

Юрій Б. Іванов, Юлія М. Малишко, Анастасія О. Сеніна
РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
СУБ'ЄКТАМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті розроблено методичний підхід до раціоналізації організаційних процедур надання адміністративних послуг суб'єктам малого підприємництва. Акцент зроблено на необхідності спрощення процедури отримання адміністративних послуг суб'єктами малого підприємництва шляхом скасування зайвої і дублюючої документації, скорочення відвідувань державних органів, які надають адміністративні послуги, через передачу повноважень Центрам надання адміністративних послуг.

Ключові слова: мале підприємництво; адміністративна послуга; Центр надання адміністративних послуг; документ дозвільного характеру.

Рис. 2. Табл. 2. Літ. 13.

Юрий Б. Иванов, Юлия М. Малышко, Анастасия А. Сенина
РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ
СУБЪЕКТАМ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье разработан методический подход к рационализации организационных процедур предоставления административных услуг субъектам малого предпринимательства. Акцент сделан на необходимости упрощения процедуры получения административных услуг субъектами малого предпринимательства путем отмены лишней и дублирующей документации, сокращения посещений государственных органов, которые предоставляют административные услуги, через передачу полномочий Центрам предоставления административных услуг.

Ключевые слова: малое предпринимательство; административная услуга; Центр предоставления административных услуг; документ разрешительного характера.

Yuriy B. Ivanov¹, Yulia M. Malyshko², Anastasia O. Sienina³
RATIONALIZATION OF ORGANIZATIONAL
ARRANGEMENTS OF ADMINISTRATIVE SERVICES
TO SMALL BUSINESS SUBJECTS

The article formulates the methodological approach to rationalization of organizational procedures of administrative services provision to small business entities. The focus is on the necessity of facilitating the procedures in administrative services for small business, by means of abolition of unnecessary and redundant documentation, less frequent visits to government authorities providing administrative services through delegating their responsibilities to the Centers for Administrative Services Provision.

Keywords: small business; administrative service; Center for Administrative Services Provision; permit document.

Постановка проблеми. Вирішення існуючих проблем та активізація розвитку малого підприємництва залежить від політики держави щодо регулювання діяльності суб'єктів малого підприємництва і створення умов для їх функціонування. Сучасний бізнес-клімат України характеризується низкою

¹ Research Center of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

² Research Center of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

³ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

адміністративних бар'єрів, які негативно позначаються на діяльності суб'єктів господарювання. З позиції малого підприємництва існування адміністративних бар'єрів тягне за собою:

- 1) або обмеження ведення господарської діяльності;
- 2) або обмеження доступу товарів на ринок.

Подолати деякі адміністративні бар'єри суб'єкту малого підприємництва можливо за допомогою отримання відповідних адміністративних послуг. Наприклад, для подолання адміністративного бар'єру «отримання ліцензії» підприємство звертається до Центру надання адміністративних послуг, який надає йому послугу під назвою «Видача ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності». Таким чином, такі адміністративні послуги, як реєстрація, видача дозволів та ліцензій, є засобами подолання таких адміністративних бар'єрів, як: постановка на облік в державних органах, отримання дозволу і отримання ліцензії.

Надання державної послуги по суті являє собою сукупність дій, прийнятих рішень, спрямованих на отримання документа суб'єктами господарювання. Чим дорожчим і тривалим є процес надання адміністративних послуг суб'єктам малого підприємництва, тим більше адміністративне навантаження створює процес подолання адміністративного бар'єру (АБ). У такому випадку необхідна раціоналізація організаційних процедур надання адміністративних послуг з метою зниження негативного впливу АБ на мале підприємство.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженню проблем надання адміністративних послуг приділяли значну увагу як вітчизняні вчені (І. Коліушко [4], І. Котюк [5], В. Петьовка [7], Г. Писаренко [8], В. Сороко [9], В. Тимошук [10]), так і зарубіжні (П. Вайндром [13], В. Гронден [12], Т. Змешкал [11], П. Кох [13], Е. Льюфлер [11], С. Паррадо [11]). Незважаючи на істотні напрацювання в області теорії і практики адміністративних послуг, процес організації їх надання залишається предметом особливого дослідницького інтересу в сучасному науковому дискурсі.

