УДК 342.97

Н. І. Ільчанінова,
аспірант кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

N. Ilchaninova,
post-graduate student of the Department of Local Self-Government and Regional Development,
Petro Mohyla Black Sea National University

PROSPECTS FOR THE INTRODUCTION OF FOREIGN EXPERIENCE OF FORMATION ADMINISTRATIVE SERVICES MECHANISM IN UKRAINE

У статті розглядається провідний досвід європейських країн у розбудові механізму надання адміністративних послуг. Проведено аналіз загальноєвропейських тенденцій та визначено необхідність введення у вжиток критеріїв якості послуг, що надаються владою громадянам. Звертається увага на доцільність систематичного моніторингу та розбудови системи управління якістю. Для дослідження були обрані країни, які мають схожі з Україною історичні витоки (Польща, Естонія, Болгарія). Використання саме їх досвіду вбачається доцільним, оскільки вони спромоглися за достатньо короткий термін подолати негативні наслідки своєї спадщини та влитися у Європейську співдружність. Розглянуто питання поділу функцій та повноважень, а також організації системи надання адміністративних послуг у Польщі. Зазначається перспективність естонської практики формування електронного врядування й використання новітніх технологій у взаємодії зі споживачами. На основі дослідження досвіду Болгарії робиться висновок про необхідність налагодження цілісної системи комунікацій між владою та громадянами.

The article is devoted to the leading experience of EU in developing a mechanism for the provision of administrative services. The analysis of pan-European tendencies was carried out and the necessity of introducing the criteria of the quality of services provided by the authorities to the citizens was determined. Attention is drawn to the expediency of systematic monitoring and development of a quality management system. For research were selected countries with similar historical origins (Poland, Estonia, Bulgaria). The use of their own experience is considered appropriate, because they managed to overcome the negative consequences of their inheritance and join the European Commonwealth within a fairly short period. Consideration is given to the division of functions and powers, as well as organization of the system of providing administrative services in Poland. The prospects of Estonian practice of formation of e-governance and use of the newest technologies in interaction with consumers are noted. It is concluded that there based on the study of Bulgaria's experience is a need to establish a holistic communication system between the authorities and citizens.

Ключові слова: адміністративні послуги, електронні послуги, механізм надання адміністративних послуг, універсам послуг, взаємодія з громадянами.

Key words: administrative services, e-services, mechanism of provision of administrative services, a supermarket of services, interaction with citizens.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Прозорість, відкритість та підзвітність у країнах Європейського Союзу визнані обов'язковими елементами функціонування органів публічного управління. В ЄС було закладено базу концепції "сервісної держави", одним з елементів якої є відношення представників влади до споживачів адміністративних послуг не як до звичайного заявника, а як клієнта, котрий має гіпотетичний вплив на імідж та ділову репутацію службовця, а відповідно й на просування по службі та матеріальному становищі. Оцінка ефективності роботи органів публічного управління відбувається за принципом: якщо задоволений клієнт, то управління відбувається ефективно, а службовці виконують свої обов'язки в повному обсязі.

Ще у 1980-ті роки в європейських країнах бере свій початок курс на підвищення якості роботи органів влади. При цьому одним з визначальних критеріїв якості надання адміністративних послуг став рівень задоволення споживача й громадська думка. В результаті багатьма розвиненими країнами в 1990-х роках було запроваджено систему управління якістю надання послуг органами влади. Відповідно наступним критерієм якості наданих послуг стали вподобання споживачів. Наразі

основним спрямуванням для функціонування органів публічного управління є керування відповідно до очікуваних позитивних результатів. Це стало доволі ефективним елементом механізму надання адміністративних послуг у розвинених країнах. На цьому етапі державотворення Україні вкрай важливо залучити позитивний зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню організації надання адміністративних послуг в інших країнах присвячено достатню кількість досліджень фахівців з державного управління, права, політології тощо. У своїх працях автори розглядають як загальні тенденції розбудови механізму надання адміністративних послуг у країнах ЄС (Буханевич О.М., Даньшина Ю.В., Драган І.О.), так і акцентують увагу на досвіді окремих країн, наприклад, Польщі (Байрак С., Світлична А.В.), Естонії (Васильєва Н.В., Туркова О.К.), Болгарії (Лахижа М. І.) тощо. Однак, незважаючи на це, доки ще відкритим залишається питання систематизації провідного досвіду та вироблення на їх підгрунті цілісних рекомендацій щодо модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є визначення перспективних напрямів дослідження закордонного досвіду розбудови механізму надання адміністративних послуг та вироблення загальних рекомендацій щодо впровадження цього досвіду у діяльність українських органів публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Характерною особливістю спільної політики урядів країн ЄС відносно якості адміністративних послуг є спрямування на підвищення ефективності публічного управління загалом, а також налагодження взаємозв'язків з населенням, захисту споживачів послуг, їх поінформованості. Як свідчить практика розвинених країн, систематичний моніторинг якості надання адміністративних послуг дає можливість сформулювати потреби споживачів та згодом покращити доступ до послуг. Більш за все проблема рівня задоволеності споживачів адміністративних послуг прослідковується на місцевому рівні [4].

Потрібно відзначити, що у країнах ЄС категорія "адміністративна послуга" не використовується окремо, як в Україні. Тут у широкому вжитку категорія "публічні послуги", тобто всі послуги, за надання котрих несуть відповідальність органи публічного управління та які надаються публічним сектором. До них можуть бути віднесені такі послуги, як освітні, соціальні, побутові, комунальні. При цьому категорія "послуги" наголошує увагу на реалізації владними структурами своїх обов'язків перед громадянами. Вони мають створювати умови для юридичного забезпечення відповідної реалізації громадянами власних прав та законних інтересів [2].

Протягом останнього часу, починаючи ще з 90-х років XX ст. чимало розвинених держав проводять поступову розбудову системи публічного управління, що б мала можливість наблизитись до громадян, забезпечити їх права та інтереси. Одним з основних напрямів діяльності у цій сфері можна визначити запровадження у широкий вжиток електронного врядування. Саме воно дало змогу забезпечити отримання адміністративних послуг громадянами швидко й без перешкод, а також створило умови для функціонування громадського контролю за процесом надання адміністративних послуг. Наразі Україною взято курс на створення такої системи публічного управління, котра б забезпечила якісні зміни у функціонуванні механізму надання адміністративних послуг. На процес розбудови такої системи має вплинути позитивний досвід розвинених країн з надання адміністративних послуг. Використання цього досвіду дозволить нашій державі відпрацювати перспективні шляхи вдосконалення власного механізму надання адміністративних послуг. Для вироблення відповідних пропозицій варто звернути увагу на провідний досвід країн, де забезпечення прав громадян з отримання адміністративних послуг зайняло значну частину діяльності органів влади усіх рівнів.

Розглянемо так звані "постсоціалістичні країни" Польщу, Естонію та Болгарію, які мають схожу з Україною спадщину та, відповідно, у процесі розвитку мали вирішувати схожі проблеми.

Польський досвід розбудови системи єдиних офісів з надання адміністративних послуг пов'язують з проведенням адміністративно-терито-ріальної реформи. Вона почала проводитись у Польщі ще наприкінці в 1990-х років й одним з основоположних пунктів мала саме перерозподіл функцій з надання адміністративних та інших базових послуг саме в бік територіальної громади [8].

Наразі місцеве самоврядування визнано найважливішим елементом системи публічного управління у Польща. Тут існує поділ схожий на український: регіональний та місцевий рівень, в яких відсутня ієрархічна залежність. Характерною є максимальна автономізація місцевого самоврядування у вирішенні місцевих питань, однак при цьому прослідковується доволі часта практика міжмуніципальної співпраці. Це пов'язано з потребою у вирішенні спільних питань сусідніх територіальних громад [5]. Фактично одним з основних завдань місцевого самоврядування визначено забезпечення процесу надання послуг територіальній громаді. Серед цих послуг такі:

— комунальні, до яких відносяться енергозабезпечення, організація транспортних перевезень, водопостачання та водовідведення, утримання зеленого господарства, доріг тощо;

— соціальні, серед яких основними є соціальна допомога, питання ринку праці, безпека, навчання, охорона здоров'я;

— адміністративні [1].

