

УДК 342.25

DOI: 10.31359/1993-0941-2018-35-68

В. О. Величко, кандидат юридичних наук,
доцент кафедри державного будівництва
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого

Надання адміністративних послуг як функція органів місцевого самоврядування

У статті досліджується один із найважливіших напрямів роботи органів місцевого самоврядування в Україні — надання адміністративних послуг жителям відповідної територіальної громади.

Ключові слова: *місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, адміністративні послуги, суб'єкт надання адміністративної послуги, центр надання адміністративних послуг.*

Створення зручних і доступних умов отримання адміністративних послуг є одним з головних завдань, яке має вирішуватися органами місцевого самоврядування. Адже основне призначення публічної адміністрації — надання послуг, і саме за якістю послуг кожен громадянин оцінює компетентність та доброзичливість влади.

Важливо, що багато заходів щодо поліпшення якості надання адміністративних послуг можуть упроваджуватися за власною ініціативою місцевих голів, місцевих депутатів, інших посадових

осіб органів місцевого самоврядування. Переважно ці зміни не потребують ухвалення нового законодавства чи особливої підтримки центральної влади. Ця думка фактично була підтверджена досвідом багатьох міст України, які зробили один з перших кроків для нової якості адміністративних послуг — утворили центри надання адміністративних послуг в ініціативному порядку, тобто ще навіть до набрання чинності відповідних вимог Закону України «Про адміністративні послуги».

Переваги від створення центрів надання адміністративних послуг полягають не лише у зручності та доступності послуг для громадян і бізнесу. Позитиви для політиків і службовців є не менш вагомими. Серед них такі:

- задоволені громадяни (виборці);
- упорядковані умови праці персоналу;
- раціональні процедури прийняття рішень;
- мінімізація умов для корупції та зловживань;
- покращений інвестиційний клімат.

Основою ідеї сервісної держави та доктрини адміністративних послуг є концепція служіння державою людині/громадянину.

З кінця 80-х рр. минулого століття багато розвинених країн світу, зокрема Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, почали запроваджувати клієнтоорієнтовані моделі обслуговування громадян, тобто організацію роботи органів влади з громадянами за принципами приватного сектору. Суть цих змін полягає в тому, щоб переорієнтувати заскоружлу бюрократичну машину на гнучкішу, приязнішу до громадян систему обслуговування. Тоді ж стали використовувати оцінювання роботи органів влади, що ґрунтуються на очікуваннях й уподобаннях споживачів. Серед критеріїв оцінки якості публічних (у т. ч. адміністративних) послуг переважно виділяються: результативність, своєчасність, професійність, компетентність, привітність, зручність.

При цьому категорія «послуга» в публічному, у т. ч. муніципальному, секторі у своїй основі має те саме навантаження, що й у приватному секторі, — це діяльність щодо задоволення пев-

них потреб особи, яка здійснюється переважно за зверненням цієї особи.

Офіційне визначення «адміністративної послуги» дається в Законі України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. Зокрема, згідно з цим Законом адміністративна послуга — це «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».

Із законодавчого визначення можна виділити ключові ознаки адміністративної послуги:

1) адміністративна послуга надається лише за заявою фізичної або юридичної особи. Це означає, що діяльність, яка є змістом відповідної послуги, здійснюється уповноваженим суб'єктом лише за ініціативою особи, яка потребує такої послуги. Отже, діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, що здійснюється за власною ініціативою таких органів (наприклад, інспекційні перевірки), або за скаргами чи іншими зверненнями (пропозиціями, рекомендаціями тощо) не належать до адміністративних послуг.

Заява — це вид звернення особи, що містить прохання (вимогу) про вчинення певних дій та/або прийняття рішень тим, кому адресовано звернення.

Належність звернення особи до категорії «заява» має визначатися суб'єктом надання адміністративної послуги, оскільки громадянин чи інший суб'єкт звернення може не зазначати у своєму зверненні назви такого звернення або ж визначити її помилково.

Заява може подаватися в письмовій (у тому числі електронній) або усній (у тому числі телефоном) формі, залежно від вимог спеціальних (тематичних) законів і реальних технічних можливостей органів влади.

Поза юридичною категорією «адміністративні послуги» може йтися про ширше розуміння подібної категорії. Адже певне обслуговування може здійснюватися органами влади й за власною

ініціативою, зважаючи на певні життєві обставини (наприклад, соціального характеру) або ж діючи на випередження (наприклад, у деяких країнах пенсійні органи можуть наперед інформувати особу про наближення її права виходу на пенсію, орієнтований розмір пенсії та потребу звернутися до них);

2) заява приводить до певного результату, спрямованого на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків особи. Наразі під таким результатом може розумітися:

- рішення індивідуальної дії (адміністративний акт), що ухвалюється щодо конкретної особи й породжує, змінює або припиняє права та/або обов'язки особи. Це рішення може оформлятися у вигляді певного документа (наприклад, свідоцтво про реєстрацію шлюбу, ліцензія на певний вид господарської діяльності) або ж мати характер реєстраційної дії (реєстрація фізичної особи – підприємця, тобто внесення відповідного запису у Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців) тощо;

- адміністративний договір, за яким відбувається набуття, зміна чи припинення прав та/або обов'язків особи. Наприклад, договір, що укладається між уповноваженим органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування й суб'єктом підприємницької діяльності на місцеві перевезення.

Законодавець вжив термін «результат» у визначенні поняття «адміністративна послуга» також для того, щоб зорієнтувати суб'єктів надання адміністративних послуг саме на позитивне вирішення справи особи, тобто на результат/результативність. Крім того, метою такого регулювання є запобігання штучному подрібненню адміністративної послуги на окремі, особливо платні послуги. Суб'єктам надання адміністративних послуг необхідно орієнтуватися на цілісність послуги.

Дискусійним може вважатися питання, чи належать до адміністративних послуг відмовні (негативні) рішення, тобто випадки, коли суб'єкту звернення відмовлено в задоволенні його заяви. З одного боку, суб'єкт надання адміністративних послуг вчиняє необхідний комплекс дій з розгляду заяви особи й свої обов'язки виконує. З другого боку, формально нових прав

й обов'язків у особи не виникає. Таким чином, результату послуги не отримано, і це підстава для неоднозначної оцінки такої правової ситуації (відмови в задоволенні заяви) щодо її визнання адміністративною послугою. Проте очевидно, що з точки зору порядку прийняття заяви, її розгляду, створення умов для прийому суб'єктів звернення усі ці відносини охоплюються законодавством про адміністративні послуги. До ствердної відповіді про віднесення відмови в задоволенні суб'єкта звернення до категорії адміністративних послуг схиляє й тлумачення п. 3 ч. 4 Закону «Про адміністративні послуги».

Також на практиці можуть виникнути проблеми з віднесенням/невіднесенням до адміністративних послуг тих звернень (заяв) суб'єктів звернення, які не передбачають такого результату, як рішення суб'єкта надання адміністративних послуг (адміністративного акта) чи укладення адміністративного договору. Наприклад, коли йдеться про дії повідомного характеру – надсилання декларацій, звітів тощо. Очевидно, буквальне тлумачення категорії «адміністративні послуги» не дозволяє відносити більшість із цих дій до адміністративних послуг, адже в особи не виникають нові права та обов'язки. Проте відповідні організаційні умови для цієї категорії справ все одно мали б вибудовуватися на принципах Закону «Про адміністративні послуги». Підтвердженням цього є й те, що згідно з ч. 9 ст. 12 Закону «за рішенням органу, який утворив центр надання адміністративних послуг, у такому центрі також може здійснюватися прийняття звітів, декларацій, скарг»;

3) адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг. Фактично у цій позиції зафіксовано дві ознаки адміністративної послуги.

По-перше, адміністративна послуга за чинним українським законодавством надається лише обмеженим колом суб'єктів. Так, у п. 3 ст. 1 Закону суб'єктом надання адміністративних послуг визначені «орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи». Власне, тут перераховані

основні суб'єкти публічної адміністрації. Звідси й назва цього виду публічних послуг — «адміністративні».

По-друге, необхідно брати до уваги, що адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень, тобто з точки зору права, адміністративна послуга — це повноваження органу влади. І хоча ні в законодавстві, ні в теорії не існує усталеного розуміння категорії «владні повноваження», у контексті коментованого Закону може йтися про реалізацію компетенції відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг, зокрема, про виключне повноваження вирішувати певну категорію справ. Владні повноваження отримуються суб'єктом надання адміністративних послуг на підставі закону. Безпосереднє наділення тематичною компетенцією (наприклад, вирішення питання про те, який орган виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування здійснює реєстрацію суб'єктів господарювання, а який видає паспорти громадян) визначається в Україні: законом (Верховною Радою України) — щодо органів місцевого самоврядування; Кабінетом Міністрів України — щодо центральних органів виконавчої влади (за умови первинного закріплення повноваження на рівні закону).

У цьому ж контексті важливо відрізнити реалізацію суб'єктом надання адміністративних послуг «владних повноважень» від внутрішньослужбових відносин (наприклад, щодо прийому і звільнення персоналу тощо), а також відносин цивільно-правової природи (зокрема, придбання різних товарів та послуг органом влади як юридичною особою). Дві останні групи відносин не належать до сфери адміністративних послуг;

4) адміністративна послуга надається відповідно до закону. Цим застереженням законодавець мав на меті визначити таке:

а) конкретне повноваження з надання адміністративних послуг має бути закріплене лише законом. Такий підхід зумовлений вимогами Конституції України про те, що виключно законом визначаються повноваження й порядок діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб (статті 19, 92, 120 Конституції України).

Отже, з точки зору права адміністративна послуга — це повноваження органу влади, визначене у законі;

б) те саме стосується й процедури, тобто порядку розгляду та вирішення справ з надання адміністративних послуг.

Ці вимоги Закону спрямовані на те, щоб і обмежити запровадження нових адміністративних послуг (через підзаконні нормативні акти, в тому числі місцеві: акти місцевих органів виконавчої влади чи органів місцевого самоврядування), і мінімізувати підзаконне регулювання відносин із надання конкретних адміністративних послуг.

Отже, якщо певна дія, яка виконується органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування, не має свого підтвердження (підстави) на рівні закону, то вона є незаконною, і не може ані надаватися, ані належати до категорії адміністративних послуг.

На практиці можуть траплятися складні ситуації, коли певні адміністративні послуги не мають прямої фіксації у Законі, хоча і мають певні передумови для запровадження. Наприклад, у деяких містах вводяться дозволи на в'їзд до центральної чи історичної частини міста. Прямої фіксації даного виду дозволів у законодавстві немає. З другого боку, законодавство про охорону культурної спадщини надає органам місцевого самоврядування повноваження вживати охоронних заходів щодо відповідних об'єктів. І це може витлумачуватись як повноваження в тому числі обмежувати рух транспорту. Але за загальним правилом більшість адміністративних послуг є однаковими для усієї території України, адже компетенція органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування є однаковою. Разом з тим, можуть бути окремі особливості, зумовлені місцевою специфікою, зокрема наявністю певних категорій об'єктів, статусів, режимів тощо;

5) нормативні ознаки поняття «адміністративна послуга» вже перераховані. Проте є ще одна ознака — це наявність у особи суб'єктивного права, а саме — права звернення з вимогою про надання адміністративної послуги.

Якщо особа звертається до суб'єкта надання адміністративних послуг із заявою, що не надає їй права вимоги (наприклад, з клопотанням про присвоєння звання «почесного громадянина міста» чи нагородження «почесною грамотою»), то у цих випадках йдеться не про адміністративні послуги, а про інші відносини — з розгляду пропозицій і рекомендацій громадянина. Особа у цих випадках не може вимагати ні відповідного рішення від адміністративного органу, ні відповідного судового захисту в разі відмови адміністративного органу.

Виникає питання, наскільки коректно відносити до категорії «адміністративні послуги» випадки, коли особа звертається до суб'єкта надання адміністративних послуг у зв'язку з виконанням нею (особою) обов'язку. Наприклад, громадянин України з досягненням 16-річного віку зобов'язаний отримати паспорт. І багато науковців заперечують у таких відносинах характер «послуги», адже тут немає доброї волі особи, а є примус держави. Проте, як здається, це питання має другорядне значення. Насправді абсолютна більшість адміністративних послуг — це вимога держави, адже, якщо особа бажає керувати транспортним засобом, то зобов'язана отримати посвідчення водія; якщо бажає займатися підприємницькою діяльністю, то зобов'язана зареєструватися підприємцем і т. п. Отже, відмінність лише полягає в тому, що окремі адміністративні послуги зобов'язані отримувати практично всі громадяни (наприклад, щодо реєстрації народження, реєстрації місця проживання, отримання паспорта тощо), а деякі адміністративні послуги мають менше коло споживачів. Але в будь-якому випадку й виконання обов'язку, і створення умов для виконання особою обов'язку належать до адміністративних послуг. Мета такого розуміння категорії «адміністративна послуга» полягає в створенні зручних умов спілкування особи з органами публічної адміністрації в найширшій категорії справ.

Загалом «адміністративні послуги» — це узагальнений термін, який стосується дуже широкого кола суспільних відносин. І хоча в спеціальному (тематичному) законодавстві більшість дій не називаються (не позначені) як адміністративні послуги,

їх можна ідентифікувати як такі саме завдяки перерахованим вище ознакам.

Ще одним правилом в ідентифікації результату (та діяльності) як адміністративної послуги є певна стандартність (усталена типовість) справи. Адже видача паспортів, дозволів, ліцензій тощо має стандартизовані процедури, чіткі алгоритми дій суб'єктів звернення й суб'єктів надання адміністративних послуг.

Доцільно проводити певне розмежування між поняттям «адміністративні послуги» та деякими суміжними категоріями. Послуги, що надаються державою та місцевим самоврядуванням, разом становлять сферу публічних послуг. За ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги, можна розрізнати державні та муніципальні послуги.

Державні послуги — це послуги, що надаються органами державної влади (як правило, виконавчої) і державними підприємствами, установами, організаціями.

Муніципальні послуги — послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами.

Надання адміністративних послуг пов'язане з реалізацією владних повноважень (тобто прийняттям рішень/вчиненням дій тощо). Неадміністративними є послуги, які не пов'язані з прийняттям владних рішень (наприклад, освітні й медичні послуги тощо).

Практика надання адміністративних послуг в Україні виявляє чимало проблем. Це підтверджується не лише особистим досвідом більшості громадян, але й даними спеціальних соціологічних досліджень.

На перше місце споживачі висувають проблему складних процедур отримання адміністративних послуг, які передбачають відвідання замовником адміністративної послуги значної кількості інстанцій, подання великої кількості документів, отримання різноманітних проміжних рішень (погоджень, висновків) тощо.

Пов'язаною проблемою є предметна (компетенційна) та територіальна розпорошеність суб'єктів надання адміністратив-

них послуг. Адже навіть для отримання однієї адміністративної послуги особа зазвичай мусить відвідати кілька органів або структурних підрозділів, що часто розташовані в різних будівлях і частинах міста.

На друге місце за корупціогенністю споживачі висувають занадто тривалі терміни надання багатьох адміністративних послуг. На жаль, рідко суб'єкти надання адміністративних послуг намагаються вирішувати справу оперативно, і рішення переважно приймається в останні дні відведеного законодавством терміну. В Україні практично не існує «швидких послуг», тобто таких, що надаються негайно (за один візит).

Також споживачі адміністративних послуг в Україні нарікають на проблему обмеженого й незручного режиму роботи суб'єктів надання адміністративних послуг. До ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» домінувала практика прийому відвідувачів два-три рази на тиждень протягом кількох робочих годин. Невдоволеність споживачів адміністративних послуг обумовлюється також різноманітними перервами (обідня, технологічна тощо).

Вищевказана проблема, як наслідок, призводить до іншої — наявності великих черг. Більшість громадян, які зверталися за отриманням адміністративних послуг, залишилися незадоволеними саме великими чергами. Через відсутність у багатьох суб'єктів надання адміністративних послуг системи регулювання черги споживачі фактично змушені «самоорганізовуватися» в чергах, що додатково негативно впливає на оцінку послуг.

Час очікування споживача в черзі супроводжується й іншими проблемами, зокрема відсутністю належних умов для очікування (місця для сидіння, місця для заповнення документів, кімнати особистої гігієни). Окремий блок проблем пов'язаний з поганим облаштуванням приміщень адміністративних органів під потреби осіб з обмеженими фізичними можливостями, відвідувачів з дітьми тощо.

Значною проблемою, на думку споживачів адміністративних послуг, є також відсутність належної інформації щодо отримання адміністративних послуг і роботи відповідних органів. Це

повною мірою стосується й питання консультування. Частими на сьогодні є ситуації, коли за службовими телефонами або не можна додзвонитися взагалі (постійний сигнал «зайнято» або ніхто не відповідає) або ж повідомляється, що «консультації телефоном не надаються».

Актуальною для України є проблема так званого «територіального монополізму». Зокрема, більшість послуг для фізичних осіб надаються лише за місцем офіційної реєстрації місця проживання. В умовах України, де ця система реєстрації фактично є дозвільною й досить багато громадян мешкають поза місцем реєстрації, такий «монополізм» призводить до суттєвих втрат часу та інших ресурсів громадянами. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. «фізична особа, у тому числі фізична особа — підприємець, має право на отримання адміністративної послуги незалежно від реєстрації її місця проживання чи місця перебування, крім випадків, установлених законом». Щоправда, для дієвості цієї норми ще потрібно буде внести зміни до спеціальних законів, щоб зняти відповідні обмеження.

До значних проблем належить і питання оплати адміністративних послуг. Суб'єктам звернення бракує інформації про розміри та порядок оплати послуг. До цього додається ще й невпорядкованість і непрозорість законодавства щодо оплати адміністративних послуг. Незручним є й сам порядок оплати, коли потрібно додатково відвідувати банківські установи поза приміщенням органу влади, адже службовці в Україні не мають права приймати кошти від громадян за адміністративні послуги.

Нарешті, окремо треба відзначати таку загальну проблему, як брак належного шанобливого й позитивного ставлення до громадян. На це впливає й брак комунікаційних навичок, і навіть облаштування робочого простору в органах влади. Типовою є «коридорно-кабінетна» система прийому громадян, що має негативні наслідки з психологічної точки зору для відвідувачів, які відчують себе «прохачами». Частими є випадки некорект-

ного поведження з громадянами, неповаги до них. Окремі службовці досі сприймають свою посаду як мандат на «керування» і не відчують морального зобов'язання перед платниками податків, які утримують адміністративний апарат. Звичайно, ця ситуація потребує змін.

І попри те, що Закон України «Про адміністративні послуги» від 2012 р. заклав низку норм, спрямованих на усунення перерахованих вище проблем і недоліків, більшість з них досі залишаються актуальними.

На наш погляд, Україні в питанні організації надання адміністративних послуг доцільно обирати шлях Польщі, ФРН та інших децентралізованих країн, великих за територією та кількістю населення. Кращою альтернативною комерціалізації є децентралізація. Тоді питання про якість послуг вирішуватимуть органи місцевого самоврядування. І Україні тут уже є чим пишатися, адже багато її міст вже сьогодні пропонують достатньо якісні послуги.

Мабуть, за умов децентралізованого надання адміністративних послуг їх якість буде відрізнятися в різних громадах. Десь може з'явитися й локальна корупція. Але, по-перше, це стане, швидше, винятком, а ніж централізованою практикою. По-друге, за належного інституційного розмежування виконавча влада зможе ефективніше контролювати законність дій місцевого самоврядування.

Тому для успіху реформи адміністративних послуг, у тому числі в муніципальному секторі, потрібна чітка визначеність параметрів державної політики та послідовність її впровадження.

Список використаних джерел

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : зб. матеріалів / [В. П. Тимошук, Н. Л. Добрянська, О. В. Курінний та ін.] ; заг. ред. В. П. Тимошука, О. В. Курінного. — Київ, 2015. — 428 с.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / авт.-упоряд. В. П. Тимошук. — Київ : Факт, 2003. — 496 с.

3. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності / [І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін.] ; за заг. ред. В. П. Тимошука. — Київ : СПД Москаленко О. М., 2010. — 440 с. ; Вид. 2-ге, допов. і доопр. — Київ, 2011. — 432 с.
4. Тимошук В. П. Оцінка якості адміністративних послуг / В. П. Тимошук, А. В. Крімач. — Київ : Факт, 2005. — 88 с.
5. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Відом. Верхов. Ради України. — 2013. — № 32. — Ст. 409.

В. А. Величко

**Предоставление административных услуг
как функция органов местного самоуправления**

В статье анализируется и исследуется одно из важнейших направлений работы органов местного самоуправления в Украине — предоставление административных услуг жителям соответствующей территориальной общины.

Ключевые слова: местное самоуправление, органы местного самоуправления, административные услуги, субъект предоставления административной услуги, центр предоставления административных услуг.

V. Velychko

**Provision of administrative services
as a function of local self-government**

The article analyzes and investigates one of the most important areas of work of local self-government in Ukraine — providing administrative services to residents of the respective territorial community.

Creating convenient and accessible conditions for obtaining administrative services is one of the main tasks that should be solved by local self-government bodies. After all, the main purpose of the public administration — the provision of services, and the quality of services, each citizen evaluates the competence and goodwill of the authorities.

It is important that many measures to improve the quality of administrative services can be implemented on their own initiative by local heads, local deputies, and other officials of local self-government bodies. Mostly, these changes do not require the adoption of new legislation or special support from the central government.

This view has in fact been confirmed by the experience of many Ukrainian cities that have made one of the first steps for a new quality of administrative

services – have created centers of administrative services provisioned initially, that is, even before the relevant requirements of the Law of Ukraine «On Administrative Services» come into force.

The benefits of setting up administrative services are not only in the convenience and accessibility of services for citizens and business. Positives for politicians and employees are no less important. These include:

- satisfied citizens (voters);*
- orderly working conditions of the personnel;*
- rational decision-making procedures;*
- Minimizing the conditions for corruption and abuse;*
- Improved investment climate.*

The basis of the idea of a service state and the doctrine of administrative services is the concept of serving a state to a person / citizen.

Since the late 80s of the last century, many developed countries, in particular, the United Kingdom, the United States, Canada, the Netherlands, Sweden, Finland, have begun to introduce customer-oriented models of citizen servicing, that is, the organization of work of public authorities with citizens on the principles of the private sector. The essence of these changes is to reorient the brisk bureaucratic car to a more flexible, more friendly system of servicing citizens. At the same time, they began to use the assessment of the work of the authorities, based on expectations and preferences of consumers.

Among the criteria for assessing the quality of public (including administrative) services, the following are distinguished: efficiency, timeliness, professionalism, competence, affability, convenience.

At the same time, the category of «services» in the public, including the municipal sector, has the same load as in the private sector on the basis of it – it is activity to meet the particular needs of the person, which is carried out mainly on the application of this person.

The official definition of «administrative service» is provided in the Law of Ukraine «On Administrative Services» dated September 6, 2012. In particular, according to this Law, an administrative service is a «result of the exercise of power by the subject of the provision of administrative services on the application of a natural or legal person, aimed at acquiring, changing or terminating the rights and / or duties of such person in accordance with the law».

In our view, in Ukraine, in the organization of providing administrative services, it is advisable to choose the path of Poland, Germany and other decen-

tralized countries large in size and population. The best alternative commercialization is decentralization. Then the question of the quality of services will be the responsibility of local self-government bodies. And Ukraine already has something to be proud of, because many Ukrainian cities already offer quite high quality services.

Apparently, in a decentralized way, administrative services will be of different quality in different communities. Local corruption may also appear somewhere. But firstly, it will become an exception rather than a centralized practice. Secondly, with proper institutional separation, the executive will be able to more effectively control the legitimacy of local self-government.

Therefore, for the success of the reform of administrative services, including in the municipal sector, a clear definition of the parameters of the state policy and the sequence of its implementation are needed.

Key words: *local self-government, administrative services, subject of administrative service provision, center for administrative services provision.*