

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.11>

УДК 351

Н. Т. Пак,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління,

Львівський національний університет ім. І. Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0922-2764>

Л. Н. Левуш,

магістрант кафедри економіки та публічного управління,

Львівський національний університет ім. І. Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9237-8156>

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

N. Pak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Economics and Public Management,

Ivan Franko National University of Lviv

L. Levush,

Master of the Department of Economics and Public Management,

Ivan Franko National University of Lviv

WAYS TO IMPROVE THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES

В сучасних умовах реформування взаємодії держави і громадянина є важливим демократичним аспектом. Ця концепція вимагає від держави не тільки надання адміністративних послуг, але і досконалу якість.

Статтю присвячено діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Львова в умовах війни. Надання адміністративних послуг у найбільш критичні моменти є важливим інструментом збереження комунікації держави і громадянина.

У роботі досліджено поняття «адміністративна послуга». Розглянуто питання надання якісних послуг органами виконавчої влади та впровадження нових методів надання послуг в кризовій ситуації. Проведено аналіз використання інноваційних систем та цифровізації.

У дослідженні проаналізовано весь спектр замовлених і наданих адміністративних послуг, а також якість їх надання в складних життєвих ситуаціях.

На підставі проведеного аналізу висвітлено можливості і основні напрями підвищення якості надання адміністративних послуг та реалізації в майбутньому.

In modern conditions, reforming the interaction between the state and the citizen is an important democratic aspect. This concept requires from the state not only the provision of administrative services, but also perfect quality. The provision of quality administrative services is a constitutive paradigm for exercising the powers of public authorities.

The article is devoted to the activities of Administrative Service Centers (ASC) in Lviv city under the conditions of war. The provision of administrative services at the most critical moments is an important tool for maintaining communication between the state and the citizen.

The work examines the concept of "administrative service". Scientific works of well-known scientists, economists and practitioners are analyzed, in which issues of efficiency and quality of administrative services are raised. The issue of providing quality services by executive authorities and implementing new methods of providing

services in a crisis situation was considered. An analysis of the use of innovative systems and digitalization was carried out.

In the conditions of the war, the state made certain important decisions to reduce the burden on the Administrative Services Center. The change in the goals, mission and concept of Administrative Services Center in conditions of increased workload induced the executive authorities of the city of Lviv to search for better ideas and transformations. In the city of Lviv, the reform of the Administrative Services Center was introduced based on the experience of foreign countries, and individual strategies were created.

The study analyzed the entire range of ordered and provided administrative services and also the quality of their provision in difficult life situations. The change of priority in ordered services is determined by the crisis factors provoked by the war. Not only the sphere of providing administrative services in Ukraine is affected by the war, but also in a number of countries around the world, the organization of interaction between authorities and migrants is transforming.

In the course of the study, it was found that every citizen, even in the most critical situation, should not lose communication with the authorities. The state must guarantee the quality and full service of interaction in a secure format. In this way, the state arouses the trust of citizens and becomes prestigious and authoritative in the world arena.

Based on the conducted analysis, the article highlights possibilities and primary directions for enhancing the quality of administrative service provision and future implementation.

Ключові слова: адміністративні послуги, ЦНАП, вільно переміщені особи (ВПО), мобільний ЦНАП, цифровізація.

Key words: administrative service, ASC, quality of administrative service, internally displaced persons (IDPs), mobile ASC, digitalization.

Постановка проблеми. Курс України на європейську інтеграцію змінює пріоритети у правовідносинах держави та особи, переорієнтація ставлення до

особи як до «вищої соціальної цінності» та потреба в перетворенні України з «держави над людиною» у «державу для людини» зумовили необхідність розгляду держави як організації на службі в суспільства у багатьох працях українських науковців

Сьогодення принесло Україні значні випробування, що зачепило усі галузі життя та діяльності держави і громадянина. Війна в Україні, яка триває вже більше років, має значний вплив на різні аспекти соціально-економічного життя країни.

Проблематика даного дослідження полягає в необхідності покращення якості надання адміністративних послуг, що обумовлена передусім обмеженістю бюджету та потребує досягнення кращих результатів з меншими затратами.

