

Олена Князева

доцент кафедри регіональної політики та публічного адміністрування
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.соц.н.
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5625-768X>

Тетяна Цибульська

аспірант кафедри регіональної політики та публічного адміністрування
ОРИДУ НАДУ при Президентові України

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

(на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі)

Стаття присвячена реальному виявленню стану справ у сфері надання адміністративних послуг на прикладі репрезентативного соціологічного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі у 2019 році. Запровадження в практичну діяльність органів влади ефективної методології проведення моніторингу та контролю за якістю надання послуг – є однією з найактуальніших проблем сьогодення. Автори звертають увагу на те, що важливо, щоб ця діяльність була системною і систематичною, а не ситуативною й епізодичною. Запропонована система оцінювання охоплює декілька інструментів, а саме опитування проводилось серед фізичних і юридичних осіб-суб'єктів, які звертались до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі. Автори стверджують, що ефективна система оцінювання дасть змогу одержувати об'єктивну інформацію щодо якості надання послуг. Така система може стати основою для оперативного ухвалення управлінських рішень з метою реального поліпшення та наближення рівня якості послуг до потреб замовників.

Ключові слова: адміністративні послуги; ЦНАП; децентралізація; органи місцевого самоврядування.

Olena Kniazieva

Associate Professor of Public Administration and Regional Studies Chair,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Sociological Sciences
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5625-768X>

Tetyana Tsybulska

PhD student of State Regional Policy and Public Administration Chair,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine

THE CRITERIA FOR ASSESSING THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION

(the case of data analysis of a representative survey of individuals and legal entities-subjects' appeals to the Center for Administrative Services in Odessa)

The article is devoted to the real identification of the state of affairs in the field of administrative services on the example of a representative sociological survey of individuals and legal entities-subjects of appeals to the Center for Administrative Services in Odessa in 2019. The introduction of an effective methodology for monitoring and controlling the quality of service provision in the practice of public authorities is one of the most pressing problems of today. The authors draw attention to the fact that it is important that this activity be systematic and systematic, and not situational and episodic. The proposed evaluation system covers several tools, namely the survey was conducted among individuals and legal entities that applied to the Center for Administrative Services in Odessa. The authors argue that an effective evaluation system will provide objective information on the quality of service delivery. Such a system can be the basis for prompt management decisions in order to actually improve and bring the quality of services closer to customer needs.

Key words: administrative services; CNAP; decentralization; local self-government bodies.

Постановка проблеми

У процесі децентралізації особли- ва відповідальність щодо створення належних ЦНАП лежить на ОМС. Розвиток і вдосконалення системи надання адміністративних послуг та формування оптимальної мережі Центрив надання адміністративних послуг є одним з основних пріоритетів процесу децентралізації. В останній час ситуація в Україні щодо надання адміністративних послуг поступово змінюється на краще [1]. Цьому сприяє передання більшої кіль-

кості повноважень органам місцевого самоврядування щодо надання основних груп послуг, підготовка зручних приміщень і формування належної інфраструктури надання послуг, зокрема в новостворених об'єднаних територіальних громадах, що забезпечує наближення адміністративних послуг до замовників [2]. Саме від бачення й участі керівництва ОМС залежить позитивний результат і задоволеність громадян якістю послуг. Важливим у цьому процесі є формування єдиних

© Князева О.В., Цибульська Т.В., 2021.

підходів і визначення критеріїв належного ЦНАП, якот: максимальний перелік послуг, доступність і якість обслуговування, затверджені необхідні документи, підготовлений персонал, «наближення» послуг до їх замовників через відкриття територіальних підрозділів і віддалених робочих місць [3–4].

Останнім часом одним із найважливіших напрямів діяльності місцевих органів влади в Україні стало надання адміністративних послуг. За нещодавній період з 2015 по 2019 рр, було створено понад 600 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). У багатьох органах влади, здебільшого – в обласних центрах і містах обласного значення, справді відбулося поліпшення якості послуг, які надаються через ЦНАП [5].

На сьогодні є приклади справді належних ЦНАП у різних ОМС, як в обласних центрах і містах обласного значення, так і в новостворених ОТГ. Одним з таких прикладів є ЦНАП Одеської міської ради. Попри те, що чимало ОМС уже пройшли етап створення ЦНАП, потреба вдосконалення для багатьох із них залишається досить актуальною. Для реального виявлення якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП необхідно періодично проводити їх оцінювання та самооцінювання. Важливо, щоб ця діяльність була систематичною, ґрунтувалася на випробуваній методології, охоплювала декілька інструментів оцінювання та залучала всі зацікавлені сторони: громадських активістів, громадські організації, органи місцевої, районної й обласної влади, незалежних експертів [6–7].

Ефективна система оцінювання дасть змогу отримувати об'єктивну інформацію щодо якості надання послуг. Така система може стати основою для оперативного ухвалення управлінських рішень задля реального поліпшення та наближення рівня якості послуг до потреб замовників.

Методологія дослідження. У квітні 2019 року Соціологічним інформаційно-дослідним центром «Пульс» (за участю авторів) було проведено репрезентативне соціологічне дослідження, присвячене вивченню рівня задоволеності суб'єктів звернень в 2018 р в Центр надання адміністративних послуг Одеської міської ради (фізичних і юридичних осіб), що надаються за принципом «Єдиного вікна». Дослідження проведено на замовлення Департаменту надання адміністративних послуг Одеської міської ради згідно з договором №34 від 19. 03. 2019 року .

Вибіркова сукупність. Опитано 703 респондентів-споживачів адміністративних послуг, що надаються Департаментом надання адміністративних послуг (ДНАП). З них: 502 – фізичних осіб і 201 – юридичних осіб, які зверталися в ДНАП протягом 2018 року. Метод формування (стохастична вибірка) та обсяг вибіркової сукупності забезпечили можливість достовірно судити за даними вибіркового репрезентативного телефонного опитування про якість послуг, що надаються ДНАП.

Статистична похибка вибірки для субмасива фізичних осіб (N1) не перевищує (з імовірністю 0,95):

- 1,9 % — для показників близьких до 5 %,
- 2,6 % — для показників близьких до 10 %,
- 3,5 % — для показників близьких до 20 %,
- 4,0 % — для показників близьких до 30 %,
- 4,3 % для показників близьких до 40-50 %.

Статистична похибка вибірки для субмасива юридичних осіб (N2) не перевищує (з імовірністю 0,95):

- 3 % — для показників близьких до 5 %,
- 4,2 % — для показників близьких до 10 %,
- 5,5 % — для показників близьких до 20 %,
- 6,4 % — для показників близьких до 30 %,
- 7 % для показників близьких до 40-50 %.

Статистичний аналіз отриманого в результаті опитування масиву даних проведений в прикладній програмі математико-статистичного аналізу інформації SPSS.

Мета

Мета дослідження – визначення рівня задоволеності споживачів якістю адміністративних послуг, що надаються за принципом «Єдиного вікна».

