

УДК 342.951

Білик Л. Л. – здобувач Національної академії внутрішніх справ, м. Київ;
e-mail: bilikludmila1@gmail.com; ORCID 0000-0001-5321-4895

Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах

Досліджено зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг, що передбачає можливість подальшого впровадження найдоцільніших ідей на підставі аналізу як позитивних, так і негативних аспектів. Зокрема, розглянуто досвід Німеччини, Нідерландів, Польщі, Бразилії та Канади у сфері організації системи надання адміністративних послуг органами публічної влади. Установлено, що обслуговування населення з надання адміністративних послуг органами публічної влади здійснюють спеціальні установи – «універсами послуг» (Німеччина, Нідерланди, Польща, Канада), центри обслуговування населення (Бразилія). Сформульовано пропозиції, які може бути використано як рекомендації для розвитку вітчизняної системи адміністративних послуг. Водночас слід констатувати брак результатів аналітичних оцінок досвіду впливу на процеси й результати взаємодії складових нетипової управлінської пари відносин між суб'єктами процесу надання адміністративних послуг «суб'єкт звернення» – «суб'єкт надання», що потребує додаткового дослідження. Окреслено виклики, що постають перед органами влади України щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг: переосмислення державними службовцями та працівниками органів самоврядування своїх функцій, з огляду на вимоги, потреби та прагнення оновленого, демократизованого й лібералізованого суспільства; необхідність формування кадрового складу компетентних управлінських працівників із постіндустріальною світоглядною та ціннісною системою; суттєве підвищення етичного й інтелектуального потенціалу кадрового забезпечення загалом. Обґрунтовано актуальність прийняття Адміністративно-процедурного кодексу України з відповідною системою організації, яка буде ефективною, доцільною та результативною і забезпечить удосконалення кваліфікації державних службовців, які мають підвищити рівень професіоналізму, пройти обов'язкове навчання, пов'язане з вивченням стандартів і методики надання послуг клієнту.

Ключові слова: адміністративна послуга; процедура; електронне урядування; Адміністративно-процедурний кодекс; Єдиний державний портал адміністративних послуг; принцип «єдиного офісу»; принцип «єдиного вікна».

Постановка проблеми. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні є вкрай необхідним в умовах інтеграції України до Європейського Союзу. Це реформування має бути ефективним, якісним, сприяти зміцненню довіри до органів влади, наближенню до потреб і запитів людей відповідно до ознак демократичного суспільства та правової держави. Загально визнаним є положення про те, що слід наділяти клієнтів повноваженнями, а не залишати прийняття всіх ключових рішень

на розсуд постачальників, принаймні не дозволяти їм робити це без відповідних офіційних консультацій з громадськістю [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації та функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні потребують подальшого наукового дослідження, узагальнення й адміністративно-правового оформлення. Зокрема, вони були предметом розгляду таких учених, як В. Авер'янов, В. Бакуменко, М. Браун, В. Вакуленко, І. Коліушко, В. Кудря, В. Тимошук, А. Чемерис та ін.

Водночас ця проблематика залишається важливим практичним питанням, що актуалізує дослідження іноземного досвіду, який у вітчизняній науці недостатньо враховано. Позитивний досвід організації надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах може бути впроваджений в Адміністративно-процедурний кодекс України, що сприятиме усуненню прогалин щодо процедури надання адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх десятиліть уряди розвинутих країн світу модернізували системи надання послуг з метою забезпечення швидшого й раціональнішого способу здійснення операцій, який спрямований і налаштований на відповідні соціальні категорії населення. У низці країн підвищили рівень надання публічних послуг за допомогою комплексного підходу, відомого як принцип «єдиного вікна». Надання послуг за цим принципом передбачає процес об'єднання публічних (адміністративних) послуг у такий спосіб, щоб приватні особи та підприємці мали можливість безперервного доступу до них відповідно до своїх побажань і потреб. Кінцевою метою моделі «єдиного вікна» є поєднання послуг з інтеграцією каналів доступу. Інтегрована система безперервного обслуговування для всіх видів послуг і програм означає, що громадяни перебувають у центрі послуги, незалежно від того, який рівень урядування відповідає за її надання. Особи, які є клієнтами сервісно орієнтованої публічної системи надання послуг, можуть отримувати останні відповідно до їхніх конкретних побажань і потреб. Принцип «єдиного вікна» забезпечує захист приватності громадян, а також повну безпеку всіх систем [2].

