https://my.gov.ua/info/news/207/details> (Дата звернення: 27.02.2023).

16. Результати Моніторингу 25 пілотних ЦНАП. Програми "U-LEAD з Європою" Напрямок покращення якості надання адмінпослуг для населення. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/Zvit_Monitoring-2018-2019_TSNAPOchhatkovoyi-Fazy-1.pdf (Дата звернення: 27.02.2023).

17. Організація надання адміністративних послуг в ОТГ: результати опитування. URL: <http://snap.in.ua/%d0%be%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd-%d1%96%d0%b7%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f-%d0%bd%d0%b0%d0%b4%d0%b0%d0%bd-%d0%bd%d1%8f-%d0%b0%d0%b4%d0%bc-%d1%96%d0%bd%d1%96%d1%81-%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d0%b8/> (Дата звернення: 27.02.2023).

18. The World Bank. Doing Business. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment> (Дата звернення: 27.02.2023).

19. Кількість послуг у ЦНАП збільшиться втричі — рішення Уряду. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13891> (Дата звернення: 27.02.2023).

20. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Київ, 2017. 34 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf (Дата звернення: 27.02.2023).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On Administrative Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (Accessed 25.02.2023).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2009), Resolution "Temporary procedure for providing administrative services, item 1", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF> (Accessed 25.02.2023).

3. (2020), The Law of Ukraine "About the administrative fee", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/360077> (Accessed 27.02.2023).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On the Single State Demographic Register and the Documents that Confirm the Citizenship of Ukraine,

Identify a Person or its Special Status", available at: https://urist.com.ua/act/pro_yedynyi_derzhavnyi-demografichniy_reiestr (Accessed 27.02.2023).

5. Nikolaienko, K.V. (2009), "The essence and characteristics of administrative services", *Derzhava i pravo*, vol. 43, pp. 272.

6. Makhynia, R.A. (2012), "Theories-models of efficiency measurement in the field of public administration", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5.

7. Prykhodchenko, L. (2007), "Regarding the essence of the concept of "efficiency" in the democratic system", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr.* Odesa: ORIDU NADU, vol. 3 (31), pp. 61.

8. Osovs'ka, H.V. (2003), *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.

9. Pustovetova, Y.K. (2007), *Menedzhment [Management]*, OmHTU, Omsk, Russia.

10. Aver'ianov, V.B. (1999), *Derzhavne upravlinnia v Ukraini [Public administration in Ukraine]*, Kyiv, Ukraine.

11. Ursul, A.D. (1985), *Problema efektyvnosti v sovremennoj nauke [The problem of efficiency in modern science]*, Kyshynev, Republic of Moldova.

13. Economic encyclopedia (2023), available at: <https://studentbooks.com.ua/content/view/43/39/1/32/#149185> (Accessed 26.02.2023).

14. Prokof'ieva, K.V. (2013), "The theoretical essence of the economic category "enterprise activity efficiency"", available at: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/255.pdf> (Accessed 26.02.2023).

15. Ministry of Economy of Ukraine (2019), "Unified state portal of administrative services", available at: <https://my.gov.ua/info/news/207/details> (Accessed 27.02.2023).

16. U-LEAD (2019), "Results of Monitoring of 25 pilot TsNAPs. "U-LEAD with Europe" programs Direction to improve the quality of administrative services for the population", available at: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/Zvit_Monitoring-2018-2019_TSNAPOchhatkovoyi-Fazy-1.pdf (Accessed 27.02.2023).

17. TsNAP (2019), "Organization of provision of administrative services in OTG: survey results", available at: <http://snap.in.ua/%d0%be%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd-%d1%96%d0%b7%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f-%d0%bd%d0%b0%d0%b4%d0%b0%d0%bd-%d0%bd%d1%8f-%d0%b0%d0%b4%d0%bc-%d1%96%d0%bd%d1%96%d1%81-%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b8-%d0%b2%d0%bd%d0%b8/> (Accessed 27.02.2023).

18. The World Bank (2023), "Doing Business", available at: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment> (Accessed 27.02.2023).

19. Decentralization (2021), "The number of services at the National Medical Center will triple — the Government's decision", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/13891> (Accessed 27.02.2023).

20. Bryhilevych, I. (2017), "Activities of the National Center for National Health and Welfare and evaluation of the quality of the provision of administrative services", available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf (Accessed 27.02.2023).

Стаття надійшла до редакції 12.06.2023 р.