Для досягнення мети були поставлені завдання на підставі кількісного дослідження виявити:

- для вирішення, яких проблем громадяни найчастіше зверталися в ДНАП протягом 2018 року;
- причини вибору заявниками в головний офіс ДНАП або його районні відділення;
- основні канали інформованості про діяльність ДНАП Одеської міської ради;
- якість інформаційного супроводу діяльності ДНАП;
- рівень задоволеності якістю адміністративних послуг, що надаються за принципом «єдиного вікна» у 2018 році і до реорганізації ДНАП (оцінка якості в цілому і окремо за основними напрямками)
- рівень задоволеності якістю умов організації ДНАП;
- найбільш чутливі і актуальні проблеми, які виникали у респондентів в процесі взаємодії з фахівцями ДНАП;
- оцінки ділових і комунікативних якостей співробітників ЦНАП.
- пропозиції для поліпшення якості надання послуг в ДНАП в майбутньому.

Об'єкт дослідження – громадяни, що проживають на території міста Одеса споживачі адміністративних послуг (фізичні та юридичні особи), які звернулися протягом 2018 року в ДНАП Одеської міської ради (18+).

Предмет дослідження – задоволеність респондентів якістю надання адміністративних послуг, що надаються за принципом «Єдиного вікна».

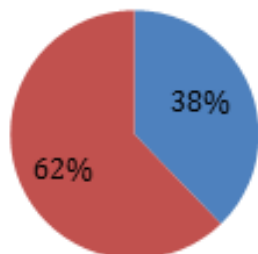
Під час телефонного опитування виявлено, що серед фізичних осіб жінки частіше за чоловіків погодились відповісти на питання інтерв'ю, а серед юридичних осіб навпаки.

Статеві-вікова структура опитаних виглядає наступним чином (діагр. 1–3).

Серед учасників опитування (в більшій мірі як серед фізичних осіб, так і серед юридичних осіб) представлені респонденти у віці 30–49 років. Серед фізичних осіб більше частка молоді 18–29 років, а серед юридичних осіб більше літніх людей у віці 60+ (див. діагр. 3).

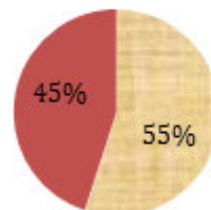
Діаграма 1 Розподіл респондентів за статтю (фізособи, n=502), %

■ чоловіки ■ жінки



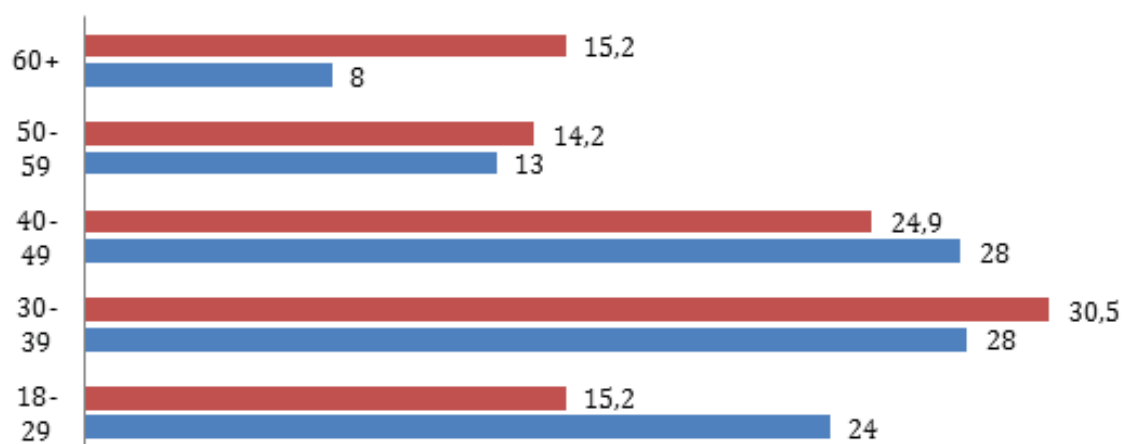
Діаграма 2 Розподіл респондентів за статтю (юрособи, n=201), %

■ чоловіки ■ жінки

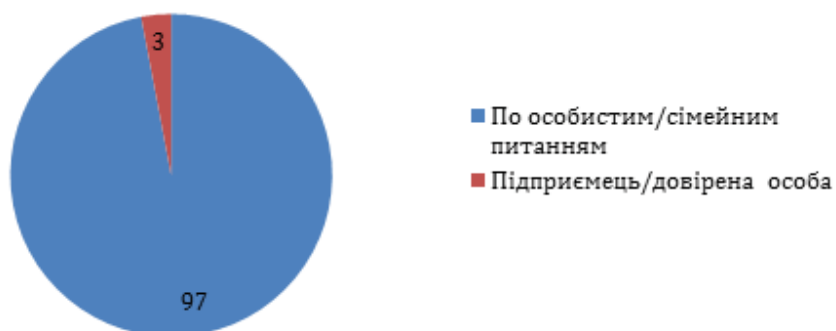


Діаграма 3 Розподіл респондентів за віком, %

■ Юридичні особи ■ Фізичні особи



Діаграма 4. Скажіть, будь ласка, Ви зверталися у 2018 році до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) за своїми особистими питаннями або як підприємець/довірена особа (представник), %

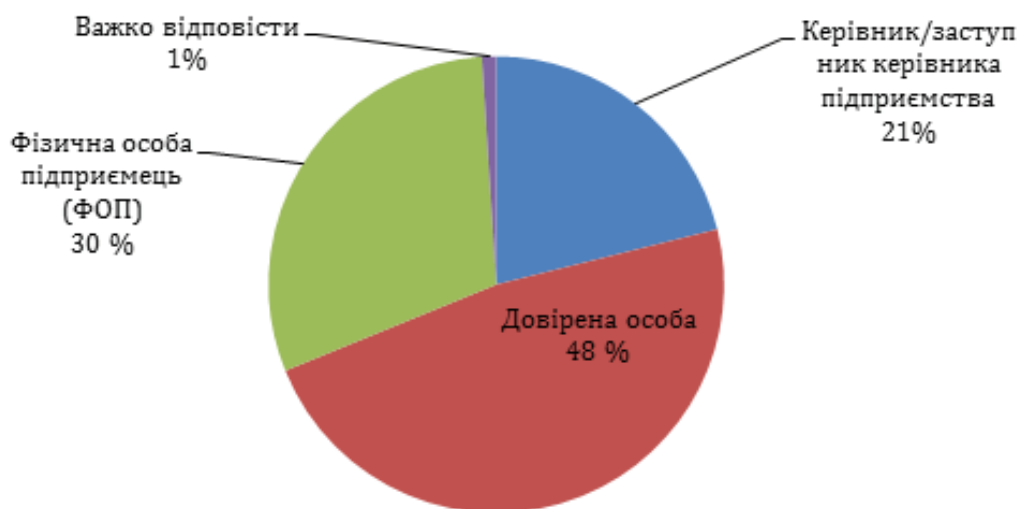


Серед фізичних осіб, які зверталися в 2018 році в ДНАП і потрапили у вибірку дослідження, 97 % відповіли, що зверталися через свої приватні або сімейні інтереси.