Побудова сервісно орієнтованої системи надання послуг публічних органів влади за принципом «єдиного вікна» ґрунтується на ідеї створення єдиного офісу для громадян («one-stop-shop»). Остання виникла в Європі в 90-х роках минулого століття за часів «нового публічного управління», коли органи

влади почали масово перетворюватися на заклади з надання послуг. З метою отримання особою максимально швидко і, якщо є така можливість, у межах одного візиту адміністративної послуги в європейських країнах почали впроваджувати так звані універсами послуг (УП).

Однією з перших країн, що впровадила концепцію УП, стали Нідерланди. На думку вітчизняних фахівців, взірцевим слід вважати УП муніципалітету м. Гаага (Den Haag), насамперед – в аспекті дизайну приміщення й організації роботи з відвідувачами. Система УП в м. Гаага є дворівневою (центральный офіс на загальноміському рівні та сім офісів у різних районах міста). В офісах з надання послуг Гааги, які облаштовані так, щоб на прийом до консультанта можна було потрапити якомога швидше (діє система електронних черг, а також кілька десятків прийомних місць (ідеться про центральный офіс), можна отримати широкий спектр послуг. Зокрема, зареєструвати акти цивільного стану: народження, попередньої реєстрації сімейних відносин, шлюбу й розлучення; отримати широкий перелік документів особи: водійське посвідчення, паспорт, а також відповідні документи, витяги з них чи їх копії (наприклад, витяг з муніципального реєстру населення, який містить загальні особисті дані про всіх мешканців міста). Для розгляду справи й отримання послуги споживач може звернутися трьома способами: особисто, у письмовій чи електронній формах. Усі послуги платні, навіть «дрібні» довідки. Розміри плати за кожную послугу визначає муніципалітет Гааги, вони можуть суттєво відрізнятися від вартості таких послуг в інших регіонах країни [3].

Привертає увагу організація графіка роботи УП, що орієнтована на максимально зручні для громадян години відвідування. В УП Гааги прийом здійснюють протягом п'яти робочих днів на тиждень. Упродовж чотирьох днів установи функціонують у першій половині робочого дня (з 8:00 до 14:00). Раз на тиждень кожен з офісів працює за спеціальним «вечірнім» графіком прийому звернень: з 12:00 до 20:00. У вівторок, середу та четвер «вечірнього» графіка роботи дотримуються одразу декілька офісів. Найбільш завантаженим у сенсі звернень споживачів є час із 10:30 до 14:00 у звичайні робочі дні, а також періоди із 12:00 до 14:00 та з 17:00 до 20:00 під час «вечірнього» графіка роботи [4].

Універсами послуг почали створювати у Федеративній Республіці Німеччина також у 90-х роках ХХ ст., використовуючи досвід Нідерландів. У Німеччині визначили, що процес

створення сервіс-центрів у малих містах відбувався швидше, ніж у великих, де таких офісів засновували більше ніж один. Оскільки ФРН є федеративною державою з гарантованим правом на місцеве самоврядування і тривалими традиціями в цій сфері, питання створення та організації роботи центрів надання публічних послуг вирішували власне муніципалітети. Практика такого впровадження є різноманітною, проте загальноприйнятним є ставлення до УП як до візитної картки адміністрації (відображає її імідж у громадськості), тому що саме тут відбувається до 80 % контактів адміністрації з приватними особами. Саме тому створення УП відбувалося в Німеччині незалежно від чисельності громади, оскільки вони є центральним місцем звернення громадян до адміністрації.

Німецький досвід засвідчує, що організація схожих на українські центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) утворень триває впродовж одного–двох років (залежно від того, чи потрібно проводити будівельні роботи). Серед важливих кроків у цьому процесі є: обрання та перебудова приміщень; окреслення завдань центру; добір персоналу на добровільних засадах через подання заяв; визначення годин прийому; налагодження найсучаснішої системи інформаційних технологій і комунікативного обладнання [5].