Стержневими проблемними питаннями можна визначити підстави і порядок надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, їх оплатність та відповідно розміри такої винагороди, строки їх надання та, безумовно, відповідальність і реальність притягнення до неї в разі порушення прав населення.

Для вирішення цього головного завдання необхідно акцентувати увагу на законності та прозорості діяльності урядових структур, вишукувати нові технологічні можливості для вдосконалення якості надання послуг і активного використання методів та форм менеджменту приватного сектору в державному секторі.

Проблема підвищення якості послуг у методологічному плані залежить від рівня вирішення фундаментального питання щодо зв'язку між громадянами та державою, тобто від рівня взаємовідносин територіальних громад з державними та місцевими органами влади. Тому що від нього залежать і основні підходи визначення якості послуг.

Значення адміністративних послуг зростає і потребує швидких змін відповідно до ситуації. Висвітлення проблем та особливостей діяльності ЦНАП, як представників держави у взаємодії з громадянами на місцях – основне завдання дослідження.

Рішення підвищення якості надання адміністративних послуг на короткочасну та довгочасну перспективи – стратегії сервісної держави.

Найкраще це можна прослідкувати у тих регіонах куди масово перемістилися громадяни з територій бойових дій, де масштабно зріс попит на адміністративні послуги, а війна встановлює екстремальні виклики.

Отже, постановка проблеми полягає в необхідності вивчення впливу воєнного стану на функції ЦНАПів в Україні, а також в розробці заходів, спрямованих на забезпечення стабільності їх роботи в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні в науковій літературі питання ефективності і якості надання адміністративних послуг є надзвичайно гострою і піднімаються в працях відомих вчених, економістів і практиків, зокрема, В. Авер'янова, К. Афанасьєва, В. Бакуменка, М. Білинської, Б. Борисова, В. Вакуленка, О. Віннікова, В. Гаращука, Н. Гнидюка, І. Голосніченко, Н. Гончарука, Д. Горєлова, Т. Желюк, С. Жарая, В. Євдокіменко, І. Ібрагімова, В. Кампо, А. Кірмач, І. Колісниченка, І. Коліушка, В. Кудрі, Р. Куйбіди, М. Лесечко, В. Миколаєнка, П. Надолішнього, О. Оболенського, О. Пастуха, В. Петренко, О. Поляка, Р. Рудніцької, В. Тимощука, О. Харитонова та ін.

Удосконалення механізмів, процесів і процедур надання адміністративних послуг висвітлені у працях, зокрема, Т. Буренко, К. Дубич, С. Жараї, Ю. Лебединського, Т. Маматової, Д. Садлера, Ю. Шарова.

Зміни пріоритетів у надавачів та отримувачів адміністративних послуг під час війни знайшли відображення у публікаціях Віктора Тимощука [9], Євгена Школьного [10].

Діяльність ЦНАП у безпековому форматі має на меті не тільки надання адміністративних послуг громадянам, але забезпечити їх безпеку та безпеку персоналу під час повітряної тривоги. Безпекові заходи також стосуються захисту державних реєстрів та персональних даних від можливих загроз.

Мета статті. Основною метою даної статті є аналіз впливу воєнного конфлікту на роботу ЦНАПів в Україні. Визначити основні виклики та проблеми, з якими стикається ЦНАПи в Україні в умовах війни.

Основними завданнями є:

- визначити основні виклики та проблеми, з якими стикається ЦНАПи в Україні в умовах війни;
- розробка основних рекомендацій щодо функціонування їх під час війни;
- провести аналіз проблем, які виникають в роботі зі споживачами адміністративних послуг в Україні в період війни;
- розробка рекомендацій та інноваційних підходів спрямованих на забезпечення стабільності роботи ЦНАПів в Україні в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід нагадати, що належність послуг до адміністративних визначається за такими критеріями: повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається Законом; послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень; послуги надаються відповідно до звернення фізичних та юридичних осіб; результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо); надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Таким чином, адміністративні послуги є провідним засобом реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, адже абсолютна більшість справ, що вирішуються органами публічної адміністрації, ініціюються самими громадянами і стосуються їхніх суб'єктивних прав.

Термін «адміністративні послуги» спрямований не на виокремлення нового виду адміністративно-правових відносин між органами наділеними владними повноваженнями і приватними фізичними та юридичними особами, а на змістову переоцінку характеру їхніх взаємостосунків.

