

державна, так і муніципальна власність; підвищується привабливість регіонів та обсяги інвестування в програми і проекти; партнерство сприяє зростанню економічної ефективності держави в цілому і підвищенню її конкурентоспроможності на світових ринках.

Однак, крім переваг, приватно-державне партнерство має й недоліки: ряд квазіприватизованих структур є монополіями, що може призвести до завищення цін на послуги, відсутність конкуренції є також потенційним фактором зниження якості послуг, здійснення контролю за подібними структурами не повинно перевищувати вигоду від квазіприватизації.

Таким чином, переваги явно переважають над недоліками, що підкреслює необхідність врахування емпіричних підходів зарубіжних країн у здійсненні приватно-державного партнерства.

*Використані джерела інформації:*

1. Тимофеева Р.А. Частно-государственное партнерство органов исполнительной власти и бизнеса (опыт зарубежных стран) / Р.А. Тимофеева // Российское предпринимательство. — 2008. — № 3 Вып. 1 (107). — с. 142-144.
2. Політична система і громадянське суспільство : Європейські і українські реалії : Монографія / За заг. ред. д.і.н., проф. А.І. Кудряченка. — К.: НІСД, 2007. — 396 с.
3. Стрежнева М. Проблемы социальной политики в Европейском Союзе / М.Стрежнева // Мировая экономика и международные отношения. — 2006. — № 8. — С. 22-31.
4. Гришин И. Экономическая демократия: шведский казус / И.Гришин // Мировая экономика и международные отношения. — 2006. — № 5. — С.40-52.
5. Демидова Л. Пути повышения эффективности государственного сектора (опыт стран Запада) / Демидова Л. // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 4. — С.40-60.
6. Ємельянов В.М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком України: теорія, методологія, практика : [монографія] / В.М. Ємельянов. — Миколаїв: ПП Ємельянова Т.В., 2012. - 420 с.
7. Журавльов Є. Симбіоз держави і приватних кіл / Є. Журавльов, О. Апатенко // Урядовий кур'єр. — 2009. — 14 квітня. — С. 8.

*Рецензент: Алейнікова О.В., д.держ.упр., доцент.*

УДК:35:076

**Брус Т.М.,**

к.держ.упр., доцент кафедри  
державної служби та митної справи АМСУ;

**Даньшина Ю.В.,**

к.держ.упр., викладач кафедри  
державної служби та митної справи АМСУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Анотація. У статті здійснено аналіз проблем, що супроводжують процедуру надання адміністративних послуг органами публічного управління та запропоновані основні напрями вирішення цих проблем через їх нормативно-правове врегулювання.*

*Ключові слова: адміністративні послуги, якість, стандарт, технології,*

*механізми державного управління .*

*Аннотація. В статті здійснено аналіз проблем, супроводжуваних процедурою надання административних послуг органами публічного управління і пропонуються основні напрями їх рішення шляхом нормативно-правового регулювання.*

*Ключевые слова: административные услуги, качество, стандарт, технологии, механизмы государственного управления.*

*Annotation. The analysis of problems, accompanying procedure of grant of administrative services the organs of public management and basic directions of their decision are offered by a normative-legal settlement is carried out in the article.*

*Keywords: administrative services, quality, standard, technologies, mechanisms for the management of the State.*

*Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими завданнями.* Вибір теми обумовлений необхідністю підвищення ефективності надання адміністративних послуг як складової діяльності органів публічного управління. Сучасна держава повинна розглядатися як система, що впливає на задоволення потреб громадян через надання адміністративних послуг. Незадоволеність споживачів якістю надання адміністративних послуг, таких, як дозвільні процедури, ліцензування, реєстраційні дії тощо, дозволяє говорити про першочерговість проведення реформування саме у цій системі.

Розбудова держави, здатної реагувати на потреби та запити своїх громадян, вимагає вдосконалення нормативно-правової бази забезпечення підвищення якості надання адміністративних послуг та поступової адаптації до вимог європейського простору, правового закріплення комплексної політики надання адміністративних послуг та їх розвитку.