УП у ФРН ухвалює рішення про спектр послуг, які буде надавати. У цій країні такий перелік охоплює послуги, які є затребуваними та надання яких не вимагає тривалого опрацювання. Постійною практикою є регулярний перегляд переліку послуг для того, щоб інтегрувати в УП функції інших органів влади (наприклад, консультаційні пункти для пенсіонерів тощо). Близько 80 % послуг УП становлять видача посвідчень особи та паспортів, реєстрація про прибуття (вибуття), перереєстрація, надання податкових карток. УП у середніх і невеликих містах (від 25 тис. жителів), у яких немає служби реєстрації транспортних засобів, часто надають також і послуги, що належать до компетенції цієї служби. Передачу в офіс для громадян цієї служби здійснюють на підставі адміністративної угоди. Решта 20 % послуг, що надають УП, припадає на: загальні довідки, надання консультацій; видача формулярів заявок інших відомств; засвідчення документів; бюро знахідок (прийняття загублених речей та їх продаж через аукціони), продаж квитків і мішків для сміття; інформація для туристів та гостей; надання інформаційних матеріалів інших установ, продаж карт міст, книжок, рекламної продукції тощо.

Години роботи в УП у Німеччині помітно різняться – від 28 до 55 год на тиждень, оскільки їх визначають відповідно до місцевих умов. Наприклад, у м. Вайнхайм режим роботи в офісі для громадян такий: понеділок–п'ятниця – з 9:00 до 19:00, тобто загалом 50 робочих годин на тиждень. Однак середній показник становить 38,5 год на тиждень [3].

У Канаді з 1995 року на всіх адміністративних рівнях також було розпочато реформування способів надання урядових послуг. Цікавим з погляду аналізу зарубіжних систем надання адміністративних послуг є канадський досвід зі створення «інтегрованих офісів», тобто єдиних офісів, у яких громадяни можуть отримати широке коло публічних послуг (аналоги українських ЦНАП). Останній є місцем, де надають послуги всіх трьох рівнів влади, тобто міста (наприклад Оттави), провінції (наприклад Онтаріо), федерації (Канади). Створення таких офісів у Канаді починали у форматі «пілотних проєктів», проте населення цієї країни вважає цей проєкт досить успішним. Перелік надаваних послуг в інтегрованому офісі формували за результатами домовленості між цими трьома юрисдикціями. Організація роботи «інтегрованого офісу» побудована так: працівники різних рівнів влади мають окремі робочі місця (сектори) в його приміщенні, а також відокремлено керівництво. Фактично в цьому офісі є три керівники (менеджери). Решта елементів інтегрованого офісу є типовими для сучасних розвинутих країн: рецепція, електронна система керування чергою, зона очікування, місця обслуговування. У Канаді великі міста також не обмежуються одним офісом з надання послуг [6].

Крім цього, у Канаді на рівні провінції функціонує так званий «Сервіс Онтаріо», який є підрозділом Міністерства публічних послуг Онтаріо. Він надає послуги, за які відповідає влада провінції. Цю організацію було утворено 2000 року та реорганізовано 2006 року. Організація надає понад 80 типів послуг, виконуючи 48 мільйонів транзакцій на рік. Видача прав водія та реєстрація транспорту становлять 40 % від усіх послуг. Іншими найпопулярнішими послугами є: реєстрація народження, шлюбу, смерті; реєстрація медичних карток; реєстрація підприємницької діяльності та її припинення; отримання ліцензій на риболовлю та полювання; зміна адреси тощо.

У головному фізичному офісі «Сервіс Онтаріо» в Торонто працює 60 працівників, він приймає понад 1500 відвідувачів щодня. Крім забезпечення необхідних умов організації роботи офісу (поділ на фронт-офіс і бек-офіс; наявність рецепції,

електронної системи керування чергою, значної кількості місць для очікування й обслуговування), він містить обладнані робочі місця (передбачено навіть пристрої для перевірки зору в тих, хто отримує права водія). У цьому самому приміщенні (у спеціальній кімнаті) можна скласти іспит на знання Правил дорожнього руху. Чимало місць облаштовано для самообслуговування відвідувачів. Нині «Сервіс Онтаріо» має близько 300 офісів, і 95 % жителів провінції мають такий офіс на відстані не більше ніж 10 км від місця мешкання. Під час створення «Сервіс Онтаріо» до цієї організації було переведено 1100 працівників різних служб/органів.