Ознаки та види адміністративних послуг досліджують, зокрема, І. Е. Коліушко та інші науковці і зазначають, що послуги, що надаються органами держави та місцевого самоврядування, складають сферу публічних послуг. За ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги, розрізняють державні

(надаються органами виконавчої влади та державними підприємствами, установами та організаціями) та муніципальні (надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами, організаціями) послуги. До державних належать також послуги, які надаються органами місцевого самоврядування та недержавними установами, організаціями, підприємствами в порядку виконання делегованих державою повноважень, а до муніципальних послуг – послуги, які надаються за рахунок місцевих бюджетів та під відповідальність органів місцевого самоврядування.

За Законом України «Про адміністративні послуги» [1] адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

Тому можна стверджувати, що адміністративні послуги – це ті публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень щодо ухвалення згідно з нормативно-правовими актами на звернення юридичної або фізичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо [2].

Питання покращення надання населенню послуг займають дедалі важливіше місце у діяльності органів місцевого самоврядування та виконавчої влади. Увага до цієї проблеми активізувалась останнім часом [3]. Серед напрямків вдосконалення системи можна відокремити, по-перше, забезпечення безумовної і максимальної «прозорості» в діяльності муніципальної влади, проведення з її боку режиму постійного діалогу з населенням, використання для цих цілей усього арсеналу форм і засобів, які забезпечують гласність місцевого самоврядування. Для залучення пересічних громадян і громад у

процес управління вони, насамперед, повинні бути обізнаними в стані справ, у наявності тих чи інших місцевих програм і проблем.

В сучасних реаліях ЦНАПи міста Львова, хоча на деякий час призупинили надання відповіді на запити через закриття державних реєстрів, працювали у всіх можливих форматах, щоб допомогти людям – соціальна підтримка, гуманітарна допомога, комунікація, координація, збір інформації, онлайн-консультації, цілодобова «гаряча лінія», навчання з першої медичної допомоги.

Питання надання адміністративних послуг в умовах війни, вимагало від менеджерів держави специфічних методичних інструментів в умовах невизначеності та ризику. Постала необхідність реформування всієї системи публічного адміністрування України, впровадження нових методів надання послуг, використання інноваційних систем та цифровізації найнеобхідніших послуг у короткочасній перспективі. Було прийнято кілька вагомих рішень [4, с. 4]:

- продовження дії «протермінованих» паспортів, посвідчень водія;
- автоматичне продовження соціальних виплат;
- перенесення виплат пенсій і соціальних виплат незалежно від місця проживання, перебування;
- спрощені митні процедури для авто та гуманітарної допомоги;
- телефонне підтвердження статусу безробітного;
- резервні державні реєстри та перенесення їх у хмару, за потреби – за кордон;
- «єДокумент» і застосунок «Дія» загалом;
- спрощення вимог до форми медичного свідоцтва про народження;
- шлюб протягом доби без доплат, з використанням відеозв'язку та свідків;
- грошова допомога («єДопомога» – 6 500 грн) без зайвих умов і складних процедур;
- обмін посвідчення водія без медичної довідки, тощо.

Зміна цілей, місії, концепції ЦНАП в умовах підвищеної навантаженості,

не була б достатньою для громадянина без високої якості надання адміністративних послуг. В пошуках кращих ідей і перетворень у місті Львові запроваджено реформування ЦНАП на досвіді зарубіжних країн і створено індивідуальні стратегії. «ЦНАП – це перші двері, куди людина заходить і стикається з урядом, з містом, з іншими гілками влади, які мають служити» – зауважив міський голова Львова пан Андрій Садовий на Всеукраїнському форумі у Львові [5].

Аналізуючи діяльність ЦНАП м. Львова в умовах війни і за попередні періоди бачимо зміни у затребуваності окремих послуг [6].