Цікавим також є те, що органи місцевого самоврядування відповідають за організацію процесу надання цих послуг населенню, однак не мусять займатись їх наданням самостійно. Завдяки цьому місцеве самоврядування шляхом підписання контрактів з неурядовими організаціями передає їм безпосередню реалізацію.

Професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, доктор наук з держав-

ного управління І.О. Драган розглядає досвід організації системи надання адміністративних послуг у місті Варшава. Тут розбудовано централізовану систему структурних підрозділів, на які покладено повноваження з надання послуг населенню міста на високому якісному рівні, а також прискорення проходження усіх процедур. Ці підрозділи створювалися з метою того, щоб кожен член громади міста Варшава був в змозі безперешкодно отримати необхідні адміністративні послуги. Звертаючись до цієї установи громадяни мають впевненість у швидкому та кваліфікованому отриманні послуги. На противагу тому, що раніше для отримання адміністративної послуги слід було ходити по багатьох кабінетах, після того, як з'явились відповідні "універсами послуг", процес звернення для споживача скоротився до відвідування лише одного кабінету протягом невеликого часу. Прогресивним започаткуванням стало розмежування процесу прийняття звернень від споживачів й безпосередньої роботи над вирішенням справи та прийняттям владно-управлінського рішення. Така організація механізму надання адміністративних послуг дала змогу забезпечити мінімізацію контакту між громадянином та чиновниками, що дозволило позбутися корупції та перешкоди у вигляді зацікавленості чи незацікавленості виконавця. Наступним інноваційним кроком стало введення у вжиток інноваційних технологій, зокрема, надання споживачам електронних послуг, що значно зменшило або взагалі виключило вживання паперових документів [5].

Оцінка надання адміністративних послуг у Польщі грунтується на впровадженні системі управління якістю, котра виражається у таких принципів:

— формування кадрового складу на основі широкої компетентності та високого рівня кваліфікації виконавців;

— надання адміністративних послуг громадянам відповідно до визначених законодавством принципів роботи органів місцевої влади;

— розробка ефективних механізмів управління інформаційними потоками;

— побудова системи із гнучкими структурною організацією та розподілом функцій [4].

З досвіду організації надання адміністративних послуг Польщі для нашої держави варто б було запозичити практику мінімізації контактів між виконавцями та споживачами адміністративних послуг. Також перспективним вбачається широке залучення приватного сектору до процесу надання послуг, оскільки це дасть змогу позбутись монополії органів влади.

Прикладом розбудови сучасного механізму надання адміністративних послуг з використанням новітніх технологій можна вважати Естонію. Тут одним з першочергових завдань після отримання незалежності стало подолання радянської спадщини, ліквідація бюрократизму й надмірної кількості документів, що передбачали спілкування споживачів адміністративних послуг з великою кількістю органів публічного управління. Результатом стало впровадження у державі так званого проекту "Електронна Естонія". Для цього слід було переглянути й оптимізувати чисельний перелік послуг, а також створення централізованої бази цій основі. На рівні з цим відбулося введення в дію центрів надання послуг за принципом "єдиного вікна", що дало можливість автоматизувати процес обслуговування фізичних та юридичних осіб. У наслідок цього органами публічного управління було отримано дієвий інструмент обслуговування громадян в електронному вигляді й процедури стали займати значно менше часу. Зараз для громадян Естонії стало звичною справою отримання адміністративних послуг в електронному вигляді, що регламентується відповідною виваженою нормативно-правовою базою. Показовим визначають те, що електронні процедури прирівнюються до стандартних процедур, котрі проходять через особисті контакти й паперовий документообіг.

У створенні сучасної електронної системи в Естонії фундаментальним елементом новацій була електронна ID-карта. Ця карта стала обов'язковим документом для ідентифікації особистості громадянина. В цьому виді документу знаходиться спеціальна мікросхема, на якій розміщено інформацію стосовно його власника, ідентифікатор особистості та власний електронний підпис. Така ID-карта забезпечена високим рівнем захисту, до того ж вона дає можливість громадянину скористатися різноманітними Інтернет-сервісамі, котрі значно спрощують сервісне забезпечення. Фактично це заміна звичного для українців паспорта, що забезпечує налагодження взаємин громадянина із органами влади та дозволяє отримати доступ до органів публічного управління та різноманітних публічних послуг. Слід відмітити й залучення до процесу надання адміністративних послуг електронних гаджетів, зокрема, мобільних телефонів, через які дається доступ до послуг за умови підтвердження особистості шляхом введення власного пін-коду [3].

Беззаперечним досягненням естонської системи публічного управління можна вважати, що в державі забезпечується максимальна підтримка ділових започаткувань активної частини населення. Тим самим забезпечується доволі успішний розвиток економіки та високий рівень задоволеності населення. Будь-яка особа, котра бажає зайнятися підприємницькою діяльністю, може обійтись без довготривалої паперової тяганини та зареєструватися дистанційно через комп'ютер. Як відмічає професор Н.В. Васильєва з Національної академії державного управління при Президентові України, скориставшись спеціальним Інтернет-сайтом громадянин Естонії може провести реєстрацію фірми всього за 18 хвилин. Саме такий час потрібен, щоб нова фірма з'явилася у реєстрі податкової служби, а також інших інституцій. Єдине, що потрібне для проведення реєстрації, це наявність у підприємця ID-картки. До того ж запроваджується практика реєстрації бізнесу через мережу Інтернет громадянами інших країн Європейського союзу. Використання новітніх технологій естонських підприємців сягає стовідсоткової відмітки, більше шістдесяти відсотків мають власні сторінки у мережі Інтернет, сорок відсотків завдяки мережі отримують та сплачують рахунки. Цифровий підпис дає можливість дистанційно оформити усі потрібні документи під час реєстрації підприємницької діяльності. Також за допомогою електронних документів декларуються майже усі податки й перевіряється задекларована інформація, за потреби робляться необхідні зміни чи доповнення. Ра-

зом з тим, використовуючи мережу Інтернет, можна проводити пошук необхідної нерухомості та багато чого іншого [3].

Поряд з використанням новацій для бізнесу в Естонії приділяється значна увага послугам для пересічних громадян. Серед них дослідниками виділяють такі:

— Е-поліція — отримання через електронну пошту квитанцій на оплату штрафів за порушення правил дорожнього руху;

— Е-школа — електронний щоденник, який дозволяє налагодити зв'язок шкільної адміністрації з батьками учнів, включає розклад занять, отримані учнями оцінки, а також домашні завдання;

— Е-депозитарій — централізований реєстр усіх акціонерних товариств у країні та цінних паперів;

— Е-пенсія — електронна система обслуговування фізичних осіб з питань отримання пенсій, вибору пенсійних фондів, обмін звітністю тощо;

— ID-білет — сервіс продажу квитків на муніципальний транспорт, відвідування закладів культури тощо [9].

Загалом, аналіз естонського досвіду дозволяє говорити про низку корисних результатів надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Сюди можна віднести, перш за все, вільний доступ споживачів до послуг у будь-який час з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Особливо це є корисним для осіб, котрі за об'єктивних причин не мають можливості особисто відвідати відповідний орган публічного управління за отриманням послуги. Не останнє місце у позитивних результатах електронного врядування займає значна економія фінансів та часу. Збирання усієї необхідної інформації в одній базі створює умови для зручності сервісної діяльності. Особливо актуальним для України можна назвати безпека електронного документообігу, зведення до мінімуму технічних помилок, створення умов для більшої прозорості та зменшення корупціогенної складової під час надання адміністративних послуг. У свою чергу це дозволяє створити позитивний імідж органів публічного управління та налагодити їх взаємодію із широкою громадськістю. В цілому естонський досвід залучення новітніх технологій у модернізації механізму надання адміністративних послуг потребує більш ретельного аналізу з метою його залучення й адаптації до Українських реалій, оскільки беззаперечною є результативність та відносна економічність.

Розбудову сучасного механізму надання адміністративних послуг у Болгарії було розпочато наприкінці 1990-х років після прийняття "Стратегії створення сучасної адміністративної системи Республіки Болгарія". Цим нормативно-правовим актом було зазначено необхідність підвищення якості надання адміністративних послуг населенню через впровадження механізмів ринкової економіки; делегування приватним структурам повноважень з обслуговування споживачів за умов збереженні контрольних функцій органів публічної влади; введення в дію новітніх технологій та забезпечення якості обслуговування. У цей же час розпочинається впровадження системи надання послуг за принципом "єдиного вікна" з метою створення сприятливих умов для задоволення потреб споживачів адміністративних послуг. Вже у 2002 році уряд Болгарії затверджено "Концепцію покращення адміністративного обслуговування в контексті принципу "Єдине вікно". Даним документом регламентувалися наступні напрямки діяльності:

— створення загальної стратегії розвитку системи надання адміністративних послуг;

— вироблення загальних принципів функціонування універсаму послуг;

— забезпечення сприятливих умов для розбудови ефективної міжвідомчої комунікації;

— полегшення умов для ведення бізнесу;

— введення в повсякденну практику органів влади електронного врядування [7].

Вартими уваги можна вважати визначені у Болгарії базові стратегічні принципи надання послуг:

— формування взаємин із споживачами на основі люб'язності, чесності й порядності;

— повної відкритість та прозорість, забезпечення поінформованості споживачів послуг;

— проведення опитувань та консультацій фізичними та юридичними особами, які стали споживачами адміністративних послуг;

— забезпечення зворотних зв'язків зі споживачами та проведення подальшого визначення ступеня задоволеності споживачів;

— введення в дію різних каналів надання адміністративних послуг;

— комплексні дії та співпраця із вдосконалення механізму надання послуг;

— проведення стандартизації в даній сфері, популяризація цього серед споживачів та публікація результатів роботи за новими стандартами;

— систематичний моніторинг та оцінювання якості наданих послуг [7].

У тому ж 2002 році була прийнята "Стратегія електронного уряду", а також наступне започаткування діяльності Міжвідомчої ради по координації дій з удосконалення адміністративного обслуговування й створення електронного уряду. Відповідно стрижневої мети цієї Стратегії було розпочато організацію електронного врядування як складової комплексного процесу інтеграції до Європейської Співдружності та формування системи публічного управління сучасного типу. Серед базових умов реалізації стратегії виділяються наступні:

— наявність політичної волі у керівництва країни;

— визначення джерел фінансування та відповідних витрат;

— розповсюдження серед громадськості інформації щодо необхідності розвитку системи надання електронних послуг;

— організація підготовки кваліфікованих спеціалістів для належного функціонування електронного врядування;

— залучення до реалізації технічного вдосконалення професійних спеціалістів у відповідній сфері [6].

Відповідно цього було визначено наступні напрями розвитку сервісної діяльності органів публічного управління:

— у взаємодії з громадянами — забезпечення широкого доступу до послуг за допомогою як стандартних засобів, так і нових технологій, здатних допомогти громадськості отримати послуги в повному обсязі;

— у взаємодії з бізнесом — проведення оптимізації процесів взаємодії органів публічного управління та різних суб'єктів господарської діяльності;

— у взаємодії з іншими органами влади — розвиток інформаційних технологій на державному, регіональному та місцевому рівні для ефективної взаємодії інституцій, що задіяні у процесі надання адміністративних послуг;

— внутрішньовідомча взаємодія — налагодження сприятливих умов роботи виконавців, забезпечення стабільної мотивації до бездоганного виконання своїх обов'язків [6].

Отже, аналіз практики Болгарії в формуванні механізму надання адміністративних послуг дає можливість говорити про можливість застосування деяких елементів в Україні, а саме: проведення опитувань та консультацій із споживачами послуг; налагодження взаємообміну інформацією та планомірного інформування населення з питань сервісної діяльності органів публічного управління.

ВИСНОВКИ

Відповідно, для модернізації механізму надання адміністративних послуг на основі провідного досвіду можна пропонувати наступні кроки:

1) слід переглянути діяльність суб'єктів наданням адміністративних послуг та збільшити електронну складову в їх діяльності, в тому числі це стосується своєчасного інформування споживачів через Інтернет, оскільки на офіційних сайтах органів влади та на Єдиному державному порталі адміністративних послуг дані не завжди вчасно оновлюються;

2) потрібно переглянути принципи добору службовців, які реалізують функції з надання послуг громадянам, окрім професійних якостей звертати увагу й на особисті якості, адже тісний контакт зі споживачами передбачає вплив людського фактору на сервісну діяльність;

3) налагодження контролю громадськості за наданням адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами надання адміністративних послуг і споживачами, створення каналів для систематичного подання скарг та пропозицій.

Література:

1. Байрак С. Місцеве самоврядування Республіки Польща: особливості становлення та засади функціонування / С. Байрак // Studia politologica Ucraino-Polona. — 2013. — Вип. 3. — С. 255—262.

2. Буханевич О.М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу / О.М. Буханевич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: "Юриспруденція". — 2014. — № 12. — Т. 1. — С. 120—122.

3. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню / Н.В. Васильєва // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2013. — № 11. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5

4. Даньшина Ю.В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг / Ю.В. Даньшина // Теорія та практика державного управління. — 2011. — Вип. 4. — С. 467—475.

5. Драган І.О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики / І.О. Драган // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2014. — № 4. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3

6. Лахижа М.І. Розвиток електронного урядування в Республіці Болгарія / М.І. Лахижа // Публічне управління: теорія та практика. — 2013. — Вип. 1. — С. 24—29.

7. Лахижа М.І. Удосконалення надання адміністративних послуг в Республіці Болгарія: ретроспективний аналіз / М.І. Лахижа // Публічне управління: теорія та практика. — 2013. — Вип. 4. — С. 58—63.

8. Світлична А.В. Адміністративно-територіальна реформа: досвід Польщі та напрацювання в Україні / А.В. Світлична, Д.С. Джос // Аспекти публічного управління. — 2015. — № 9. — С. 20—25.

9. Туркова О.К. Надання електронних послуг в Естонії: адміністративно-правовий аспект / О.К. Туркова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. — 2016. — Вип. 20. — С. 60—62.

References:

1. Bajrak, S. (2013), "Local government of the Republic of Poland: peculiarities of formation and principles of functioning", Studia politologica Ucraino-Polona, vol. 3, pp. 255—262.

2. Bukhanevych, O. M. (2014), "Features of legal regulation of administrative services in the countries of the European Union", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ceriia: "Yurysprudentsiia", vol. 12, no. 1, pp. 120—122.

3. Vasyl'ieva, N. V. (2013), "Estonian experience in providing electronic public services", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5 (Accessed 4 Apr 2018).

4. Dan'shyna, J. V (2011), "Foreign experience in evaluating the quality of providing administrative services", Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, vol. 4, pp. 467—475.

5. Drahan, I. O. (2014), "Organization of providing public services to the public authorities: foreign practices", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3 (Accessed 4 Apr 2018).

6. Lakhyzha, M. I. (2013), "Development of e-government in the Republic of Bulgaria", Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 1, pp. 24—29.

7. Lakhyzha, M. I. (2013), "Improving the delivery of administrative services in the Republic of Bulgaria: a retrospective analysis", Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 4, pp. 58—63.

8. Svitlychna, A. V. (2015), "Administrative-territorial reform: Polish experience and experience in Ukraine", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 9, pp. 20—25.

9. Turkova, O. K. (2016), "Electronic services in Estonia, administrative and legal aspects", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ceriia: "Yurysprudentsiia", vol. 20, pp. 60—62.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2018 р.