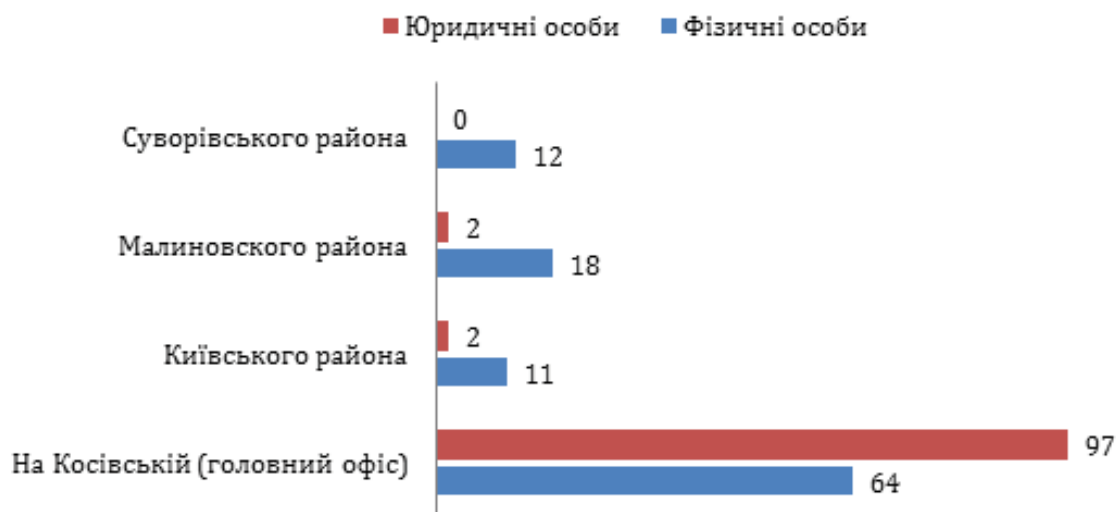
Серед юридичних осіб майже половина (48 %) опитаних заявників – довірені особи, 30 % – ФОП, 21 % – керівники або заступники керівників підприємств.

Респонденти найчастіше в 2018 році зверталися за послугами ДНАП в головний офіс. На це вказали 64 % фізичних осіб і 97 % юридичних осіб (див. діагр. 6).

Діаграма 5. Ви зверталися 2018 році до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) для вирішення ділових проблем як керівник/зам. керівника підприємства, як довірена особа/представник або як приватний підприємець (ФОП)



Діаграма 6. Ви зверталися за послугами до головного офісу Центру або до його відділень, %



Більш зручне територіальне розташування – основний мотив, за яким респонденти вважали за краще звертатися в 2018 році до головного офісу або до районного відділення. Для юридичних осіб велике значення має також можливість отримати додаткові послуги (див. діагр. 7).

Найбільш затребувані послуги. В ході опитування респондентам ставилося запитання: «Для вирішення якої саме своєї проблеми ви зверталися до головного офісу Центру надання адміністративних послуг або його районне відділення в минулому році?». У разі отримання респондентом в 2018 році декількох адміністративних послуг для вирішення декількох проблем, емпіричним об'єктом опитування була та, про процедуру якої він найбільше обізнаний і була найбільш важливою для нього. Результати опитування показали,

що найбільш затребуваною послугою для фізичних осіб виявилися:

- отримання закордонного паспорта / паспорта / ID,
- виписка / прописка,
- заміна фотографії для паспорта.

Для юридичних осіб:

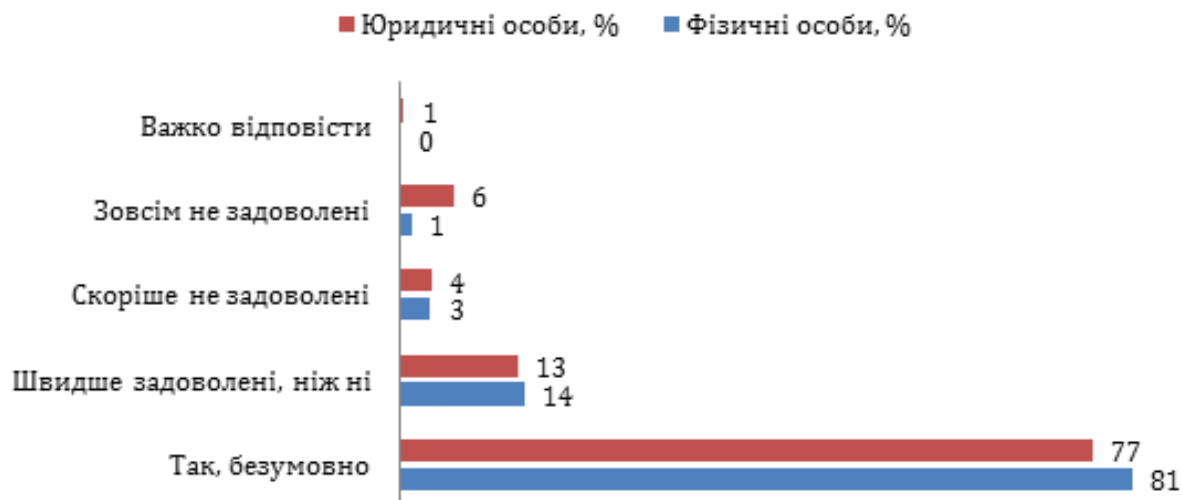
- дозвіл на торгівлю,
- дозвіл на рекламу,
- документи на землю.

Задоволеність рішенням проблем в ЦНАП. Переважна більшість респондентів залишилися задоволені тим, як вирішувалася їхня проблема в ЦНАП в 2018 році. Серед фізичних осіб 81 % сказали, що повністю задоволені і ще 14 % скоріше задоволені. Серед юридичних осіб таких відповідно: 77 % і 13 % (див. Діагр. 8).

Діаграма 7. Скажіть, будь ласка, чому Ви звернулися саме до головного офісу ЦНАП або до районного відділення для отримання адміністративної послуги?



Діаграма 8. Загалом залишилися Ви особисто задоволені тим, як [важлива для вас] проблема вирішувалась у Центрі / районном його відділенні, 2018 рік



В ході опитування респондентів також запитували: «Чи зверталися Ви особисто раніше (в 2014–2017 роках), тобто до відкриття ЦНАП і реконструкції його відділень, для вирішення своїх ділових проблем в різні структури міської влади – міськрада, міськвиконком, їх підрозділи, в райадміністрацію?».

Серед юридичних осіб виявилося майже вдвічі більше респондентів, які вже мали досвід подібних звернень до 2017 року: 44 % і 21 % відповідно (див. діагр. 9).

Згідно з відповідями респондентів, кількість задоволених якістю надання послуг в 2018 р. в порівнянні

з 2014–2017 роками значно більша (порівн. відповідні показники в діагр. 8, 10).