*Аналіз останніх публікацій.* Осмисленню нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг та шляхів перебудови української держави на сервісну присвячені дослідження О. Кузьменко, А. Ліпенцева, Г. Писаренко, С. Серьогіна та інших науковців. Зміст та напрями створення цілісної системи надання державних послуг досліджено в працях зарубіжних та вітчизняних науковців: В. Долечека, Г. Емерсона, В. Лапідуса, М. Лахижі, Т. Мотренка, Б. Миллер, Т. Пахомової, П. Прокопа, Дж. Садлер, О. Сосновика, Д. Сухініна, Ф. Тейлор, А. Файоля, Г. Форда, О. Черниш, В. Шахова.

*Формування мети.* Метою даної статті є визначення проблем та перспектив удосконалення механізмів надання адміністративних послуг органами публічного управління в Україні.

*Виклад основного матеріалу.* Аналіз нормативної бази, що регулює відносини у сфері надання АП в Україні, свідчить про недостатньо розвинену процедурну частину. Запровадження демократичних та раціональних адміністративних процедур є надзвичайно важливим завданням побудови системи управління.

Серед проблем, що супроводжують процес надання

адміністративних послуг можна виділити основні: по-перше, вимушеність безпосереднього спілкування споживача адміністративних послуг з посадовою особою органу публічного управління. Вітчизняне законодавство змушує громадян звертатися за адміністративних послуг лише через особистий прийом (наприклад, для отримання свідоцтва про сплату єдиного податку суб'єктом малого підприємництва не існує жодної альтернативи способу звернення, отримання результату чи консультації).

На нашу думку, необхідно встановити вимогу до органу публічного управління, щодо надання консультацій та відповідей споживачам у той же спосіб, що і звернення.

Також вирішенню цієї проблеми сприятиме впровадження та використання інформаційних технологій, і зокрема мережі інтернет. По-перше, відкритість та загальнодоступність інформації про адміністративні послуги позбавить значну кількість потенційних споживачів адміністративних послуг потреби звертатися до органу публічного управління за особистою консультацією. Завдяки створенню органом публічного управління веб-сайтів споживач адміністративних послуг зможе відвідувати електронну сторінку відповідного органу, де може знайти інформацію про процедуру надання адміністративних послуг, необхідних документів тощо. Особисте відвідування органу публічного управління споживачем, коли не уникнути безпосереднього контакту зі службовцем, який надає консультації та володіє необхідною інформацією, іноді може призвести до корупційних дій.

Наступною проблемою надання адміністративних послуг є обмеженість можливості щодо вибору способу звернення за адміністративних послуг. На законодавчому рівні щодо більшості адміністративних послуг відсутні будь-які альтернативні способи звернення громадян до органу публічного управління (пошта, електронна пошта), окрім безпосереднього. Обираючи форму звернення, особа орієнтуватиметься на законність своєї позиції та поінформованість про правила надання адміністративних послуг. Зокрема, у разі поганої обізнаності про адміністративні послуги, особа зацікавлена особисто відвідати орган публічного управління та отримати консультацію.

Внаслідок застосування електронної пошти для надання адміністративних послуг у посадової особи зникне можливість надання переваг одним споживачам адміністративних послуг та відмови у їх наданні іншим, або затягування строків в очікуванні отримання для себе незаконної вигоди, адже у випадках фіксованого спілкування (яким є поштове), можна завжди чітко проконтролювати своєчасність надання послуг та дотримання принципу рівності, щоб заяви розглядалися в порядку черговості їх надходження.