У сучасний період ця організація докладає зусиль для реалізації єдиної політики в межах візуальної маркетингової стратегії, зосередженої на іміджі та позиціонуванні, чого досягають шляхом використання логотипу і гасла «полегшуючи життя». Інтеграція послуг відбувається як щодо офісів, так і веб-сайтів, контактного телефона (запроваджено єдиний номер телефона). У створення call-центру при цій організації вкладено значні інвестиції. Провайдером послуг «Сервіс Онтаріо» можуть бути і приватні структури (наприклад, в Онтаріо це 206 офісів, які обслуговують приватні структури, при 87 публічних). Підраховано, що надання послуг через приватного провайдера є дешевшим для бюджету вдвічі чи втричі. З таким провайдером підписують угоду на п'ять років. Вибір провайдера здійснюють шляхом тендеру.

На сучасному етапі загальними напрямками політики Канади у сфері надання публічних послуг є:

– інтеграція баз даних (водночас доступ до персональних даних клієнтів є захищеним законом і детально регламентованим);

– інтеграція каналів доступу за послугами (один веб-сайт; один довідковий чи контактний номер телефона; спільний офіс із надання послуг);

– спрощення процедур (уніфікування форм заяв тощо);

– проактивна роль адміністрації (якщо особа, отримуючи одну послугу, має право на інші послуги, то орган влади інформує її про ці права або ж сам виконує активні дії для надання подальших послуг);

– заохочення громадян до самообслуговування максимальної співпраці між різними органами та рівнями влади; використання нових технологій. На перспективу акцентовано навіть не на комп'ютерах, а на мобільних телефонах.

Показовим прикладом для України зокрема в контексті реформи децентралізації, є досвід Польщі. У цій країні формування єдиної централізованої системи надання публічних послуг населенню пов'язане з адміністративно-територіальною реформою, яку було проведено в кінці 1990-х – у 2000-х роках, унаслідок чого організацію надання публічних послуг було покладено на органи територіального самоврядування. Європейський досвід засвідчує, що основним завданням органів місцевого самоврядування є організація надання публічних послуг для мешканців. Ці послуги поділяють на комунальні (енергія, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг, зелених насаджень тощо), соціальні (навчання, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо) й адміністративні [7].

У Варшаві, наприклад, створено централізовану систему відділів обслуговування мешканців (відділи) в усіх районах міста задля забезпечення належної якості послуг та пришвидшення адміністративних процедур. Зазначені відділи було організовано як установи, де кожен мешканець Варшави має можливість вирішити свої справи в офіційній сфері (питання обміну ID-карток, реєстрації транспортного засобу, отримання ліцензії тощо). Вони пропонують споживачам кваліфіковані та швидкі послуги: якщо раніше потрібно було відвідати декілька кабінетів у приміщенні установи, то після впровадження відділів адміністративні процедури було суттєво спрощено. Основним принципом діяльності відділів є відмежування процесу прийняття звернення від тих посадовців, які розглядають справу та виносять рішення. Зазначене є запорукою незацікавленості чиновників в отриманні незаконної вигоди. Окрім реалізації своїх основних завдань, відділи також виконують інформаційну функцію, а саме: підтримують електронну систему обслуговування мешканців, що суттєво скорочує потребу використання паперових документів, і це стало надзвичайно актуальним із поширенням електронних підписів і розвитком системи «електронного уряду».

Вагомого прогресу в наданні адміністративних послуг в електронному вигляді досягла Велика Британія. У середині 1990-х років ця країна визнала себе відсталою серед розвинутих держав за рівнем готовності до інформатизації суспільства, проте в 2000-х роках уряд спромігся збільшити витрати бюджету на розроблення необхідної інфраструктури та прийняття нормативних актів щодо створення електронного уряду.

Розрізнені публічні, насамперед державні, інтернет-ресурси було об'єднано шляхом переходу до єдиного стандарту зберігання й обміну даними на єдиному державному порталі Government Gateway [8].

Нині як урядовий портал працює Gov.uk, призначений надавати публічні, серед яких й адміністративні, послуги громадянам через систему єдиного доступу через Інтернет. На відміну від канадських сервісів, портал Gov.uk організований не за моделлю «епізодів життєвого циклу», а на підставі традиційнішого підходу – основних сфер відповідальності держави (охорона здоров'я, освіта, зайнятість, транспорт, податки, туризм, соціальна підтримка тощо), а також цільових груп користувачів послуг (батьків, інвалідів, молоді, мігрантів). Крім того, сервіс пропонує інформацію щодо всіх урядових установ країни, які надають публічні послуги в різних сферах відповідальності держави: від безпеки подорожей до спеціальних потреб освіти й послуг національних центрів охорони здоров'я. Цей сайт також забезпечує доступ до урядових постанов, а також містить посилання на інформацію, зібрану третіми сторонами, які можуть запропонувати додаткову допомогу й підтримку щодо питань, які цікавлять громадян і гостей країни.

Уже до 2005 року населенню, приватним компаніям і громадським організаціям було надано доступ до повного спектру державних служб через Інтернет. У глобальну мережу було перенесено понад 13 тис. паперових форм і здійснено 5 млрд операцій за участю понад 600 центральних і місцевих органів влади.

На порталі Gov.uk доступними в електронному вигляді є 794 публічні послуги 25 центральних органів виконавчої влади і 385 інших органів публічної влади й національних агенцій [9], завдяки чому істотно скорочено штат чиновників, заощаджено на оренді приміщень для УП і процедурах паперового обігу.

Персоналізована ідентифікація дає змогу безпосередньо з дому подавати заяви про прийом дітей до школи, заповнювати заявку на соціальну допомогу, платити муніципальний податок тощо. Створення portalу Gov.uk надало можливість британському уряду закрити численні офіси, метою яких є спілкування з громадянами віч-на-віч: біржі праці та податкові служби, бюро з реєстрації автомобілів й оформлення паспортів, служби соціального забезпечення.

Таким чином, британський досвід засвідчує, що система надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна», принаймні у розвинутих країнах світу, буде еволюціонувати в напрямі повного переходу на електронні методи їх надання, поступово заміщуючи УП. Однак такий сценарій стає можливим лише за умов цілковитого охоплення населення сучасними засобами зв'язку, що притаманне лише для великих міст.

Корисним для України також має стати досвід зарубіжних країн щодо розроблення й оцінювання стандартів надання адміністративних послуг. Стандарти якості публічних послуг передбачають конкретні вимоги щодо надання публічної послуги, яким має відповідати діяльність адміністративного органу й за допомогою яких можна оцінити, наскільки якісно надано ту чи ту публічну послугу [10].

У країнах Європейського Союзу і Північної Америки органи публічної влади розробили та закріпили в нормативно-правових актах стандарти надання послуг ще у 90-х роках минулого століття. Стандарти укладено на підставі принципів, закладених у хартіях – програмах модернізації державного управління, спрямованих на покращення якості публічних послуг, прийнятих на початку 90-років у Великій Британії, Франції, Бельгії, інших європейських країнах, США, Канаді тощо. Хартії містили опис послуг, стандарти, які застосовують у сфері надання певної послуги; критерії оцінювання якості послуг, механізми оскарження дій державних службовців [11].

Наприклад, у Канаді в процесі напрацювання та законодавчого закріплення процедурних етапів надання тієї чи тієї послуги враховують, передусім, критерій «зручності» для споживачів. Зокрема, якщо можливе подання заяви на отримання послуги чи підтвердження певних даних телефоном, то цей інструмент, звичайно, упроваджують до використання, оскільки він є значно зручнішим для громадян, ніж особистий візит до офісу. Під час формування переліків послуг (їх упорядкування) використовують модель «життєвих ситуацій» (життєвого циклу): народження, школа, робота/безробіття, материнство, пенсія тощо.

У процесі проведення реформ у західних країнах було також запроваджено систему преміювання державних службовців за ефективну роботу. Досвід Канади засвідчив: що більше задоволені працівники, які надають послуги (своєю роботою, умовами праці), то вищою є якість послуг. Крім цього, працівники

прагнуть бути залученими до планування, упровадження змін і реформ у сфері надання послуг. Це не лише послаблює опір змінам, а й підвищує загальну задоволеність персоналу [12].

Висновки. Отже, розвиток систем надання адміністративних послуг у західних країнах за принципом «єдиного вікна» забезпечив вагомі позитивні результати. Істотно підвищено якість надання публічних послуг населенню, знижено рівень бюрократизму, скорочено публічні витрати шляхом поєднання комплексу методів і технологій управління, спрямованих на розроблення єдиних стандартів надання послуг, їх оцінювання й моніторингу, децентралізації системи їх надання, підвищення відкритості та прозорості діяльності адміністративних органів, якості інформування громадян під час надання їм публічних послуг (їх сприймають як клієнтів), мінімізацію контактів осіб із чиновниками; оптимізовано витрати часу й зусиль клієнтів на процедури отримання таких послуг (завдяки побудові розгалуженої інфраструктури спеціалізованих адміністративних установ (УП), а останніми роками – активному розвитку систем «електронного уряду»).

Водночас наслідки практичного втілення концепції «сервісної» держави в країнах Заходу деякі фахівці оцінюють неоднозначно. Увагу акцентують на проблемах, пов'язаних із моніторингом бюджетних коштів, виділених на надання адміністративних послуг населенню, що постали в умовах фінансової децентралізації; траплялися випадки погіршення якості надання послуг і посилення соціальної напруженості, оскільки громадяни вимушені були платити за послуги більше [13]. Однак здебільшого такі проблеми виникали в західних країнах на початкових етапах реформування систем надання публічних послуг, ситуація згодом поліпшувалася завдяки належній державній політиці в цій сфері та реформам в інших сферах публічного управління. Зазначене необхідно враховувати під час аналізу й імплементації апробованих зарубіжних практик у реаліях України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Уряд для громадян. Ініціати́ви щодо поліпшення якості послуг / пер. з англ. Р. Федущинської, М. Коваль // Організація економічного співробітництва і розвитку. – Львів : [б. в.], 2000. – С. 4–7.
2. Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для системи підвищ. кваліфікації держ. службовців та посадових осіб місцев. самовряд. / укл. А. В. Липенцев. – Київ : [б. в.], 2013. – 224 с.
3. Тимошук В. П. Адміністративні послуги : посібник. – Київ : Софія-А, 2012. – 104 с.

4. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практич. посіб. / за заг. ред. В. П. Тимощука. – Вид. 2-ге, доповн. і доопр. – Київ : Москаленко О. М., 2011. – 432 с.

5. Сороко В. М. Адміністративні процедури та адміністративні послуги: імплементація досвіду країн ЄС / В. М. Сороко // Публічне управління : зб. навч.-метод. матеріалів : у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2015. – Ч. 1. – С. 55–96.

6. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : зб. матеріалів / за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. – Київ, 2015. – 428 с.

7. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади : монографія / [О. В. Власенко, П. В. Ворона, М. О. Пухтинський та ін.]. – Полтава : Полтав. НТУ, 2009. – 288 с.

8. Рахимов А. Международный опыт эффективных методов предоставления государственных услуг [Электронный ресурс] / А. Рахимов. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/Igsp2013/15-36494758>. – Загл. с экрана.

9. Gov.uk [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gov.uk>. – Title from the screen.

10. Лєгеца Є. О. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні / Є. О. Лєгеца // Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1. – С. 91–97.

11. Джига Т. В. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні [Електронний ресурс] : аналіт. записка. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1797/>. – Назва з екрана.

12. Аваков А. Ми запустили перший повністю оновлений Сервісний центр МВС в Києві. Далі – скрізь! [Електронний ресурс] / А. Аваков. – Режим доступу: <http://blogs.pravda.com.ua/authors/avakov/5784d1de70b98/>. – Назва з екрана.

13. Дубич К. В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері: досвід Великобританії [Електронний ресурс] / К. В. Дубич // Публічне адміністрування: теорія і практика. – 2012. – № 2 (8). – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf). – Назва з екрана.

REFERENCES

1. Uriad dlia hromadian. Initsiatyvy shchodo polipshennia yakosti posluh [Government for citizens. Initiatives to improve service quality]. (2000). (R. Fedushynska, M. Koval, Trans). *Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva i rozvytku, Organization of economic cooperation and development*. Lviv [in Ukrainian].

2. Lipentsev, A.V. (2013). *Nadannia administratyvnykh posluh [Provision of administrative services]*. Kyiv [in Ukrainian].

3. Tymoshchuk, V.P. (2012). *Administratyvni posluhy [Administrative services]*. Kyiv: Sofiia-A [in Ukrainian].

4. Tymoshchuk, V.P. (Eds.). (2011). *Tsentry nadannia administratyvnykh posluh: stvorennia ta orhanizatsiia diialnosti [Centers for the provision of administrative services: creation and organization of activities]* (2nd ed., rev.). Kyiv: Moskalenko O.M. [in Ukrainian].

5. Soroko, V.M. (2015). *Administratyvni protsedury ta administratyvni posluhy: implementatsiia dosvidu krain YeS [Administrative procedures and administrative services: Implementation of EU experience]*. Yu.V. Kovbasiuk, V.A. Hoshovska (Eds.). *Publichne upravlinnia, Public administration: Proceedings of the Educational and Methodical*. (Vols. 1), (pp. 55-96). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

6. Tymoshchuk, V.P., & Kurinnyi, O.V. (Eds.). (2015). *Administratyvni posluhy: stan i perspektyvy reformuvannia [Administrative Services: Status and Prospects for Reform]*. Kyiv [in Ukrainian].

7. Vlasenko, O.V., Vorona, P.V., & Pukhtynskyi, M.O. (et al.). (2009). *Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii ta roboty mistsevoi vlady [Foreign experience in the organization and work of local authorities]*. Poltava: Poltav. NTU [in Ukrainian].

8. Rahimov, A. *Mejdunarodnyi opyt effektivnykh metodov predostavleniia gosudarstvennykh uslug [International experience of effective methods of providing public services]*. Retrieved from <http://www.slideshare.net/lgsp2013/15-36494758> [in Russian].

9. Gov.uk. Retrieved from <https://www.gov.uk>.

10. Leheza, Ye.O. (2016). Otsiniuvannia yakosti nadannia publichnykh posluh v Ukraini [Assessment of the quality of public services in Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, Bulletin of the Zaporizhzhya National University*, 1, 91-97 [in Ukrainian].

11. Dzhyha, T.V. *Problemnii pytannia detsentralizatsii administratyvnykh posluh v Ukraini [Problematic issues of decentralization of administrative services in Ukraine]*. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1797> [in Ukrainian].

12. Avakov, A. *My zapustyly pershyi povnistiu onovlenyi Servisnyi tsentr MVS v Kyievi. Dali - skriz! [We launched the first fully updated Service Center of the Ministry of Internal Affairs in Kyiv. Next - everywhere]*. Retrieved from <http://blogs.pravda.com.ua/authors/avakov/5784d1de70b98> [in Ukrainian].

13. Dubych, K.V. (2012). Menedzherializm u nadanni derzhavnykh posluh naselenniu v sotsialnii sferi: dosvid Velykobrytanii [Managementism in the provision of public services to the population in the social sphere: the experience of the United Kingdom]. *Publichne administruvannia: teoriia i praktyka, Public Administration: Theory and Practice*, 2(8). Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редколегії 22.05.2018

Bilyk L. – Researcher of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine; e-mail: bilikludmila1@gmail.com; **ORCID 0000-0001-5321-4895**

Performance Features of the System of Providing Administrative Services in Foreign Countries

The article examines the foreign experience of providing administrative services with the possibility of further introducing the most appropriate ideas, analyzing both the positive and the negative aspects. In particular, the experience of Germany, the Netherlands, Poland, Brazil and Canada in the field of organizing the system of providing administrative services by public authorities was considered. It has been established that public services for the provision of administrative services by public authorities are carried out by special agencies – «service supermarkets» (Germany, the Netherlands, Poland, Canada), service centers (Brazil). Formulated proposals that can be used as recommendations for the development of the national system of administrative services. However, it was found that there is almost complete absence of the results of analytical assessments of the experience of influencing processes and results of the interaction of the components of an atypical managerial relationship between the subjects of the process of providing administrative services to the subject of treatment – the subject of provision, which requires additional research. The

following challenges faced by the Ukrainian authorities regarding the quality of administrative services are outlined: reconsideration of the functions of civil servants and employees of the self-government bodies, proceeding from the requirements, needs and aspirations of an updated, democratized and liberalized society; the need for the formation of a staffing of competent management staff with a post-industrial vision and value system; significant increase of the ethical and intellectual potential of all staffing. It is concluded that it is necessary to adopt the Administrative-Procedural Code of Ukraine with the appropriate system of organization that will be effective, expedient and effective, and with the simultaneous improvement of qualifications of civil servants who need to increase their professionalism, undergo compulsory education.

Keywords: administrative service; procedure; electronic management; Administratively-procedural code; Only state portal of administrative services; principle of «only office»; principle of «only window».