Слід зазначити, що в середньому узагальнюючий показник «індекс балансу задоволених / незадоволених» у фізичних осіб рішеннями їх проблем міською владою в 2014–2017 рр. дорівнює 3 балам (за п'ятибальною системою), а в 2018 році він дорівнював 4,7 балів.

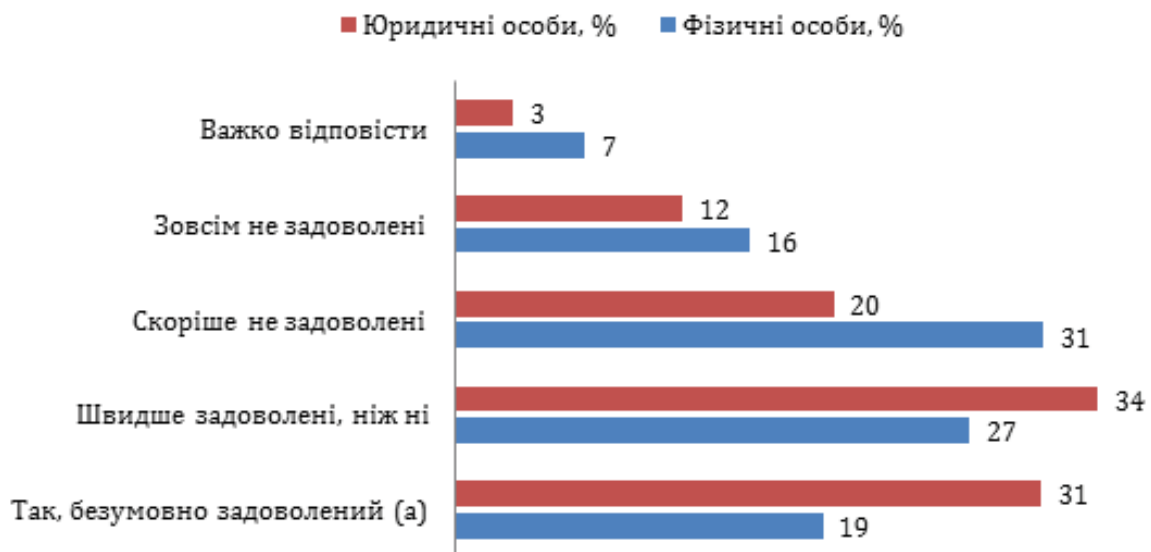
У юридичних осіб відповідні середні показники дорівнювали 3,5 і 4,5 балами.

Результати опитування показали, що для переважної більшості респондентів після відкриття міського

Діаграма 9. Чи зверталися Ви особисто раніше (в 2014–2017 рр.), тобто до відкриття ЦПАУ та реконструкції його відділень, для рішення своїх [...] проблем в різні структури міської влади? [...]



Діагр. 10. Наскільки ви були задоволені чи ні рішенням ваших проблем в той час (в 2014–2017 рр.)



Центру адмінпослуг вирішувати свої проблеми в органах міської влади стало простіше, комфортніше, з меншими витратами часу і сил, ніж раніше (див. діагр. 11).

Час, витрачений на виконання послуги. Переважна більшість осіб, які звернулися із запитом до ЦПАУ (сім з кожних десяти фізичних і вісім з десяти юридичних осіб) отримували від співробітників ЦПАУ потрібну їм адміністративну послугу в порівняно короткі терміни – від кількох днів до двох тижнів.

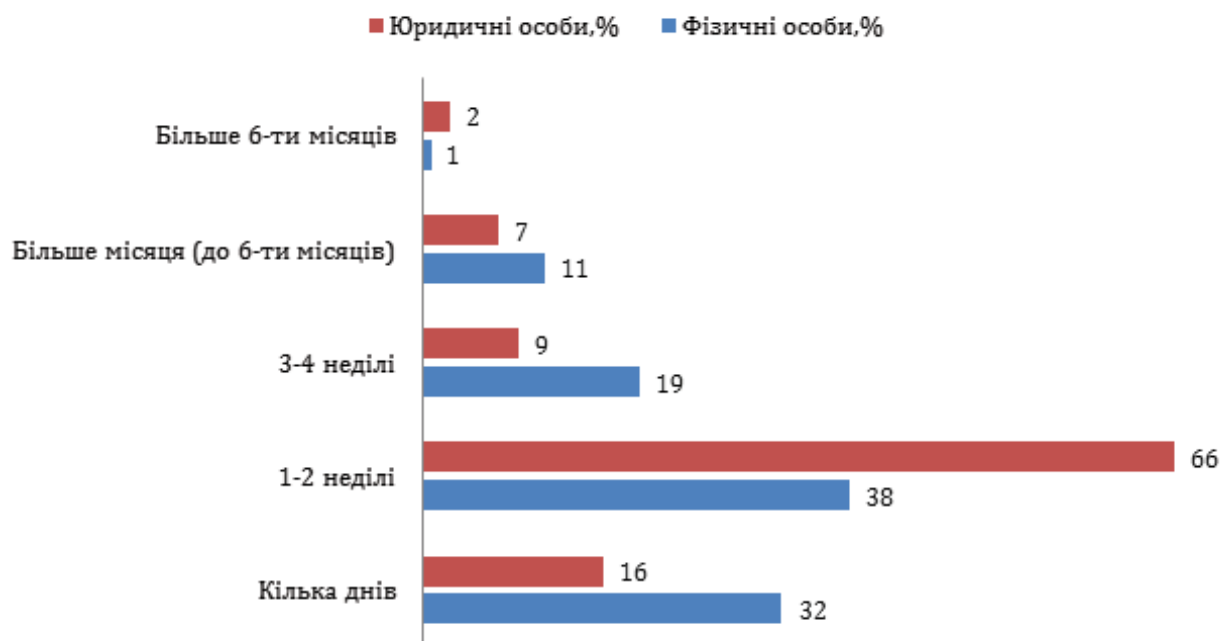
Однак для значного числа громадян Одеси задоволення потреби в інших послугах пов'язано зі значно більшими строками очікування результату. Йдеться про такі, наприклад, послуги, як отримання паспорта, в тому числі закордонного, або такі, які вимагають участі і узгодження цілого ряду інстанцій, включаючи обласні або столичні структури (див. діагр. 12).

В ході опитування респондентам також пропонувалося оцінити складність отримання послуг в ДНАП.

Діаграма 11. Чи стало після відкриття міського Центру адмінпослуг простіше, комфортніше, з меншими витратами часу і сил вирішувати свої проблеми в органах міської влади, ніж раніше



Діаграма 12. Скільки часу пройшло з моменту подачі вами документів (запиту) до отримання кінцевого результату



Більшість респондентів – і фізичних, і юридичних осіб (по 64 %) відзначили, що процедура дуже проста (див. діагр. 13).

Звертаємо увагу, що «пряма реклама послуг ДНАП» зайняла за значущістю останнє місце. Далі респондентам було запропоновано оцінити якість отриманої інформації.