Якщо за попередні роки були потреби у послугах районних адміністрацій, то у 2022 році послуги Головного управління ДМС України у Львівській області виходять на перше місце. До оформлення паспортів та проїзних документів містян додалися документи на міграцію за кордон, реєстрація місця проживання чи перебування ВПО, поновлення та оформлення документів ВПО, що становить трохи більше 60 % від усіх запитів, тоді як у 2021 році потреба у згаданих послугах становила трохи більше 25 %. За 8 місяців 2023 року цей показник також сягає 60 % від усіх запитів, приблизно 60 000 заяв. Такі потреби зумовили перекваліфікацію працівників, які мали освоїти нову методику надання адміністративних послуг, а саме усі послуги опрацьовуються всіма співробітниками по принципу загальних повноважень, для збалансованого розподілу навантаження.

До міста. Львова переміщено багато бізнесів з регіонів, де ведуться активні бойові дії. Це зумовило підвищення запитів на оренду, технічну документацію, дозвільні та реєстраційні документи. Для вирішення таких запитів у оптимальний час необхідно було забезпечити достатню чисельність персоналу з інженерно-технічними навиками. Кожен громадянин має отримати послугу вчасно, оперативно та в повному обсязі.

У 2022 році ЦНАП м. Львова збільшили кількість адміністративних послуг на 11 %, і зараз це 531 послуга, яку можна отримати у територіальних підрозділах міста. Набули розвитку комплексні послуги: «Малятко», «Зміна прізвища», «У зв'язку зі смертю», ID + закордонний паспорт + ІПНПП,

соціальні послуги, статус ВПО + матеріальна допомога. Через сервіс «Малютко» за однією заявою можна отримати 9 державних послуг: 4 обов'язкові, 3 за бажанням і 2 додаткові.

Впроваджено нові види послуг для ВПО: пошкоджене майно, компенсація на проживання, подання на модульні будинки, надання допомоги на проживання, безоплатна юридична допомога та інші.

З 22 червня 2022 року, під будівлею Львівської обласної військової адміністрації протестували мобільний ЦНАП. Він допомагатиме 4 громадам Львівщини надавати якісні адміністративні та соціальні послуги мешканцям та внутрішньо переміщеним особам. Такі мобільні ЦНАП є дуже актуальними у час війни, а особливо у прифронтових районах.

З 18 липня 2022 року у львівських ЦНАП запрацювала функція «Мобільний адміністратор». Нею можуть скористатися люди з інвалідністю першої групи, військовослужбовці, та особи, які перебувають на тривалому стаціонарному лікуванні й потребують стороннього догляду. Кейс послуг включає послуги соціального захисту, житлові, послуги районних адміністрацій, управління державної реєстрації, різноманітні витяги, довідки та інше.

21 серпня 2023 року у ЦНАП на пл. Ринок, 1 створено «Простір ветерана», поки що, це один підрозділ де захисники та захисниці України, ветерани та члени їх сімей, родини загиблих захисників, захисниць та люди з інвалідністю внаслідок війни зможуть швидко, якісно та кваліфіковано отримати потрібні їм послуги згідно визначеного переліку [7].

Широко пропагується надання послуг онлайн чи у зонах самопростору. Єдиний державний вебпортал адміністративних послуг Дія набув широкого розвитку і став пріоритетним у онлайн-комунікації держави і громадянина. «Ворог», «Робота», «Підтримка», «Документ», «Допомога», «Декларація», «Послуги для військовослужбовців», «Актуально у час війни» та інші – це автоматичні послуги, які надаються без участі адміністратора і говорять про те, як держава справляється з викликами під час війни. Система обміну даними «Трембіта» та інформаційна система «Вулик» автоматизують роботу ЦНАП. У ЦНАП міста

проводять навчання цифрової грамотності, щоб громадяни різної вікової категорії при наявності відповідних технічних засобів, мали знання та навички користування.

ЦНАП Львова разом з відповідними організаціями надають консультації громадянам і бізнесу з різноманітних питань: юридичних, соціальних, пенсійних, податкових, земельних, тощо. Практикуються також відеоконсультації з посадовцями – фахова допомога онлайн від профільних спеціалістів із попереднім розглядом питання, з яким особа планує звернутися до ЦНАП та документів на послугу [8].

3 жовтня 2022 року у ЦНАП до стаціонарного номеру телефону додався мобільний, через потребу у бездротовому спілкуванні у період блекаутів.