Електронна пошта є економним та зручним способом звернення. При використанні електронної пошти або простої пошти особа не «зв'язана» приймальними днями і годинами. При цьому відносини між органом

публічного управління та споживачем є прозорими, а «особистий» контакт споживача та надавача адміністративних послуг відсутній. Електронна пошта значно пришвидшує процес надання та отримання адміністративних послуг і є найзручнішою з точки зору витрат часу і коштів споживачів та держави. У цих випадках посадова особа орган публічного управління позбавитися можливості покладання на приватну особу додаткових обов'язків, зокрема щодо безпідставного вимагання додаткових документів, довідок тощо.

Ще однією з проблем законодавства у сфері надання адміністративних послуг є загальна складність процедури надання багатьох адміністративних послуг. Внаслідок залучення до надання адміністративних послуг великої кількості інстанцій, вимагання великої кількості документів споживач часто ставиться в умови, коли майже нереально, або можливо лише за надзвичайних витрат часу та нервів, легітимним способом отримати позитивний результат.

На практиці навіть члени уряду констатують щодо земельних питань і питань дозволів на проектування, що це – жахлива ситуація, коли потрібно зібрати від 300 до 600 підписів. Наприклад, надання такої ап, як зміна цільового призначення земельної ділянки, передбачає:

- подання заяви та всіх необхідних документів власником земельної ділянки до відповідної місцевої ради або місцевої адміністрації та надання дозволу на перепогодження проекту її відведення;

- його перепогодження з цілою низкою органів публічного управління (органами: земельних ресурсів, водного господарства, лісового господарства, містобудування та архітектури, природоохоронним та санітарно-епідеміологічним, охорони культурної спадщини);

- проведення державної землевпорядної експертизи органом земельних ресурсів;

- прийняття місцевою радою або місцевою адміністрацією рішення про зміну цільового призначення земельної ділянки;

- оформлення державного акта на право власності на земельну ділянку зі зміненним цільовим призначенням.

Ще одним способом спрощення порядку надання адміністративних послуг є запровадження у вітчизняне законодавство принципу «мовчазної згоди», зокрема при отриманні різноманітних «висновків» та «погоджень». Такий механізм пропонується проектом адміністративно-процедурного кодексу України, в якому передбачено, що якщо орган публічного управління не відмовив у визначений строк в погодженні, останнє вважається отриманим; або ж якщо орган публічного управління не надав у визначений термін висновку і не продовжив його, адміністративна справа може бути вирішена без нього [6]. Для впровадження такого спрощення важливо забезпечити належні юридичні гарантії захисту прав споживача та враховувати, що ефективним цей принцип може бути на проміжних етапах процедури надання адміністративних послуг, а саме при отриманні

«погоджень» та «висновків». Отже, впровадження «єдиного вікна» разом з принципом «мовчазної згоди» – вигідна позиція не лише для споживача, але й для органів публічного управління, відповідальному за надання кінцевого результату адміністративних послуг.

Наступною проблемою є недоступність інформації про процедуру надання та отримання адміністративних послуг. Споживачі залишаються надзвичайно невдоволеними тим, що змушені по декілька разів відвідувати орган публічного управління.

Можливість особи наперед ознайомитися з повною, зрозумілою та відкритою інформацією сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до позитивного результату при вирішенні їх справи, тобто певним чином сприятиме правовій визначеності. Тому у впевненого в дотриманні законодавства споживача не виникатиме мотивації платити «зайві кошти» за законно очікуваний позитивний результат.

Ще більш перспективним способом надання інформації щодо процедури отримання адміністративних послуг може стати впровадження консультацій в он-лайн режимі. Для цього необхідно забезпечити посадових осіб органів публічного управління належними інформаційно-комунікаційними технологіями. З метою забезпечення споживачів адміністративних послуг відомостями про процедуру отримання адміністративних послуг необхідно створювати та забезпечувати функціонування веб-сторінок, інших електронних ресурсів органів публічного управління.

На жаль, в Україні на більшості офіційних веб-сайтів органів публічного управління розміщено лише графіки прийому громадян керівництвом, але немає ані графіків прийому громадян структурними підрозділами органів публічного управління, ані навіть загальних положень про надання окремих адміністративних послуг. І навіть у тих містах, де є хороші практики створення єдиних дозвільних центрів, інформації про адміністративних послуг на веб-сайтах бракує.

Також неврегульованим у законодавстві залишається питання прийому громадян, а саме: обмежений час прийому громадян, черги, невпорядкованість особистого прийому, брак комфорту – все це обмежує доступ до органів публічного управління, який надає адміністративних послуг.

Наприклад, навіть у єдиних дозвільних центрах великих міст графіки їх роботи не можна назвати задовільними. Типовою є ситуація, коли різні структурні підрозділи мають певні години в окремі дні для прийому громадян.

Отже, потрібно впорядкувати час прийому громадян, враховуючи адміністративних послуг, на які є найбільший попит серед споживачів. Необхідно встановити прийомні години протягом усього робочого дня, а за можливості у кожний будній день.

Іншим аспектом обмеженості доступу до органів публічного управління, який надає адміністративні послуги, є відсутність комфорту для споживачів у приміщеннях, де відбувається безпосередній прийом.

Потрібно забезпечити доступ споживачів до побутових зручностей, зокрема облаштувати сидячі місця та місця для заповнення документів, забезпечити наявність питної води, туалету тощо.

У чинному законодавстві, яке регулює порядок надання окремих видів адміністративних послуг, в окремих випадках встановлені необґрунтовано тривалі строки надання окремих адміністративних послуг. Наприклад, відповідно до статті 5 закону України «про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України» загальний термін розгляду заяв про оформлення паспорта/проїзного документа для виїзду за кордон складає 3 місяці. Очевидно, що такий строк є занадто довгим і не є виправданим (особливо зважаючи на те, що для термінового розгляду аналогічних заяв достатньо 10 робочих днів).

При цьому зрозуміло, що більшість споживачів бажають отримати результат надання адміністративних послуг в максимально короткі терміни. Однак посадова особа органу публічного управління, як правило, завершує розгляд питання в останні дні встановленого терміну. При виникненні обставин необґрунтовано тривалих строків надання адміністративних послуг закріплені у законодавстві – це стимулює навіть законослухняних громадян ініціювати на «додаткову плату» за прискорення вирішення справи.

У вітчизняному чинному законодавстві виявлено відсутність взагалі будь-яких встановлених строків надання певних видів адміністративних послуг. Наприклад, у законодавстві не встановлено строки видачі державного акта на право власності на земельну ділянку. В таких випадках процес очікування надання адміністративних послуг набуває повної невизначеності.

Для боротьби з порушенням строків необхідне забезпечення дієвих механізмів контролю та відповідальності за порушення строків надання адміністративних послуг. Встановленню кращого контролю за дотриманням строків надання адміністративних послуг може сприяти закріплення у законодавстві обов'язку органів публічного управління надавати відповідь на заяву щодо отримання певної адміністративних послуг шляхом використання поштового або електронного зв'язку.

Потребує також законодавчого удосконалення невпорядкованість питань оплати за надання адміністративних послуг, в тому числі встановлення додаткових «платних послуг» та «благодійних платежів». Практика встановлення додаткових «платних послуг» в Україні легітимізована. Зокрема, відповідно до положень закону «про оподаткування прибутку підприємств», переліки платних послуг, які надаються органами публічного управління, можуть встановлюватися КМУ. Обраний законодавцем шлях всупереч конституції України не виправдано розширив компетенцію уряду, адже дозволив йому своїми актами фактично встановлювати додаткові повноваження органів виконавчої влади, окрім встановлених законами.

У контексті надання платних адміністративних послуг варто розглянути законопроект «Про послуги, що надаються органами публічного управління, органами влади автономної республіки крим, органами місцевого самоврядування та бюджетними установами» [3], яким серед іншого фактично передбачається закріпити, що порядок надання адміністративних послуг зазначеними у назві законопроекту суб'єктами і розмір плати за них визначатиметься КМУ та органами місцевого самоврядування (якщо інше не встановлено законом).

Наступною проблемою при наданні адміністративних послуг можна назвати закріплення повноваження з надання абсолютної більшості адміністративних послуг за одним чітко визначеним органом публічного управління, найчастіше за територіальним принципом. Відповідно до цього споживач має змогу звернутись за отриманням адміністративних послуг виключно до одного органу публічного управління в чітко визначеній адміністративно-територіальній одиниці.

Закріплення споживачів адміністративних послуг за конкретним органом публічного управління створює для них суттєві незручності, особливо за умови, що дуже багато громадян України реально проживають не за місцем реєстрації. Виникнення такої ситуації змушує громадян свідомо йти на порушення законів. Наприклад, отримання талону державної автомобільної інспекції про «проходження технічного огляду автомобіля» не за місцем його реєстрації, або ж для вирішення питання споживачу потрібно відпрошуватись з роботи не на кілька годин, а на кілька днів, щоб звернутися до органу публічного управління за місцем реєстрації проживання тощо.

Показником якості надання адміністративних послуг для споживачів повинно стати дотримання принципів їх розробки: простоти розуміння споживачем, логічності побудови, повноти інформації про суб'єкт надання послуги та зручності у використанні [2]. Це суттєво полегшить життя громадянам, надаючи їм зрозумілу для них інформацію про сутність та зміст адміністративних послуг, про процедуру їх отримання (документи, строки тощо) та вартість. Таким чином, все це надасть змогу раціонально підходити до визначення внутрішньої структури адміністративних органів та оптимізувати систему надання адміністративних послуг.

На нашу думку, для удосконалення механізмів надання адміністративних послуг, з урахуванням та подоланням існуючих помилок і протиріч, необхідно здійснити наступні системні заходи:

– нормативно закріпити природу, ознаки і види послуг, що надаються громадянам і юридичним особам відповідно до конституційних прав громадян, а також надання адміністративних послуг за єдиним принципом в усіх спірних ситуаціях – «споживач правий»;

– ввести та здійснювати постійний моніторинг єдиного реєстру адміністративних послуг з метою його систематичного оновлення, а також запровадити нормативи соціального обслуговування різних категорій громадян;

- здійснювати постійний громадський контроль за підзаконними актами і нормативами обслуговування, що видаються відомствами;
- планомірно наближати законодавство в соціально-правовій сфері до стандартів ЄС і СНД.

Певні кроки щодо реалізації цих завдань були передбачені планом модернізації державного управління, розробленим головним управлінням державної служби України, центром адаптації державної служби до стандартів європейського союзу та школою вищого корпусу державної служби [4, с. 78].

Аналіз цього документа дав яскраве уявлення про пропозиції реформування ключових сфер управлінської діяльності та державної служби в цілому з метою їх приведення у зразковий стан та відповідність до принципів і зарубіжних практик демократичного урядування. Вищезазначеним планом модернізації державного управління пропонується упорядкувати систему і структуру органів публічного управління за функціональним принципом. Причому, надання послуг, зокрема адміністративних, необхідно виділити як окремий тип функцій органів публічного управління поряд з такими функціями, як ухвалення нормативно-правових актів, формування державної політики, контроль і нагляд у визначеній сфері діяльності та управління державним майном [4, с. 16].

Проведення даної реформи дасть змогу створити прозору та якісну систему надання адміністративних послуг громадянам України, яка відповідає зарубіжним стандартам, забезпечить оптимальне та раціональне використання публічних коштів, дозволить вчасно та адекватно реагувати на звернення громадян.

Для реалізації оновлених реформ необхідно удосконалити законодавство, щодо:

1) встановлення правил та регламентів надання адміністративних послуг, що забезпечить відповідальність чиновників за неякісне наданих послуг, неналежну поведінку або бездіяльність, та створить умови для попередження корупційних зловживань, що в сукупності приведе до стабільності процедур та збільшення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;

2) встановлення чітких стандартів роботи, вдосконалення професійної підготовки персоналу, що дасть змогу задовольнити очікування отримувачів державних послуг та підвищити якість їх надання [4, с. 45].