Як показали результати опитування, респонденти практично не зверталися за консультацією в ДНАП з

електронними або письмовими запитами. В основному необхідну інформацію про надання необхідної послуги отримували усно або по телефону від співробітників ДНАП. Якість отриманої інформації в середньому оцінюється на 4 бали за п'ятибальною шкалою.

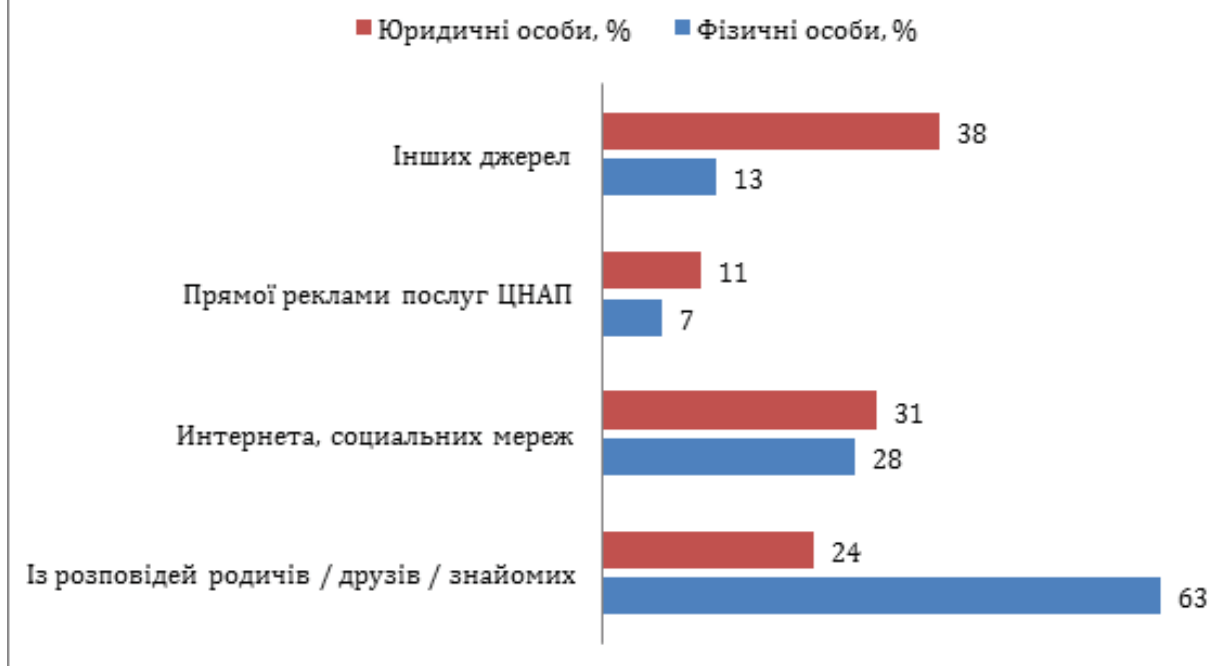
Слід зазначити, що практично кожен п'ятий опитаний і серед юридичних осіб (22 %) і серед фізичних осіб (20 %) вважають, що необхідно щось робити для поліпшення якості інформаційного супроводу діяльності ДНАП.

Діаграма 13. Оцініть, будь ласка, наскільки проста процедура отримання послуг в ЦНАП за п'ятибальною шкалою: 1 – найгірша оцінка (процедура надто складна), а 5 – найвища оцінка (процедура проста)



Оцінка якості інформаційного супроводження діяльності ЦНАП

Діаграма 14. З яких джерел інформації Ви дізналися про діяльність ЦНАП



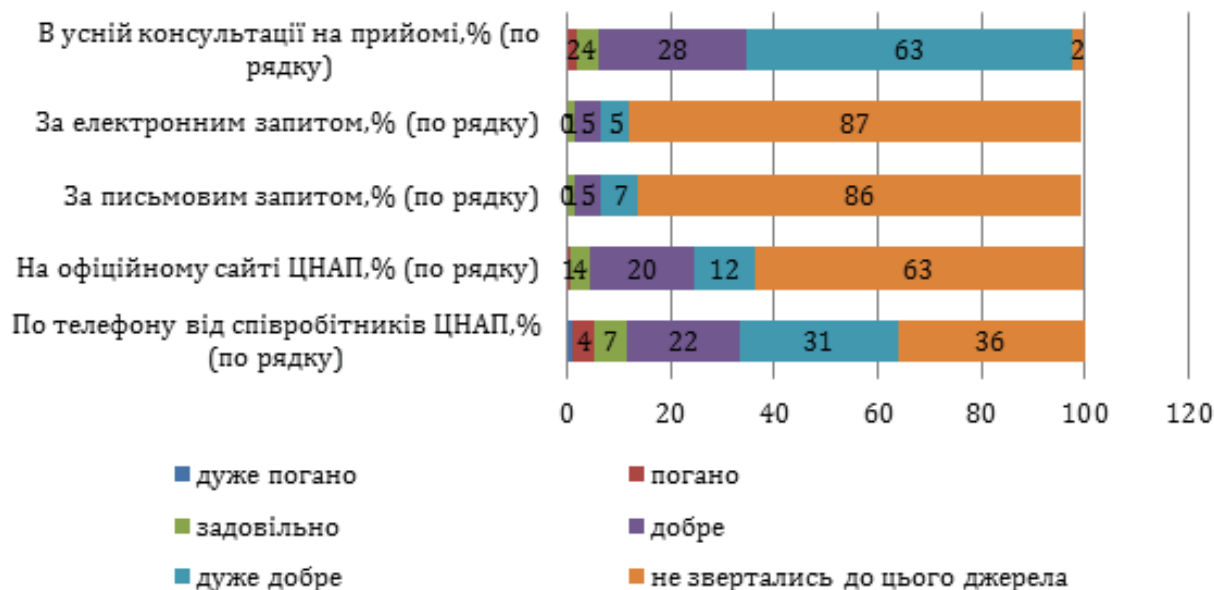
Для поліпшення ситуації пропонувалося наступне (для фізичних осіб):

- більше реклами;
- смс-розсилки в вайбері;
- поліпшення роботи сайту;
- збільшити кількість операторів кол-центру;
- збільшити кількість співробітників.