Метою дослідження є розробка методичного підходу до раціоналізації організаційних процедур надання адміністративних послуг суб'єктам малого підприємництва.

Основні результати дослідження. Практика надання адміністративних послуг в Україні свідчить про наявність великої кількості проблем в процесі отримання таких послуг суб'єктами господарювання. Цей факт підтверджується даними багатьох спеціальних досліджень в області надання адміністративних послуг. Так, при оцінюванні якості їх надання в Україні, думка суб'єктів, які отримують адміністративні послуги, розділилася таким чином: 33% дали задовільну оцінку, хорошу – 12% і 32% – погану [6]. Ці результати свідчать про досить низьку якість надання адміністративних послуг в Україні. При цьому серед найбільш негативних аспектів надання адміністративних послуг було вказано: відсутність чітких пояснень щодо всіх обставин справи і необхідних документів, тяганина з розглядом справи. Тобто на перший план серед проблем в отриманні адміністративних послуг була поставлена організація процесу надання адміністративних послуг [3, 73].

З метою підвищення доступності адміністративних послуг для суб'єктів малого підприємництва пропонується порядок раціоналізації організаційних процедур їх надання, який складається з чотирьох етапів:

Етап 1. Опис процедури надання адміністративної послуги «як є».

Етап 2. Аналіз існуючої процедури надання адміністративної послуги.

Етап 3. Розробка процедури надання адміністративної послуги «як треба».

Етап 4. Розробка плану переходу зі стану «як є» в стан «як треба».

При виконанні першого етапу здійснюється опис дій, які виконуються як органами виконавчої влади, так і суб'єктами малого підприємництва з метою надання/отримання адміністративної послуги.

Для цього в Україні затверджені інформаційні та технологічні картки, які містять інформацію про порядок надання адміністративної послуги.

Інформаційна картка розміщується суб'єктом надання адміністративної послуги на його офіційному сайті і в місці здійснення прийому звернень. Однак єдиних вимог до підготовки інформаційної картки адміністративної послуги не існує.

Недоліками інформаційних карток є:

1) невичерпний перелік документів, необхідних для отримання послуги;
2) інформаційні картки не містять інформації, де і як отримати необхідні документи для надання послуги;

3) не всі інформаційні картки містять інформацію про терміни надання адміністративних послуг, розмір адміністративного збору (і на підставі якого документа встановлюється цей збір), а також про підстави для відмови в наданні адміністративної послуги.

Технологічні картки повинні містити інформацію про порядок надання адміністративної послуги. І хоча технологічна карта повинна також містити інформацію про механізм оскарження результату надання послуги, як правило, ці карти не містять такої інформації, або взагалі, суб'єкти надання послуг, а особливо центри надання адміністративних послуг, не розміщують технологічні картки на своїх сайтах.

Головним недоліком технологічних карток є те, що вони не містять чіткого порядку взаємодії структурних підрозділів та посадових осіб, задіяних в наданні адміністративних послуг. Крім того, необґрунтованість встановлених термінів виконання різних етапів технологічної карти, невідповідність цих термінів реальним витратам призводять до недотримання загального терміну надання адміністративної послуги.

Таким чином, інформацію, надану в інформаційних і технологічних картках, неможливо використовувати для визначення проблем в організації надання адміністративної послуги. Тому їх використання з метою удосконалення організації процедури надання адміністративних послуг є недоцільним.

Для докладного опису дій, які виконуються як органами виконавчої влади, так і суб'єктами малого підприємництва з метою надання/отримання адміністративної послуги пропонується графічна побудова процесу надання адміністративної послуги на основі блок-схеми.

Для цього на першому етапі будується «дерево дій», що представляє собою ієрархічно упорядкований перелік робіт, шляхом їх декомпозиції.

Декомпозиція дій припиняється тоді, коли при виконанні дії нижчого рівня не потрібне отримання додаткових документів в органах виконавчої влади.