Війна зумовила розвиток інклюзивних послуг. Громадяни з інвалідністю можуть відвідувати ЦНАП без супроводу. Є планшети з онлайн-сурдоперекладачем жестової мови, в штат залучено працівників які володіють жестовою мовою, створено мнемосхеми шрифтом Брайля та облаштовано тактильними елементами зовнішній та внутрішній простір для незрячих. На сайті ЦНАП м. Львова також можна отримати консультації за допомогою онлайн-сурдоперекладача.

ЦНАП подбали і про котиків-песиків містян та гостей міста. У територіальних підрозділах розміщено поїлочки для чотирилапих. А щоб інші замовники почувались у безпеці біля чужих улюбленців, ЦНАП наголошує не забути ознайомитися з правилами виходу собак у громадських місцях.

Війна вплинула на сферу адміністративних послуг не тільки у Львові, в Україні, а і у низці країн світу, зокрема і на організацію взаємодії влади і мігрантів. Центри обслуговування громадян «Паспортний сервіс» діють у Гданську, Варшаві, Вроцлаві, Кракові, Празі, Братиславі, Стамбулі, Берліні, Кельні, Мадриді, Валенсії. Так, наприклад, у Гданську, Польща, відкрито пункт допомоги, «Віртуальний адміністратор», створений «Фондом Гданська» («Fundacja Gdańska») спільно з Львівською міськрадою. Відповідний документ про співпрацю сторони підписали 17 травня цього року. В рамках нової послуги українці зможуть звертатися до консультантів у Гданську, котрі

організовуватимуть онлайн-зустрічі зі спеціалістами ЦНАП в Україні.

Одна з головних ознак демократичного суспільства і правової держави – це якісне надання органами публічної влади адміністративних послуг. Процеси демократизації і суспільних перетворень в Україні визначають пріоритет публічно-сервісної спрямованості діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в ході реалізації повноважень, покладених на них чинним законодавством.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що навіть повномасштабна війна в країні не завдала суттєвого негативного впливу на роботу ЦНАП. Цей важкий час лише прискорив зміни в державі, повністю змінив філософію роботи Верховної Ради України, уряду, міністерств та відомств, держава стала працювати ефективніше, досконаліше, краще, бо права на помилки немає. Замовник послуг – центральна постать у відносинах держави і громадян, а держава – гарантія якості та повного сервісу взаємодії.

Таким чином, надання адміністративних послуг в умовах війни зумовлює ще більшу досконалість і якість.

Згідно статистичних даних, звітів Департаменту адміністративних послуг ЛМР [6] та за результатами моніторингу ЦНАП м. Львова Центром політико-правових реформ під егідою UPLAN та за фінансової підтримки DT Institute [7] визначено шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг на короткочасну та довгочасну перспективи.

1. Повний безпековий формат надання адміністративних послуг.
2. Реформування системи надання адміністративних послуг.
3. Зміна законів та законодавчих актів публічного адміністрування.
4. Забезпечити максимальну захищеність даних.
5. Зміцнити збереження конфіденційності персональної інформації.
6. Удосконалити інформаційно-комунікаційні технології ЦНАП і громадянина.
7. Посилити цифровізацію електронних послуг.
8. Узгодити діяльність між різними системами реєстраційних баз.
9. Надати можливості споживачам максимально влаштовувати свої

справи самим.

10. Запровадити концепцію адміністратора як «цифрового посередника».
11. Стимулювати і підтримувати професійну обізнаність працівників.
12. Створити робоче середовище, яке б дозволяло працівникам ЦНАП долучатися до змін законопроектів, що стосуються адміністративних послуг.
13. Забезпечити швидке реагування працівників на зміну законодавчих актів.
14. Пропагувати гнучкість та співпрацю ЦНАП з іншими державними органами.
15. Сприяти подальшому розвитку офісів ЦНАП та мобільних ЦНАП у містечках та селищах.
16. Максимально скоротити подорож клієнта під час користування послугою.
17. Підвищити задоволеність клієнтів та майбутні очікування.
18. Удосконалити моніторингову систему оцінки якості, ефективності та результативності діяльності ЦНАП та надання адміністративних послуг, тощо.

Література

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 травня 2012 р. № 5203-VI / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 01.09.2023).
2. Про звернення громадян: Закон України від 02 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.09.2023).
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. / Кабінет Міністрів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.09.2023).