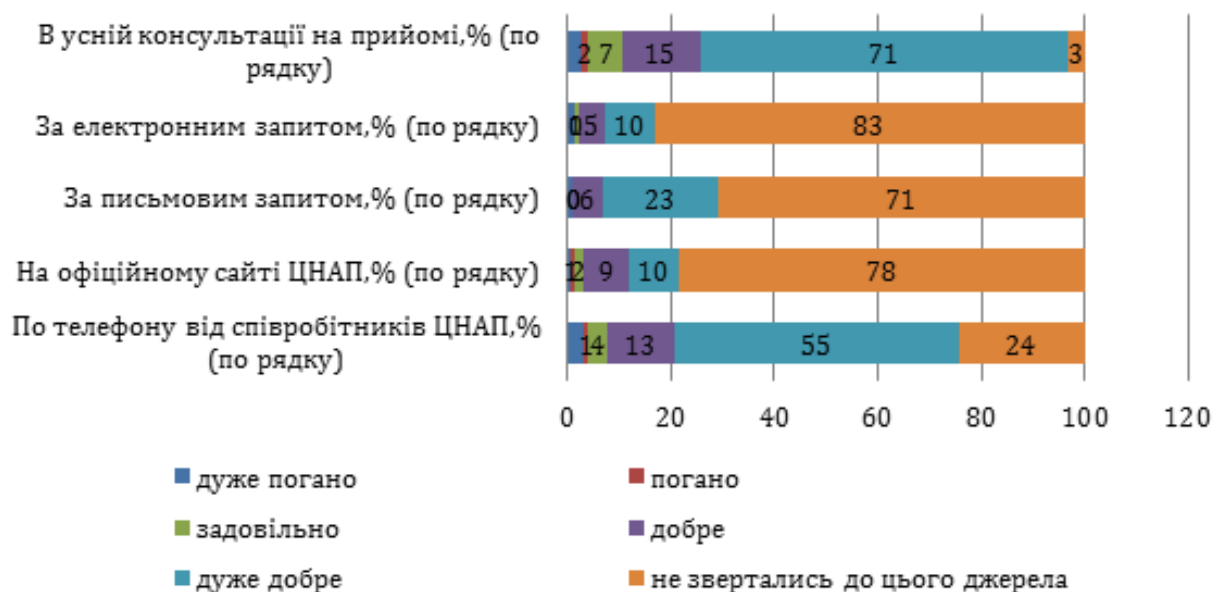
Для юридичних осіб:

- більше телефонних ліній (важко додзвонитися);
- швидше працювати;
- поліпшення офіційного сайту;
- поліпшити роботу гарячої лінії;
- більш уважне ставлення.

Діаграма 15. Як Ви оцінюєте якість отриманої вами інформації про порядок виконання необхідної послуги (фізичні особи):



Діаграма 16. Як Ви оцінюєте якість отриманої вами інформації про порядок виконання необхідної послуги (юридичні особи):



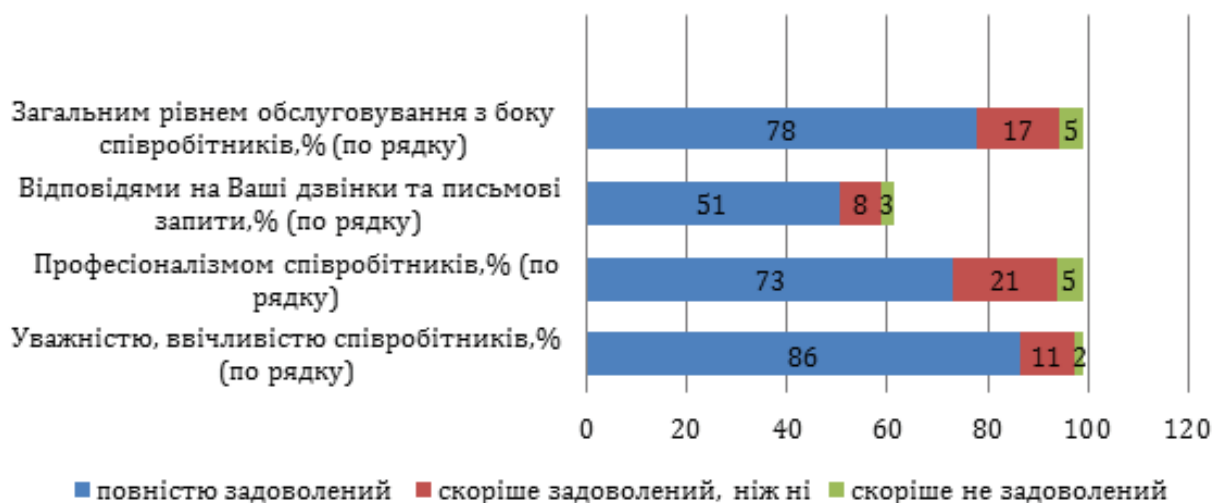
Задоволеність якістю роботи фахівців. З метою оцінки професійних і особистісних якостей співробітників ДНАП Одеської міської ради (ввічливість, професіоналізм, комунікабельність і загальний рівень обслуговування) респондентам пропонувалося відповісти на блок питань, які характеризують їх ставлення до діяльності фахівців департаменту.

Найбільше задоволення у респондентів викликає уважне і ввічливе ставлення співробітників. На це вказали 69 % опитаних фізичних осіб і 86 % юридичних осіб. У меншій мірі респонденти задоволені відповідями на дзвінки заявників. При цьому, слід зазначити, що 19 % фізичних осіб і 37 % юридичних осіб не змогли оцінити цю якість співробітників (див. діагр. 17–18).

Діаграма 17. Ви задоволені чи не задоволені якістю роботи фахівців Центру та його відділень у процесі надання послуг? (фізичні особи)

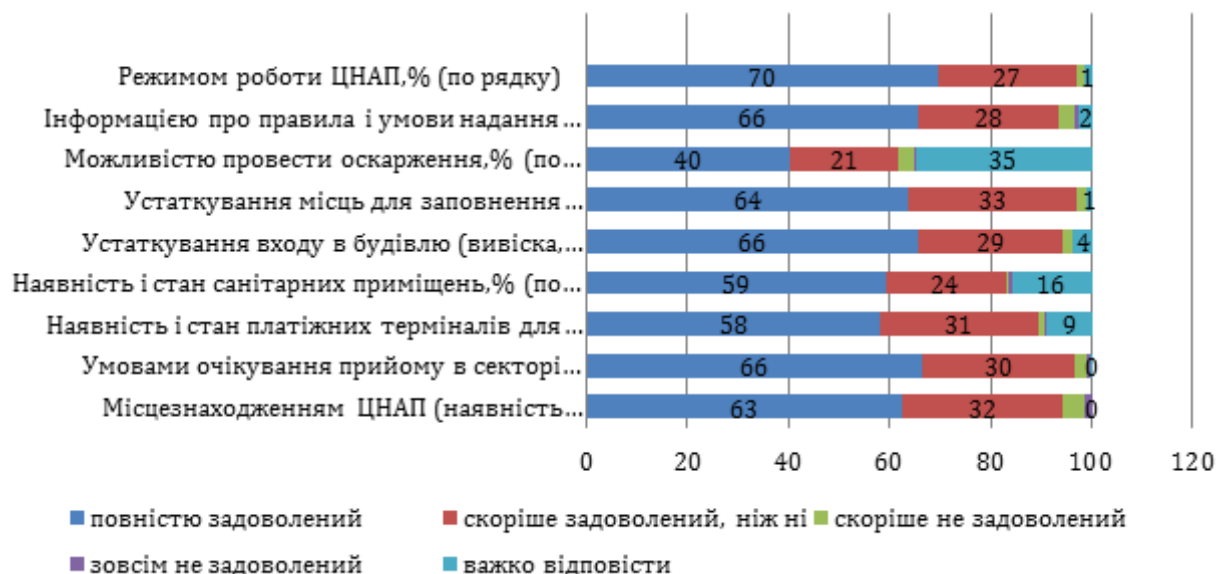


Діаграма 18. Ви задоволені чи не задоволені якістю роботи фахівців Центру та його відділень у процесі надання послуг? (фізичні особи)