Результатом виконання першого етапу раціоналізації організаційних процедур надання адміністративних послуг суб'єктам малого підприємництва є блок-схема процесу надання адміністративної послуги.

На другому етапі здійснюється аналіз процедури її надання «як є», а саме: проводиться розрахунок витрат часу і фінансових витрат на отримання адміністративної послуги, визначаються проблеми організації надання адміністративної послуги. Наприклад, можливість використання норм законодавства в корупційних цілях, широкий перелік документів, які подаються заявником для отримання адміністративної послуги, значна кількість процедур, які потрібно пройти заявникові з метою отримання адміністративної послуги.

Третій етап полягає в побудові організаційної процедури надання адміністративної послуги «як треба». На даному етапі виправляються недоліки існуючого порядку надання адміністративної послуги шляхом внесення корективів в процедуру «як є». Результатом виконання третього етапу є блок-схема процесу надання адміністративної послуги «як треба» і розрахунок витрат часу і фінансових витрат, які можливо уникнути при реалізації пропозицій щодо раціоналізації організаційної процедури надання адміністративної послуги.

На четвертому етапі раціоналізації організаційних процедур надання адміністративної послуги здійснюється розробка плану переходу зі стану «як є» в стан «як треба». Для цього складається перелік пропозицій щодо удосконалення організації надання адміністративної послуги та розробляється інформаційна картка щодо їх впровадження. Наявність інформаційної картки дозволяє відповісти на ключові питання відносно реалізації пропозицій щодо раціоналізації організаційної процедури надання адміністративної послуги суб'єктам малого підприємництва і є запорукою успішного проведення реформи надання адміністративних послуг.

Запропонована методика раціоналізації організаційних процедур надання адміністративних послуг суб'єктам малого підприємництва реалізована на прикладі отримання дозволу на початок виконання робіт підвищеної небезпеки.

Надання цієї адміністративної послуги регламентується Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення граничного розміру тарифу на проведення експертизи стану безпеки промислового виробництва суб'єкта господарювання» від 04.11.2009 № 1251 [2] та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (використання) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки «від 26.10.2011 №1107 [1].

Етап 1. Опис процедури надання адміністративної послуги «як є». Якщо суб'єкт малого підприємництва бажає виконувати роботи підвищеної небезпеки, йому необхідно отримати відповідний дозвіл, що підтверджує безпеку промислового виробництва, тобто дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки — це і є результат надання адміністративної послуги. Однак перш

ніж отримати дозвіл, суб'єкт малого підприємництва повинен отримати висновок експертизи стану безпеки промислового виробництва суб'єкта господарювання (крок 1) і тільки потім він звернеться до Державної служби України з питань праці (Держпраці) для отримання дозволу. Це призводить до збільшення витрат часу і коштів для отримання необхідного документа. Блок-схема процесу надання даної адміністративної послуги приведена на рис. 1.

Етап 2. Аналіз процедури надання адміністративної послуги «як є». На кроці 1 суб'єкту малого підприємництва необхідно отримати висновок експертизи стану безпеки промислового виробництва суб'єкта господарювання. Сутність проблем процедури отримання адміністративної послуги на кроці 1 полягає в такому:

1. Відсутність вичерпного переліку документів для проведення експертизи та вільного доступу до нього. Отже, заявник не знає, які саме документи йому необхідно підготувати, виникає проблема неодноразового відвідування експертно-технічного центру з метою подання документів, яких не вистачає.

2. Відсутність взаємодії експертно-технічного центру з Державною службою України з питань праці щодо здійснення документообігу. За результатами опитування, експертно-технічний центр надає висновок експертизи суб'єкту малого підприємництва (заявнику), і останній самостійно працює з ним далі. Це призводить до необхідності повторного візиту.

3. Не встановлено термін проведення експертизи. За інформацією Житомирського експертно-технічного центру, його працівники здійснюють експертизу в термін до 90 календарних днів. Відсутність законодавчого визначення граничного терміну проведення експертизи може привести до затягування процедури отримання дозволу.

На другому етапі, який полягає в поданні всіх зібраних документів в Державну службу України з питань праці, суб'єкт малого підприємництва може зіткнутися з такими проблемами:

1) відмова в наданні дозволу через неподання необхідних документів. Хоча доречно було б перевіряти наявність усіх необхідних документів ще на етапі їх подання;

2) надання документів не в територіальний, а в центральний орган державної служби. Це вимагає від суб'єкта малого підприємництва великих фінансових і часових витрат;

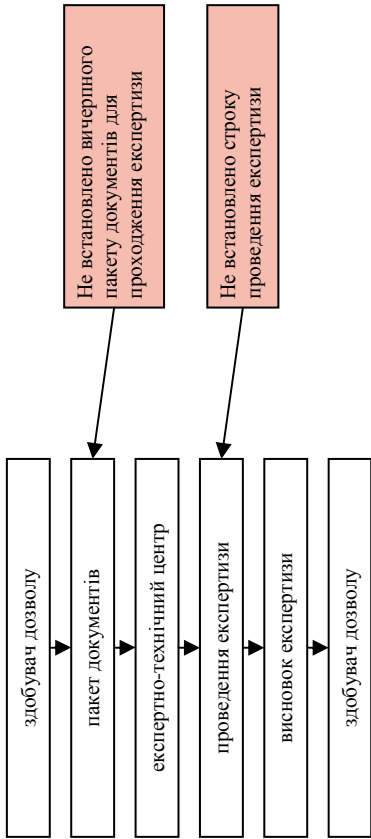
3) відкладання початку робіт на більш пізній термін через встановлення необхідності повідомлення про виконання робіт підвищеної небезпеки не пізніше, ніж за 10 робочих днів до початку їх виконання з наданням копії дозволу. Звідси виникає питання доцільності подачі документів, якщо всі необхідні дозволи вже отримані і суб'єкту господарювання надано право займатися даним видом діяльності.

У результаті проходження процедури отримання дозволу:

1) фінансові витрати суб'єкта малого підприємництва складають від 2424,9 до 32727,5 грн (залежно від кількості заявлених працівників підприємства, що будуть виконувати роботи підвищеної небезпеки, і видів таких робіт);

2) витрати часу становлять до 4 календарних місяців (залежно від складності експертизи) (табл. 1).

КРОК 1. Отримання висновку експертизи стану безпеки промислового виробництва суб'єкта господарювання



КРОК 2. Отримання дозволу на виконання робіт підвищеної небезпеки

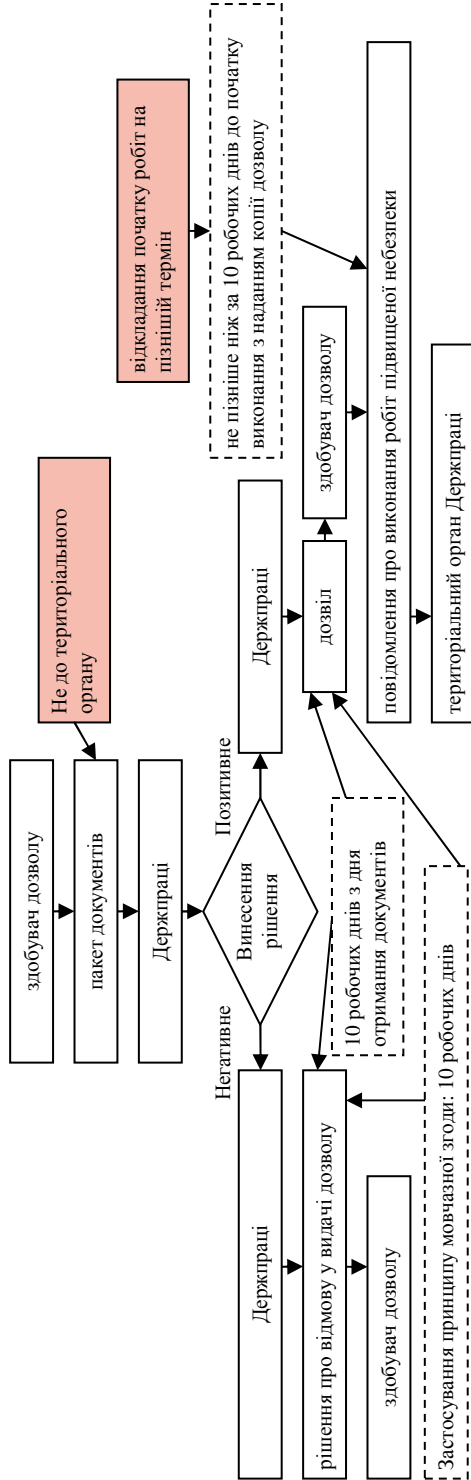


Рис. 1. Блок-схема процесу надання адміністративної послуги з отримання дозволу на початок виконання робіт підвищеної небезпеки та початок експлуатації (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, авторська розробка

Таблиця 1. Розрахунок часу та вартості отримання дозволу, авторська розробка

Етап	Витрати часу	Вартість
Видача дозволу або відмови у видачі дозволу		
Крок 1	До 90 календарних днів	Залежить від кількості заявлених працівників підприємства, що виконують роботи підвищеної небезпеки, і видів робіт підвищеної небезпеки (станом на 01.01.2016 – від 2824,9 грн (1 од. устаткування, 1 працівник, 1 вид робіт підвищеної небезпеки) до 32727,5 грн (50 од. обладнання, 50 працівників, 21 і більше видів робіт підвищеної небезпеки)
Крок 2	10 робочих днів (надання дозволу) + 10 робочих днів (попередження про виконання робіт / використання обладнання)	Безоплатно
Всього	До 4 місяців	2424,9–32727,5 грн
Застосування принципу мовчазної згоди		
Крок 1	До 90 календарних днів	Залежить від кількості заявлених працівників підприємства, що виконують роботи підвищеної небезпеки, і видів робіт підвищеної небезпеки (станом на 01.01.2016 – від 2824,9 грн (1 од. устаткування, 1 працівник, 1 вид робіт підвищеної небезпеки) до 32727,5 грн (50 од. обладнання, 50 працівників, 21 і більше видів робіт підвищеної небезпеки)
Крок 2	10 робочих днів (очікування рішення) + 10 робочих днів (застосування принципу мовчазної згоди)	Безоплатно
Всього	До 4 місяців	2424,9–32727,5 грн

Етап 3. Розробка структури процесу надання адміністративної послуги «як треба». З метою вирішення проблемних питань порядку надання адміністративної послуги пропонується новий механізм її надання (рис. 2), який має здійснюватися за допомогою центрів надання адміністративних послуг, що були створені з метою спрощення механізмів і скорочення термінів отримання у відповідних установах адміністративних послуг, зокрема, документів дозвільного характеру.

Відповідно до запропонованого механізму (рис. 2), суб'єкт малого підприємництва подає заяву, документи, необхідні для отримання висновку експертизи, та квитанцію про оплату експертизи в Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), де перевіряється повнота наданих документів.

ЦНАП відправляє документи в експертно-технічний центр для проведення експертизи стану безпеки виробництва. Після отримання висновку експертно-технічного центру ЦНАП надає документи до територіального органу Державної служби України з питань праці. Служба здійснює перевірку отриманих документів і надає в ЦНАП рішення про надання/відмову від надання

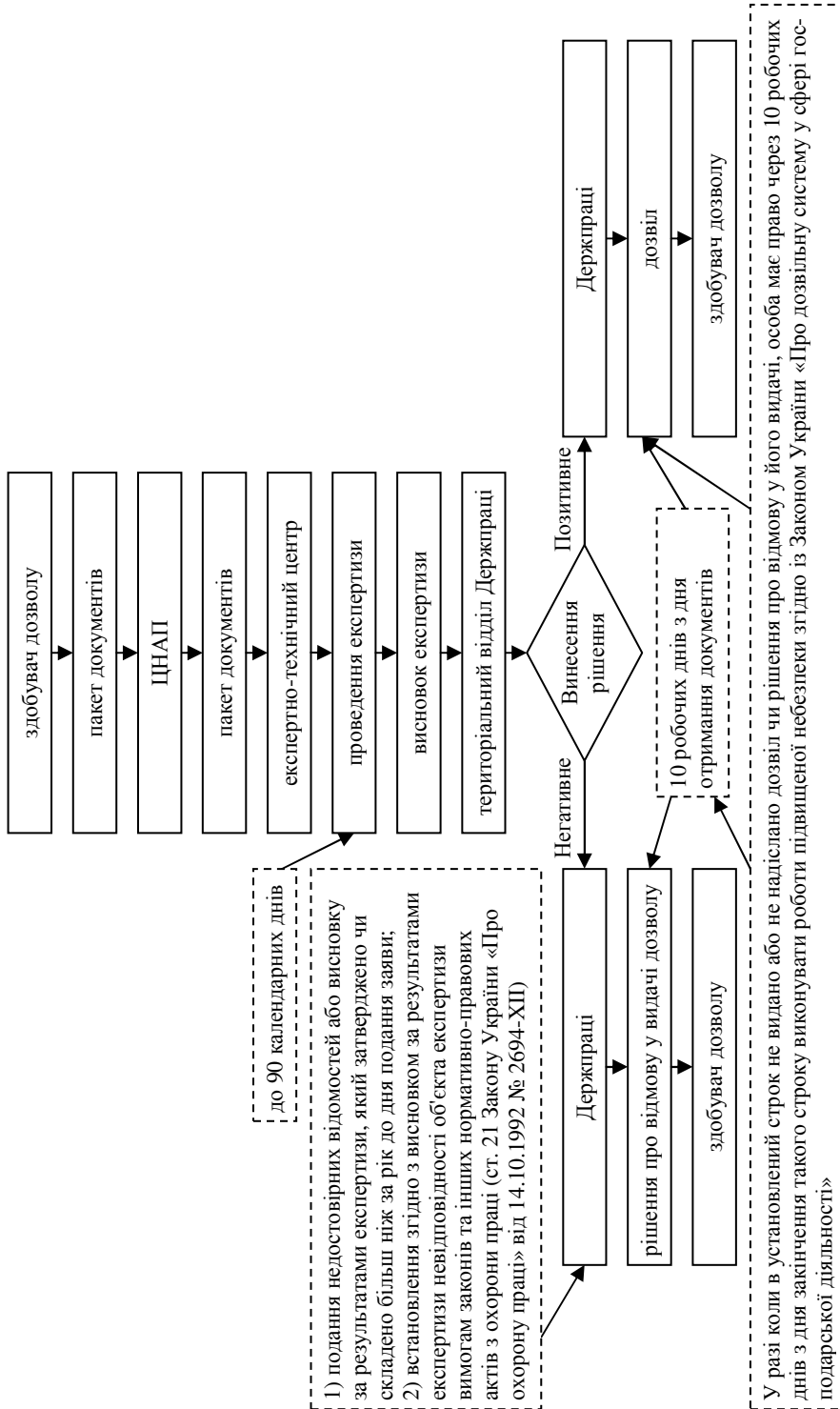


Рис. 2. Блок-схема запропонованого процесу надання адміністративної послуги з отримання дозволу на початок виконання робіт підвищеної безпеки та початок експлуатації (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної безпеки, авторська розробка

дозволу на початок робіт підвищеної небезпеки. При цьому причинами такої відмови є: надання недостовірних відомостей; за результатами експертизи висновок про невідповідність об'єкта експертизи вимогам законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці.

У разі ненадання службою рішення в ЦНАП через 10 робочих днів з дня отримання документів застосовується принцип мовчазної згоди.

Після отримання рішення або закінчення терміну надання такого рішення ЦНАП надає рішення або довідку про застосування принципу мовчазної згоди суб'єкту малого підприємництва.

У результаті застосування описаного механізму отримання дозволу:

1) витрати часу суб'єкта малого підприємництва на проходження процедури зменшуються мінімум на 2 тижні;

2) зменшується кількість відвідувань державних органів для отримання послуги на дві одиниці;

3) мінімізуються корупційні ризики за рахунок скасування норм подвійної дії.

Етап 4. Розробка плану переходу зі стану «як є» в стан «як треба». У результаті аналізу механізму надання державної послуги та визначення проблемних аспектів процедури основними заходами щодо вдосконалення організації надання послуги визначено:

1) передача повноважень отримання документів та їх надання суб'єкту малого підприємництва в ЦНАП;

2) визначення вичерпного переліку документів для проведення експертизи стану безпеки виробництва;

3) визначення терміну проведення експертизи стану безпеки виробництва;

4) виключення з переліку підстав для відмови у видачі дозволу наступного пункту: «ненадання роботодавцем необхідних документів та (або) їх оформлення з порушенням встановлених вимог», що має перевірятися ще на етапі подачі документів в ЦНАП;

5) скасування необхідності повідомлення про виконання робіт підвищеної небезпеки суб'єктом малого підприємництва.

Інформаційна карта впровадження зазначених заходів наведена в табл. 2. Запропонований механізм отримання адміністративної послуги «Отримання дозволу на виконання робіт підвищеної небезпеки» розрахований на те, що ЦНАП працюватимуть в повному обсязі і відповідно до цілей, покладених на них при створенні.

Висновки. Відмінністю запропонованого методичного підходу до раціоналізації організаційних процедур надання адміністративних послуг суб'єктам малого підприємництва від існуючих є побудова блок-схеми процедури надання адміністративної послуги. Це дозволяє зробити декомпозицію процесу з виявленням ризиків і деталізацією фінансових витрат і втрат часу. Використання даного методичного підходу дозволить обґрунтувати необхідність здійснення заходів, спрямованих на удосконалення організаційної процедури надання адміністративних послуг, розрахувати їх результативність.

Таблиця 2. Інформаційна картка впровадження ініціатив, авторська розробка

Опис	Назва	Удосконалення організації надання адміністративної послуги «Отримання дозволу на початок виконання робіт підвищеної небезпеки»	
	Опис	Нааявність проблем в організації надання адміністративної послуги призводить до затягування процедури отримання дозволу	
	Результат	Організація надання адміністративної послуги «Отримання дозволу на початок виконання робіт підвищеної небезпеки», яка характеризується малими витратами ресурсів малого підприємництва на отримання дозволу	
Структура	Залучені сторони	<p>Заходи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) передача повноважень з отримання документів і їх надання суб'єкту малого підприємництва в ЦНАП; 2) визначення вичерпного переліку документів для проведення експертизи стану безпеки виробництва; 3) визначення терміну проведення експертизи стану безпеки виробництва; 4) виключення з переліку підстав для відмови у видачі дозволу наступного пункту: «ненадання роботодавцем необхідних документів та (або) їх оформлення з порушенням встановлених вимог», що має перевірятися ще на етапі подачі документів в ЦНАП; 5) скасування необхідності повідомлення про виконання робіт підвищеної небезпеки суб'єктом малого підприємництва. 	<p>Орієнтири</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) витрати часу суб'єкта малого підприємництва на проходження процедури зменшуються мінімум на 2 тижні; 2) зменшується кількість відвідувань державних органів для отримання послуги на дві одиниці; 3) мінімізуються корупційні ризики за рахунок скасування норм подвійної дії.
Впровадження	Законодавство	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку визначення граничного розміру тарифу на проведення експертизи стану безпеки промислового виробництва суб'єкта господарювання» від 04.11.2009 № 1251	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (використання) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки» від 26.10.2011 № 1107
	Необхідні ресурси	Кадрові, часові, грошові ресурси	
	Ризики	неприйняття змін, через лобювання власних інтересів;	
	Графік	Розробка змін до законодавства – 1 міс. Внесення змін до законодавства – 3 міс. Всього – 4 міс.	

1. Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 № 1107 // zakon.rada.gov.ua.

Pro zatverdzhennia Poriadku vydachi dozvoliv na vykonannia robiv pidvyshchenoї nebezpeky ta na ekspluatatsiiu (zastosuvannia) mashyn, mekhanizmv, ustatkovannia pidvyshchenoї nebezpeky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.10.2011 № 1107 // zakon.rada.gov.ua.

2. Про затвердження Порядку визначення граничного розміру тарифу на проведення експертизи стану безпеки промислового виробництва суб'єкта господарювання: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2009 № 1251 // zakon.rada.gov.ua.

Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia hranychnoho rozmiru taryfu na provedennia ekspertyzu stanu bezpeky promyslovoho vyrobnytstva sub'iekta hospodariuvannia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.11.2009 № 1251 // zakon.rada.gov.ua.

3. Деретулювання економіки: проблеми та перспективи: Монографія / М.О. Кизим, Ю.Б. Іванов, В.А. Зінченко, О.Ю. Іванова, Т.М. Четова-Терашвілі та ін., Під заг. ред. проф. М.О. Кизима і проф. Ю.Б. Іванова. – Харків: Інжек, 2014. – 288 с.

Derehuliuвання ekonomiky: problemy ta perspektvyvy: Monohrafiia / M.O. Kyzum, Iu.B. Ivanov, V.A. Zinchenko, O.Iu. Ivanova, T.M. Chechetova-Terashvili ta in., Pid zah. red. prof. M.O. Kyzuma i prof. Iu.B. Ivanova. – Kharkiv: Inzhek, 2014. – 288 s.

4. *Коліушко І.Б.* Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Монографія. – К.: Факт, 2002. – 260 с.

Koliushko I.B. Vykonavcha vlada ta problemy administrativnoi reformy v Ukraini: Monohrafiia. – K.: Fakt, 2002. – 260 s.

5. *Котюк І.* Адміністративні послуги як категорія адміністративного права // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. – 2010. – №84. – С. 104–107.

Kotiuk I. Administrativni posluhy yak katehoriia administrativnoho prava // Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. – 2010. – №84. – С. 104–107.

6. Оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг // Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва» // dif.org.ua.

Otsinky naselenniam Ukrainy yakosti nadannia administrativnykh posluh // Fond «Demokratychni initsiatyvy im. Ilka Kucheriva» // dif.org.ua.

7. *Петювка В.* Окремі проблеми визначення поняття «адміністративна послуга» та способи їх вирішення // Публічне право. – 2013. – №2. – С. 99–104.

Petovka V. Okremi problemy vyznachennia poniattia «administrativna posluha» ta sposoby yikh vyrishennia // Publichne pravo. – 2013. – №2. – С. 99–104.

8. *Писаренко Г.М.* Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти: Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07. – Одеса, 2006. – 20 с.

Pysarenko H.M. Administrativni posluhy v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi aspekty: Avtoref. dys... kand. yurjd. nauk: 12.00.07. – Odesa, 2006. – 20 s.

9. *Сороко В.* Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців // Вісник державної служби. – 2004. – №3. – С. 11–19.

Soroko V. Kontseptualnyi pidkhdid do problemy zaprovadzhennia instytutu nadannia derzhavnykh posluh u praktyku diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv // Visnyk derzhavnoi sluzhby. – 2004. – №3. – С. 11–19.

10. *Тимошук В.П., Юрмач А.В.* Оцінка якості адміністративних послуг. – К.: Факт, 2005. – 88 с.

Tymoshchuk V.P., Yurmach A.V. Otsinka yakosti administrativnykh posluh. – K.: Fakt, 2005. – 88 s.

11. *Löffler, E., Parrado, S., Zmeskal, T.* (2007). Improving Customer Orientation Through Service Charters: A Handbook For Improving Quality Of Public Services // www.sigmaxweb.org.

12. *Neergaard, U., Szysczak, E., van de Gronden, J.W., Krajewski, M.* (eds.) (2013). Social Services of General Interest in the EU. The Hague: T.M.C. Asser Press. 622 p.

13. *Windrum, P., Kochm, P.* (eds.) (2008). Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management. Cheltenham: Edward Elgar Pub. 251 p.

Стаття надійшла до редакції 7.04.2016.