4. Вплив війни на сферу адмінпослуг. *Центр політико-правових реформ*. 2022. №4. С. 22. URL: <https://pravo.org.ua/books/vplyv-vijny-na-sferu-adminposlug-v-ukrayini/> (дата звернення: 01.09.2023).
5. Всеукраїнський форум. *ЛМР*. Львів, 2022. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/tsnap/294422-shchob-nadavaty-iakisni-posluhy-pid-chas-viiny-ponad-200-pratsivnykiv-tsnap-pryikhaly-do-lvova-na-vseukrainskyi-forum> (дата звернення: 03.09.2023).
6. Моніторинг роботи ЦНАП м. Львова. *ЛМР*. Львів, 2023. URL: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/tsnap/tsnap-monitorynh> (дата звернення: 04.09.2023).
7. Як змінилась робота ЦНАПів в умовах війни. Результати дослідження. *Центр політико-правових реформ*. Київ, 2023. URL: <https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennya/> (дата звернення: 04.09.2023).
8. Стратегія, лідерство та інновації в ЦНАП м. Львова. *Платформа Дія Центрів*. Львів, 2021. URL: <https://center.diia.gov.ua/history/strategia-liderstvo-ta-innovacii-v-snap-m-lvova> (дата звернення: 03.09.2023).
9. Тимощук В. П. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє. *Центр політико-правових реформ*. 2022. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/vplyv-viiny-na-sferu-administratyvnykh-posluh-ta-rekomendatsii-na-maibutnie/> (дата звернення: 02.09.2023).
10. Євген Школьний,. Україна прагне стати сервісною державою. Якісні адміністративні послуги будуть її обличчям, —*Реанімаційний пакет реформ*. 2023. URL: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-prahne-staty-servisnoiu-derzhavoiu-yakisni-administratyvni-posluhy-budut-ii-oblychchiam-yevhen-shkolnyu-ekspert-tsppr-z-pytan-publichnoi-administratsii/> (дата звернення: 01.09.2023).

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine “On administrative services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed 01 September 2023).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “On appeal of citizens”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 01 September 2023).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), “On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organisation of power in Ukraine”,

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (Accessed 01 September 2023).

4. Centr polityko-pravovych reform (2022), “The impact of war on the sphere of administrative services”, available at: <https://pravo.org.ua/books/vplyv-vijny-na-sferu-adminposlug-v-ukrayini/> (Accessed 01 September 2023).

5. LMR (2022), “The All-Ukrainian Forum”, available at: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/tsnap/294422-shchob-nadavaty-iakisni-posluhy-pid-chas-viiny-ponad-200-pratsivnykiv-tsnap-pryikhaly-do-lvova-na-vseukrainskyi-forum> (Accessed 03 September 2023).

6. LMR (2023), “Monitoring of the work of the Lviv Administrative Service Center”, available at: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/tsnap/tsnap-monitorynh> (Accessed 04 September 2023).

7. Centre of Policy and Legal Reform (2023), “How the work of ASC changed during the war. Research results”, available at: URL: <https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennya/> (Accessed 04 September 2023).

8. Action Centers platform (2021), “Strategy, leadership, and innovation in the Lviv ASC”, available at: <https://center.diia.gov.ua/history/strategia-liderstvo-ta-innovacii-v-cnap-m-lvova> (Accessed 03 September 2023).

9. Timoshchuk, V. P. (2022), “The impact of war on the sphere of administrative services and recommendation for the future”, *Centr polityko-pravovych reform*, [Online], vol. 20, available at: <https://uplan.org.ua/analytics/vplyv-viiny-na-sferu-administratyvnykh-posluh-ta-rekomendatsii-na-maibutnie/> (Accessed 02 September 2023).

10. Shkolny, Y. (2023), “Ukraine aspires to become a service state. High-quality administrative services will be its appearance”, Reanimation package of reforms, available at: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-prahne-staty-servisnoi-derzhavoiu-yakisni-administratyvni-posluhy-budut-ii-oblychchiam-yevhen-shkolnyy-ekspert-tsppr-z-pytan-publichnoi-administratsii/> (Accessed 01 September 2023).

Стаття надійшла до редакції 26.09.2023 р.