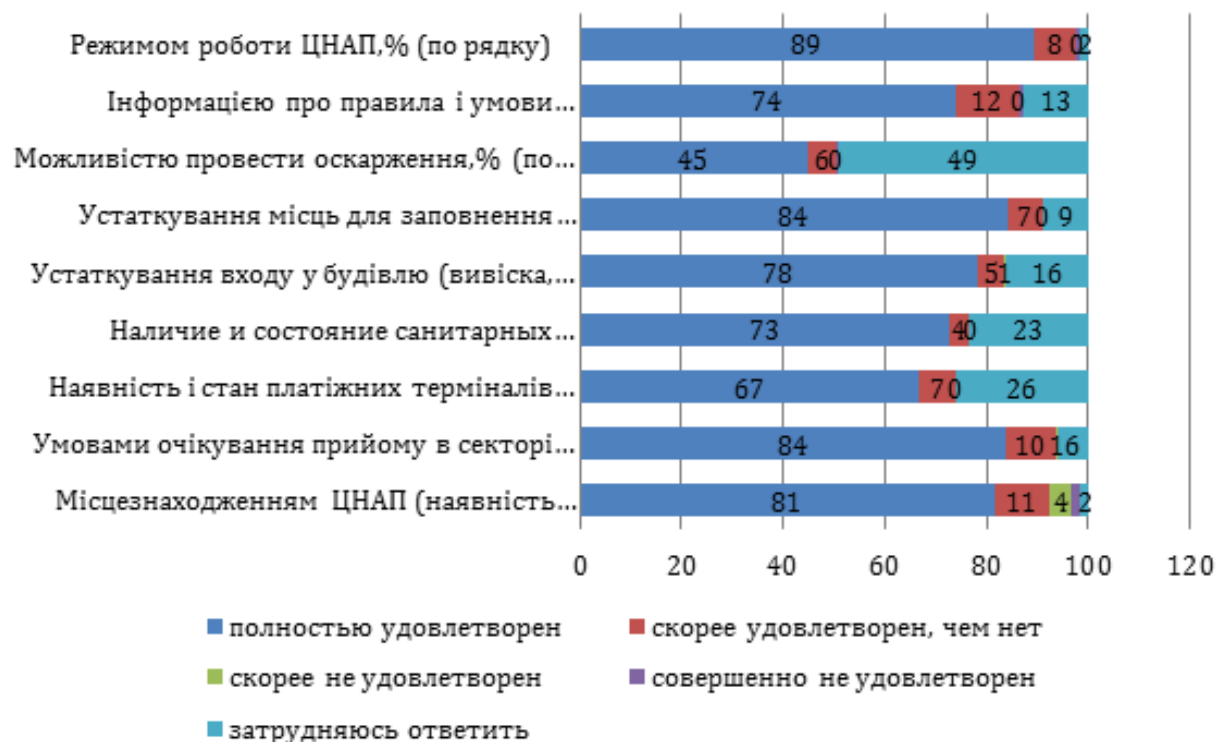


Задоволеність умовами організації та якістю надання послуг в ЦНАП

Діаграма 19. Наскільки Ви задоволені умовами організації та якістю надання адміністративних послуг ЦНАП? (фізичні особи)



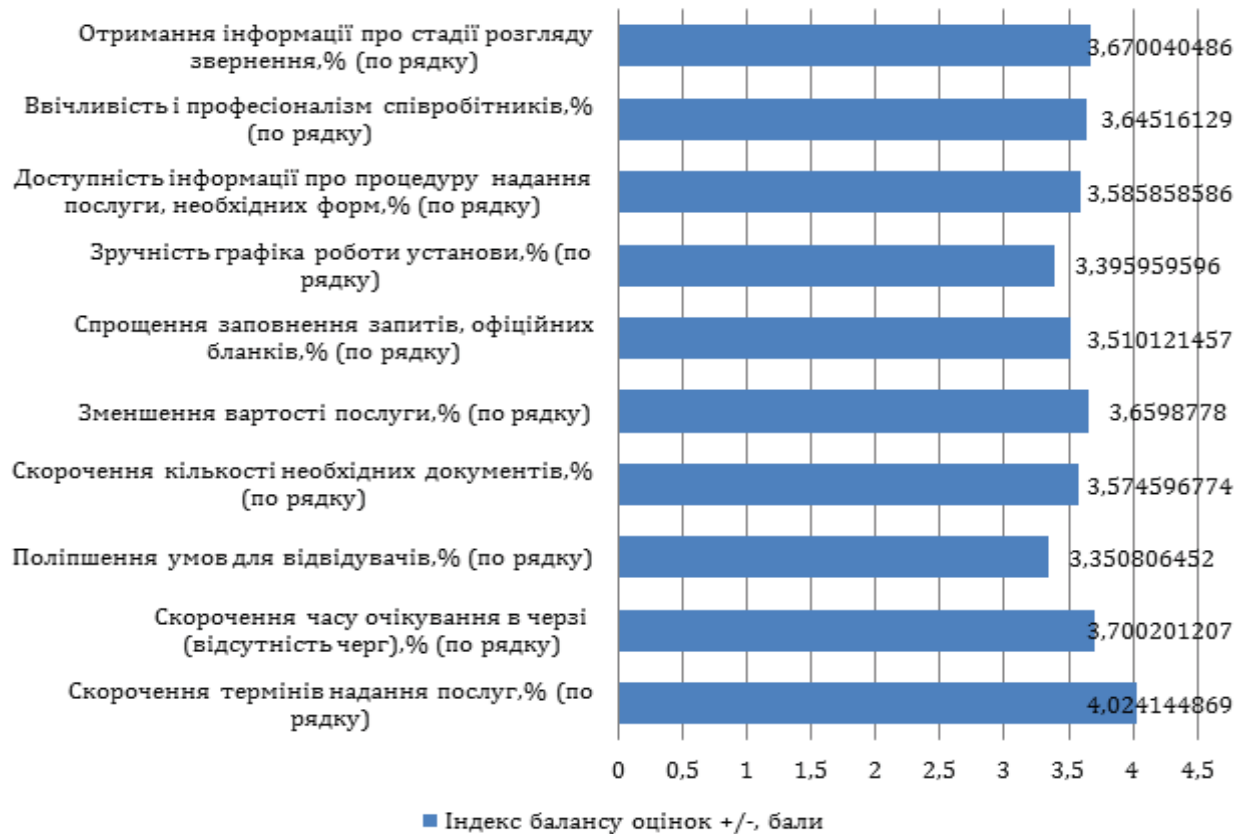
Діаграма 20. Наскільки Ви задоволені умовами організації та якістю надання адміністративних послуг ЦНАП? (юридичні особи)



Пропозиції щодо покращення якості послуг в ЦНАП. В ході опитування респондентам було запропоновано список пропозицій для оптимізації процесу надання адміністративних послуг в ДНАП в майбутньому. А респонденти повинні були оцінити, наскільки це важливо.