Для проведення радикальних, рішучих та комплексних реформ, що можуть суттєво змінити перспективи розвитку українського суспільства, можна використати досвід Нової Зеландії. Вона стала прикладом для всіх країн світу, використовуючи «вестмінстерську модель» реформування діяльності органів публічного управління, стратегічні принципи якої ґрунтуються на:

- системності та комплексності реформ, що передбачає як мікро- так і макро- спрямованість;
- збереженні економічної рівноваги під час усунення перешкод на шляху розвитку;



- зосереджені на середньострокових планах, завданнях, цілях та перспективах;
- ефективному доведенні до населення держави інформації про зміст, сенс та необхідність реформи;
- свідомому визнанні нагальної необхідності проведення реформи;
- високопрофесійних виконавцях, що є запорукою визначення чіткої стратегії реформи.

Потребує створення дієвого механізму залучення на державну службу спеціалістів, виходячи з їх рівня освіти, кваліфікації, професіоналізму та володіння мовами. Також для підвищення професійного рівня державних службовців необхідно впровадити обов'язкове постійне професійне навчання та перекваліфікацію, безперервний обмін досвідом із державними службовцями інших держав, а також регулярні перевірки рівня кваліфікації службовців органів публічного управління. З метою підвищення мотивації та запобігання проявам корупційних дій, необхідно врегулювати питання щодо оплати праці державного службовця.

Законодавчого закріплення потребують і питання розробки моніторингової та оцінювальної політики, що сприяє взаємодії влади з громадою, врахування та відстеження громадської думки. Ці невід'ємні складові адміністративного менеджменту будуть слугувати орієнтиром на потреби та законні інтереси безпосередніх споживачів адміністративних послуг.

*Висновки та перспективні напрями дослідження.* Отже, на нашу думку, в Україні на сьогодні головними напрямками модернізації механізмів надання адміністративних послуг, які потребують нормативно-правового врегулювання, мають стати:

- закінчення процесу упорядкування переліку адміністративних послуг та чітка регламентація порядку їх надання;
- прозорість та спрощення процедур отримання адміністративних послуг;
- забезпечення зручності шляхом інформаційної підтримки споживача адміністративних послуг, створення веб-порталу для їх надання;
- забезпечення підзвітності адміністративних органів шляхом збору статистичних даних про кількість та якість надання адміністративних послуг;
- налагодження якісного механізму надання та отримання інформації для споживачів адміністративних послуг;
- покращення системи адміністративного оскарження рішень, дій та бездіяльності органів публічного управління та державних службовців;
- визначення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг;
- розвиток системи зворотного зв'язку з громадянами;

- вдосконалення системи контролю щодо якісного надання адміністративних послуг ;
- вдосконалення та постійне оновлення результатів адміністративних моніторинрів;
- вирішення проблеми фінансового забезпечення процесу надання адміністративних послуг.

*Використані джерела інформації:*

1. Авер'янов В. Б. Предмет, метод і принципи адміністративного права / В. Б. Авер'янов // Адміністративне судочинство України : підруч. ; О. М. Пасенюк (кер. авт. кол.), О. Н. Панченко, В. Б. Авер'янов та ін.; за заг. ред. О. М. Пасенюка. – К. : Юрінком Інтер, 2009. – С. 544–557.
2. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ttp://www.zntu.edu.ua/base/i2/iff/k3/ukr/welding/guide/iso/iso9001.htm](http://www.zntu.edu.ua/base/i2/iff/k3/ukr/welding/guide/iso/iso9001.htm). - Назва з екрану.
3. Законопроект «Про послуги, що надаються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування та бюджетними установами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc34?id=&pf3511](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc34?id=&pf3511). – Назва з екрану.
4. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьева, