

УДК 005.942:351/354

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.240-245>**Ткачова С.С.**кандидат економічних наук
Державний біотехнологічний університет**Tkachova Svitlana**

PhD in Economic Sc.

State Biotechnological University

<https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>**Коваль К.А.**

Державний біотехнологічний університет

Koval Kateryna

State Biotechnological University

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Питання розвитку консалтингу в публічному управлінні України є вельми актуальними. Значну частину консалтингового забезпечення публічного управління взяли на себе центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). У науковій роботі визначено 2 етапи у процесі становлення та розвитку мережі ЦНАП як суб'єктів консалтингу в публічному управлінні. Визначено проблеми, які ускладнюють ефективне функціонування та гальмують подальший розвиток мережі центрів в країні. Розглянуто закони України, прийняття та введення в дію яких повинно позитивно вплинути на вирішення вказаних проблем. В якості напрямів удосконалення діяльності ЦНАП в Україні розглянуто вирішення загальних, секторальних та міжсекторальних питань. До складу головних принципів сучасного ЦНАП запропоновано включити принцип кадрового забезпечення. Реалізація визначених у науковій роботі пропозицій позитивно вплине на вирішення існуючих проблем на державному рівні.

Ключові слова: консалтинг, управлінський консалтинг, публічне управління, центри надання адміністративних послуг, суб'єкти консалтингу.

IMPROVEMENT OF CONSULTING SUPPORT FOR PUBLIC ADMINISTRATION

The relevance of the development of consulting in public administration in Ukraine lies in the need for systematic provision of consultations related to the implementation of reforms, the introduction of new legislative acts, the provision of existing and new administrative services, etc. At all stages of the formation and development of consulting in Ukraine, it was the state through state authorities that took the most active part in the process of creating and supporting this activity. A significant part of the consulting support of public administration was taken on by the administrative service centers (CASSs), which have been actively developing in Ukraine since 2014. The scientific work identifies 2 stages in the process of formation and development of the CASSs network as consulting entities in public administration. Within each stage, the main content characteristics of CASSs are studied, differences in the concepts and principles of consulting activities are identified. The state of the CASSs network is analyzed according to statistical data from the beginning of 2022 and 2024. Leading regions in terms of the number of operating CASSs facilities of different models are identified. Problems that complicate the effective functioning and inhibit the further development of the network of centers in the country are identified. The laws of Ukraine are considered, the adoption and implementation of which should positively affect the solution of these problems. As areas for improving the activities of CASSs in Ukraine, the solution of general, sectoral and inter-sectoral issues proposed by experts in the "White Book of State Policy in the Sphere of Administrative Services" was considered. It was concluded that the proposals are comprehensively justified and realistic for implementation. The main principles of a modern CASSs have been supplemented by the principle of having qualified, motivated and satisfied staff. The implementation of the proposals identified in the scientific work will positively affect the solution at the state level of existing problems related to the effective functioning and further development of the CASSs network in Ukraine as important subjects of consulting in public administration.

Keywords: consulting, management consulting, public administration, administrative service centers, consulting entities.

JEL classification: H70, M10.

Постановка проблеми. Консалтинг у публічному управлінні можна визначити як діяльність суб'єктів консультування, предметом якої, з одного боку, є питання, що виникають у сфері вирішення державними органами проблем, пов'язаних з підготовкою, прийняттям і аналізом виконання управлінських рішень, з іншого боку, предметом є надання консультацій і послуг громадянам та підприємцям. Основними видами консалтингу в публічному управлінні вважають предметний та методологічний. Консалтинг допомагає підвищувати якість публічного управління, ефективність управлінської та суспільної діяльності, якість надання послуг тощо, використовуючи наукові підходи та міжнародний досвід. Значну частину консалтингового забезпечення публічного управління взяли на себе центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які активно розвиваються в Україні з 2014 року. Розвиток мережі ЦНАП та їх належне функціонування – це частина завдання реформи місцевого самоврядування. Мережа ЦНАП в Україні є осередком консалтингу у сфері надання адміністративних послуг за міжнародними стандартами. Таку модель надання послуг називають сучасною, динамічною, інноваційною, клієнтоорієнтованою. Але науковці, експерти та практики у публікаціях зазначають про наявність проблем, які заважають ефективній діяльності та гальмують подальший розвиток мережі ЦНАП в Україні. Вирішення цих проблем залежить від рішень двох рівнів – державного рівня та місцевого самоврядування.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання функціонування та розвитку ЦНАП в Україні активно досліджуються українськими вченими. Так, наукові праці Ільчанинкової Н.І. присвячені удосконаленню механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні [1]. Теоретичні основи надання адміністративних послуг на державному та муніципальному рівнях, аналіз досвіду іноземних країн, перспективну модель функціонування ЦНАП представлено у праці науковців Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. [2]. Аналіз сучасного стану системи надання адміністративних послуг в Україні та комплекс заходів для її вдосконалення запропоновано у роботі Гончарук Н.П., Прокопенко С.Л. [3]. Але місце та роль ЦНАП як суб'єктів консалтингового забезпечення публічного управління у наукових працях розглянуто недостатньо.

Мета роботи. Основною метою наукової роботи є визначення на державному рівні напрямів удосконалення функціонування та розвитку центрів надання адміністративних послуг як важливих суб'єктів консалтингового забезпечення публічного управління.

Виклад основних результатів дослідження. Правовими підставами для створення ЦНАП є Закони України «Про адміністративні послуги», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [4; 5].

У становленні та розвитку мережі ЦНАП в Україні, як суб'єктів консалтингу в публічному управлінні,

можна умовно визначити два етапи. На першому етапі (2014-2020 рр.) центри створювалися та діяли за концепцією консалтингу, головною характеристикою якої була взаємодія виключно через адміністратора. На другому етапі (з 2020 р. по теперішній час), відповідно до прийнятих законодавчих актів, концепцію консалтингової діяльності ЦНАП було суттєво змінено.

Розглянемо основні змістові характеристики ЦНАП на першому етапі. Центр надання адміністративних послуг визначався як постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [4]. Сутність роботи ЦНАП полягала в тому, що, звернувшись до адміністратора центру, суб'єкт звернення (громадянин або підприємець) може отримати вичерпну інформацію або консультацію щодо вимог та порядку надання тієї чи іншої послуги, здати пакет документів, необхідний для отримання послуги, і в подальшому – отримати оформлений результат запитуваної адміністративної послуги або відмову в її наданні [6].

Концепція роботи ЦНАП передбачала, що адміністратор виступає в якості державного «посередника», який унеможлиблює прямий контакт заявника із суб'єктом надання адміністративної послуги і, таким чином, виключається корупційна складова, спрощуються доступ та умови отримання послуг органів державної влади та місцевого самоврядування, значно скорочуються строки оформлення таких послуг [6].

Належний ЦНАП визначався як комфортний офіс, в якому надаються найбільш затребувані серед населення адміністративні послуги за принципом «єдиного офісу», «єдиної точки входу для заявника». Головними характеристиками належного ЦНАП декларувалися: правовий сервіс для громадян; доступ до повної інформації про всі адміністративні послуги та дозвільні процедури; вирішення « побутових » питань з представниками підприємств-монополістів; зручні години прийому відвідувачів; консультування, прийом документів і видача оформлених результатів надання адміністративних послуг через одну посадову особу – адміністратора; комфортне приміщення та некабінетна система обслуговування; зручності для людей з особливими потребами; контроль за строками оформлення адміністративних послуг через адміністратора; можливість отримання « супутніх послуг »; достатній перелік послуг [6; 7].

В Україні було створено й дотепер ефективно працюють об'єкти ЦНАП таких моделей, як: ЦНАП у громаді, що складається з одного населеного пункту; ЦНАП у громаді, що складається з кількох населених пунктів; територіальний підрозділ ЦНАП; віддалене робоче місце адміністратора; мобільний офіс / ЦНАП (мобільне робоче місце); « виїзний адміністратор » (пересувне віддалене робоче місце); « спільний » / « єдиний » / « об'єднаний » / « міськрайонний » або « селищно-районний » ЦНАП. На визначення моделі ЦНАП впливають чисельність населення та географія об'єднаної

територіальної громади.

ЦНАП надають адміністративні послуги з рекомендованого державою переліку. Адміністративна послуга трактується як 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 [4]. Надання адміністративних послуг передбачається відповідними законодавчими актами України.

Сучасний стан мережі ЦНАП в країні характеризують статистичні дані. Так, на початку 2022 року мережа об'єднувала 2891 об'єктів і складалася з 1027 стаціонарних ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальних підрозділів та 28 мобільних ЦНАП. Станом на 01.01.2024 року в територіальних громадах України працювало 4070 з 4416 ЦНАП, представлених: 140 територіальними підрозділами, 1225 ЦНАП, 31 мобільним центром, 3020 віддаленими робочими місцями. 346 об'єктів мережі ЦНАП значилися як тимчасово закриті [8]. Станом на 01.07.2024 року в мережі ЦНАП працювало 4433 об'єктів, у тому числі 363 з них створено впродовж першого півріччя; 317 об'єктів мережі були тимчасово закритими [9]. Лідерами за кількістю працюючих ЦНАП різних моделей станом на 01.01.2024 року та 01.07.2024 року відповідно є: Львівська (491; 580 об'єктів), Черкаська (383; 401), Одеська (315; 340) області. Роботу ЦНАП в Україні забезпечують понад 16 тисяч працівників, з яких 9 тисяч – адміністратори.

За результатами дослідження викликів, що впливають на ефективність роботи мережі ЦНАП в Україні, проведеного програмою Polaris у співпраці з Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад, визначено проблеми, пов'язані із забезпеченням ефективної діяльності та розвитку мережі. Під час дослідження опитано 400 працівників ЦНАП з 22 областей України [10]. Серед основних визначено такі проблеми, як: відсутність або недосконалість необхідних для розвитку мережі законодавчих актів; відсутність важливих рішень від органів державної влади; недостатня компенсаційність адміністративних послуг; нестача фінансування; дефіцит кадрів; нестабільність енергозабезпечення; надмірний перелік обов'язкових послуг ЦНАП в Україні надають від 200 до 400 видів адміністративних послуг. Необхідно відмітити, що перелік послуг поступово розширюється.

Певні зміни та напрями удосконалення діяльності мережі ЦНАП визначено у Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» [11]. З введенням в дію саме цього закону, за нашою позицією, визначається початок другого етапу розвитку мережі ЦНАП як суб'єктів консалтингу в публічному управлінні. Законом передбачено низку важливих змін, а саме [12]:

- 1) визначено зміну концепції – замість

попереднього акценту на механізмі надання послуг у ЦНАП «через адміністратора», зроблено зміну наголосу – саме на головну характеристику, що відрізняє ЦНАП – це надання широкого переліку адміністративних послуг, на відміну від інших суб'єктів, у т. ч. окремих суб'єктів надання адміністративних послуг чи їх спеціальних (відомчих) «фронт-офісів»;

- 2) зазначено про можливість застосування різних моделей (механізмів) надання адміністративних послуг у ЦНАП: безпосередньо адміністратором; через адміністратора, шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг; суб'єктами надання адміністративних послуг, тобто їх посадовими особами;

- 3) чітко передбачено, що усі або окремі завдання адміністратора ЦНАП можуть покладатися на старост та інших посадових осіб органу місцевого самоврядування, що утворив ЦНАП;

- 4) передбачено обов'язкове поетапне створення ЦНАП в усіх громадах.

Як рішення, яке повинно позитивно вплинути на вирішення зазначених вище проблем, 13.11.2024 року Президент України підписав Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» [13]. Цей Закон вносить зміни до 196 законодавчих актів та усуває колізії між нормами чинного Закону України «Про адміністративну процедуру» і спеціальними законодавчими актами [14; 15]. Ці зміни дозволять об'єднати принципи спеціальних законів, що регулюють різноманітні адміністративні процедури – від отримання дозволів і ліцензій до проведення перевірок контролюючими органами. Передбачено скорочення дублюючих норм і процедур, а також їхню уніфікацію. Очікується, що це підвищить ефективність правового діалогу між державою, бізнесом і громадянами [16]. Крім того, запропоновані зміни сприятимуть наближенню українського законодавства до вимог і стандартів Європейського Союзу щодо права на належне адміністрування, обґрунтованості адміністративних рішень і реальних способів захисту прав та інтересів бізнесу. [15; 16].

ґрунтовні підстави для удосконалення діяльності ЦНАП в Україні, на наш погляд, закладено, завдяки дослідженням та рекомендаціям «Білої книги державної політики у сфері адміністративних послуг», підготовленої у січні 2024 року [17]. Цей документ розроблено експертами проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» з метою звернення уваги відповідних органів державної влади на проблеми законодавства та практики у сфері адміністративних послуг, а також пропонування шляхів вирішення проблем. Експерти проводили дослідження, виходячи з 7 головних принципів діяльності сучасного ЦНАП, які певним чином відрізняються від принципів належного ЦНАП. Нами доповнено перелік принципів важливою характеристикою, яка стосується кадрового забезпечення. За нашим переконанням, вона повинна обов'язково входити до складу головних принципів сучасного ЦНАП (рис. 1.).



Рис. 1. Головні принципи сучасного ЦНАП
Джерело: розроблено та доповнено авторами на основі [17]

Експертами запропоновано напрями удосконалення діяльності мережі ЦНАП в Україні шляхом вирішення: 1) загальних питань; 2) секторальних питань; 3) міжсекторальних питань [17]. Кожен напрям містить стратегічні та тактичні рішення. Успішна реалізація стратегічних рішень передбачає виконання визначених експертами тактичних рішень. Так, для загальних питань запропоновано два стратегічних рішення: це доступність до адміністративних послуг і фінансові потреби для забезпечення сталої роботи ЦНАП. Для секторальних питань запропоновано дев'ять рішень, пов'язаних з наданням адміністративних послуг. Вирішення міжсекторальних питань розвитку мережі ЦНАП передбачено шляхом реалізації трьох стратегічних рішень, таких як: наскрізний гендерний підхід у наданні адміністративних послуг; роль старости в наблизенні доступності адміністративних послуг до населення; мобільне обслуговування як інструмент інклюзивного наблизення публічних послуг до громадян. Запропоновані рішення є всебічно обґрунтованими та реальними для впровадження в діяльність, оскільки були розроблені з урахуванням: результатів опитування 286 досвідчених учасників; обговорення проблем з керівниками ЦНАП, які працюють за різними моделями, представниками професійних асоціацій (Всеукраїнської асоціації ОТГ, Всеукраїнської асоціації ЦНАП), міністерств та неурядових організацій; результатів галузевих досліджень, конференцій та онлайн-обговорень у сфері адміністративних послуг.

Висновки. У науковій роботі визначено 2 етапи у процесі становлення та розвитку мережі ЦНАП в

Україні як важливого суб'єкту консалтингового забезпечення публічного управління. У межах кожного етапу вивчено основні змістові характеристики ЦНАП, визначено відмінності у концепціях та принципах консалтингової діяльності. Проаналізовано стан мережі ЦНАП за статистичними даними початку 2022 та 2024 років. Визначено області-лідери за кількістю працюючих об'єктів ЦНАП різних моделей. Визначено проблеми, які ускладнюють ефективне функціонування та гальмують подальший розвиток мережі центрів в країні. Розглянуто закони України, прийняття та введення в дію яких повинно позитивно вплинути на вирішення вказаних проблем. В якості напрямів удосконалення діяльності ЦНАП в Україні розглянуто вирішення загальних, секторальних та міжсекторальних питань, запропоноване експертами у «Білій книзі державної політики у сфері адміністративних послуг». Зроблено висновки, що пропозиції є всебічно обґрунтованими та реальними для впровадження. Доповнено склад головних принципів сучасного ЦНАП принципом кадрового забезпечення, а саме – наявності кваліфікованого, мотивованого та задоволеного роботою персоналу. Реалізація визначених у науковій роботі пропозицій позитивно вплине на вирішення існуючих проблем на державному рівні. Оскільки функціонування та розвиток мережі ЦНАП в Україні залежить від рішень двох рівнів, у подальших дослідженнях будуть визначені напрями удосконалення консалтингового забезпечення публічного управління на рівні органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Ільчанинова Н.І. (2019). Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. Миколаїв. 20 с.
2. Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. (2020). Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, № 2. С. 163–173. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-18>.
3. Гончарук Н.П., Прокопенко С.Л. (2024). Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та шляхи вдосконалення. Наукові перспективи, № 6(48). С. 101-115. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-101-115](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-101-115).
4. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>.
6. Методичні рекомендації з питань створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) та забезпечення їх ефективної роботи. (навчання відповідальних працівників об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області) (2017). URL: <https://griml.com/MuPT9>.
7. Посібник «Як створити належний ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою» (2018). URL: https://prosto.in.ua/documents/180/A4_TSNAP_for-web_cover_block.pdf.
8. ЦНАП у цифрах. Дані Моніторингу реформи (н.д.). URL: <https://decentralization.ua/news/17649>.
9. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (н.д.). URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/941/Monitoring_18.pdf.
10. Понад третина ЦНАП стикається з погіршенням умов через брак фінансування та персоналу – дослідження (н.д.). URL: <https://decentralization.ua/news/18852>.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі: Закон України від 03.11.2020 № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.
12. Новели Закону щодо мережі ЦНАП (н.д.). URL: <https://pravo.org.ua/blogs/novely-zakonu-shhodo-merezhi-tnap/#:~:text=83>.
13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів, у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру. Закон України від 10.10.2024 № 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20#Text>.
14. Про адміністративну процедуру. Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.
15. Президент підписав Закон, який приводить законодавчі акти у відповідність до Закону «Про адміністративну процедуру» (2024). URL: <https://decentralization.ua/news/18910>
16. Президент України підписав Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» № 4017-IX (н.д.). URL: <https://griml.com/VmZEY>
17. Біла книга державної політики. У сфері адміністративних послуг (2024). (Редакція третя). 58 с. URL: https://prosto.in.ua/documents/764/White%20Book_web_2024.pdf

References:

1. Ilchaninova N.I. (2019). Mekhanizhm nadannia administratyvnykh posluh v umovakh reformuvannia terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [The mechanism for providing administrative services in the context of reforming the territorial organization of government in Ukraine]. Extended abstract of Candidate's thesis. Mykolaiv [in Ukrainian].
2. Opanasiuk Yu.A., Romanchenko Ya.O. (2020). Derzhavne upravlinnia u sferi nadannia administratyvnykh posluh [Public administration in the field of administrative services]. Bulletin of Sumy State University. Economics Series, No. 2. Pp. 163-173. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-18>. [in Ukrainian].
3. Honcharuk N.P., Prokopenko S.L. (2024). Suchasnyi stan nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta shliakhy vdoskonalennia [Current state of administrative services provision in Ukraine: problems and ways of improvement]. Scientific Perspectives, No. 6(48). Pp. 101-115. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-101-115](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-101-115). [in Ukrainian].
4. Pro administratyvni posluhy [About administrative services]. Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 № 5203-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>. [in Ukrainian].
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo rozshyrennia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta optymizatsii nadannia administratyvnykh posluh. [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Expansion of the Powers of Local Self-Government Bodies and Optimization

of the Provision of Administrative Services] Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 888-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>. [in Ukrainian].

6. Metodichni rekomendatsii z pytan stvorennia tsentriv nadання administratyvnykh posluh (TsNAP) v obiednanykh terytorialnykh hromadakh (OTH) ta zabezpechennia yikh efektyvnoi roboty (navchannia vidpovidalnykh pratsivnykiv obiednanykh terytorialnykh hromad Dnipropetrovskoi oblasti) [Methodological recommendations on the creation of Centers for Administrative Services (CASSs) in United Territorial Communities (UTCs) and ensuring their effective work (training of responsible employees of United Territorial Communities of Dnipropetrovsk Region)]. (2024). Retrieved from: <https://griml.com/MuPT9>. [in Ukrainian].

7. Posibnyk «Iak stvority належnyi TsNAP v OTH – dosvid instytutsiinoho stvorennia TsNAP v ramkakh Prohramy «U-LEAD z Yevropoiu» [Guide "How to create a proper CASSs in UTCs - experience of institutional creation of CASSs within the framework of the "U-LEAD with Europe" Program]. Retrieved from: https://prosto.in.ua/documents/180/A4_TSNAp_for-web_cover_block.pdf. [in Ukrainian].

8. TSNAP u tsyfrakh. Dani Monitorynhu reformy [CASSs in numbers. Reform Monitoring data]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/17649>. [in Ukrainian].

9. Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady [Monitoring of the reform of local self-government and territorial organization of power]. Retrieved from: https://decentralization.ua/uploads/library/file/941/Monitoring_18.pdf. [in Ukrainian].

10. Ponad tretyna TsNAP stykaietsia z pohirshenniam umov cherez brak finansuvannia ta personalu – doslidzhennia [More than a third of the CASSs faces deteriorating conditions due to lack of funding and staff - research]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/18852> [in Ukrainian].

11. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii merezhi ta funktsionuvannia tsentriv nadання administratyvnykh posluh ta udoskonalennia dostupu do administratyvnykh posluh, yaki nadaiutsia v elektronni formi. [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding optimization of the network and functioning of administrative service centers and improvement of access to administrative services provided in electronic form]. Zakon Ukrainy vid 03.11.2020 № 943-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> [in Ukrainian].

12. Novely Zakonu shchodo merezhi TsNAP [Amendments to the Law on the CASSs network]. Retrieved from: <https://pravo.org.ua/blogs/novely-zakonu-shchodo-merezhi-tsnap/#:~:text=83> [in Ukrainian].

13. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv, u zviazku z pryiniattiam Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru». [On amendments to certain legislative acts in connection with the adoption of the Law of Ukraine "On Administrative Procedure"]. Zakon Ukrainy vid 10.10.2024 № 4017-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20#Text>. [in Ukrainian].

14. Pro administratyvnu protseduru. [About the administrative procedure]. Zakon Ukrainy vid 17.02.2022 № 2073-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>. [in Ukrainian].

15. Prezydent pidpysav Zakon, yakyi pryvodyt zakonodavchi akty u vidpovidnist do Zakonu «Pro administratyvnu protseduru» [The President signed the Law, which brings legislative acts into compliance with the Law "On Administrative Procedure"]. (2024). Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/18910>. [in Ukrainian].

16. Prezydent Ukrainy pidpysav Zakon «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy u zviazku z pryiniattiam Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» № 4017-IX [The President of Ukraine signed the Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine in Connection with the Adoption of the Law of Ukraine "On Administrative Procedure" No. 4017-IX]. Retrieved from: <https://griml.com/VmZEY>. [in Ukrainian].

17. Bila knyha derzhavnoi polityky u sferi administratyvnykh posluh (2024). [White book of state policy in the field of administrative services]. (Redaktsiia tretia). 58 p. Retrieved from: https://prosto.in.ua/documents/764/White%20Book_web_2024.pdf. [in Ukrainian].