Для респондентів—фізичних осіб найбільш важливими виявилось «скорочення термінів надання послуг» (4 бали), для респондентів—юридичних осіб «скорочення термінів надання послуг» (3,4 балів) і «ввічливість і професіоналізм співробітників» (3,4 балів).

Діаграма 21. Оцінка клієнтами-фізичними особами значимості пропозицій для поліпшення якості надання адмінпослуг в ЦНАП у майбутньому



Діаграма 22. Оцінка клієнтами-юридичними особами значущості пропозицій для поліпшення якості надання адмінпослуг в ЦНАП у майбутньому



Висновки

Результати соціологічного дослідження щодо оцінки ступеня задоволеності суб'єктів звернень в ДНАП якістю надання адміністративних послуг за принципом «Єдиного вікна» дозволяють зробити ряд важливих висновків щодо якості надання адміністративних послуг в ДНАП Одеської міської ради.

Одним з важливих показників якості надання адміністративних послуг є задоволеність якістю їх надання. Дослідження дозволило оцінити цей показник для ДНАП міста Одеси за 2018 рік на рівні 81 % для фізичних осіб та 77 % для юридичних осіб. Для порівняння цей показник за підсумками роботи в 2014–2017 роках (до відкриття ДНАП і реконструкції його відділень) за оцінками опитаних склав 19 % для фізичних осіб та 31 % для юридичних осіб.

В ході дослідження було виявлено, що для громадян Одеси основними складовими якості надання адміністративних послуг є уважність, ввічливість співробітників і загальний рівень обслуговування з боку співробітників.

13 % опитаних респондентів-фізичних і 15 % юридичних осіб відзначили, що їм доводилося стикатися з проблемами в процесі надання адміністративних послуг. Дослідження дозволило виявити найбільш значущі проблеми для громадян при отриманні адміністративних послуг, серед них – «довгі терміни виконання», «неграмотність, некомпетентність співробітників», «неможливість додзвонитися», «перенесення термінів» і т. і. Як показало дослідження, частина цих значущих характеристик надання послуг, знаходяться в проблемній зоні.

Середня кількість звернень в ДНАП склало для фізичних осіб 1,3 рази і для юридичних осіб 4 рази.

За отриманням послуги респонденти в 2018 році переважно зверталися до головного офісу, розташованому на вул. Косівській, 2Д. Основними мотивами звернення до головного офісу є «більш зручне територіальне розташування» і «більш комфортні умови».

Головними джерелами інформації про діяльність ДНАП для фізичних осіб є розповіді родичів, друзів, знайомих, для юридичних – інформація колег та інших міських служб. Такі канали як «пряма реклама послуг ДНАП», «Інтернет і соціальні зв'язки» затребувані слабо. У зв'язку з цим респонденти вказали на необхідність розширення реклами про діяльність ДНАП як один із заходів, спрямованих на поліпшення інформаційного супроводу діяльності ДНАП.

Аналіз якості отриманої інформації про порядок надання необхідної послуги дозволив визначити, що найбільше задоволення у респондентів викликає отримання інформації по телефону від співробітників ДНАП.

Результати дослідження показали, що рівень задоволеності якістю роботи співробітників ДНАП високий – середня оцінка за п'ятибальною шкалою для фізичних осіб склала 4,6 балів, для юридичних - 4,7 балів.

Резюмуючи висновки по дослідженню, можна рекомендувати проведення наступних заходів для підвищення якості послуг, що надаються ДНАП Одеської міської ради:

1) Заходи, спрямовані на підвищення якості інформування населення за рахунок додаткової реклами (в ЗМІ, борди, буклети, інформаційні стенди в місцях надання послуг).

2) Заходи щодо забезпечення можливості надання адміністративних послуг в електронному вигляді і популяризації використання механізму отримання послуг таким способом серед населення.

3) Проведення щорічного моніторингового соціологічного дослідження з оцінки задоволеності якістю послуг, що надаються в ДНАП з метою детального аналізу динаміки та оптимізації значущих для одержувачів послуг характеристик якості з метою підвищення загальних показників якості обслуговування населення.

Література.

1. Адміністративна реформа для людини (науково-практичний нарис). / за заг. ред. І. Б. Коліушка. Київ: Факт, 2001. С. 13–46.

2. Авер'янов В. Б. До питання про поняття так званих «управлінських послуг». *Право України*. 2002. № 6. С. 125–127.

3. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів / Тимошук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В., Школьнік Є. О. та ін. / за заг. ред. В. П. Тимошука, О. В. Курінного. Київ, 2015. 428 с.

4. Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 26–32.

5. Інформація щодо центрів надання адміністративних послуг у регіонах України (станом на 01. 01. 2017). Мінекономрозвитку, 27.01.17. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnihPoslugURegionakhUkraini-stanomNa15-04-2014>

6. Андрєєв О., Каменчук О., Семеніхін В., Шамрай Н. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. Київ. 2017. 8 с.

7. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посіб. Київ, 2017. 35 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf

References.

1. Administratyvna reforma dlia liudyny (naukovo-praktychnyi narys). / za zah. red. I. B. Koliushka. Kyiv: Fakt, 2001. S. 13–46.

2. Averianov V. B. Do pytannia pro poniattia tak zvanykh «upravlinskykh posluh». *Pravo Ukrainy*. 2002. № 6. S. 125–127.

3. Administratyvni posluhy: stan i perspektyvy reformuvannia: zb. materialiv / Tymoshchuk V. P., Dobrianska N. L., Kurinnyi O. V., Shkolnyi Ye. O. ta in. / za zah. red. V. P. Tymoshchuka, O. V. Kurinnoho. Kyiv, 2015. 428 s.

4. Honcharuk N. T., Prokopenko L. L. Orhanizatsiino-pravovi aspekty nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2011. № 1. S. 26–32.

5. Informatsiia shchodo tsentriv nadannia administratyvnykh posluh u rehionakh Ukrainy (stanom na 01. 01. 2017). Minekonomrozvytku, 27.01.17. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnihPoslugURegionakhUkraini-stanomNa15-04-2014>

6. Andrieiev O., Kamenchuk O., Semenikhin V., Shamrai N. Yedyni vymohy (standart) do yakosti obsluhovuvannia vidviduvachiv tsestriv nadannia administratyvnykh posluh. Kyiv. 2017. 8 s.

7. Bryhilevych I. Diiainist TsNAP ta otsinka yakosti nadannia administratyvnykh posluh: prakt. posib. Kyiv, 2017. 35 s. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf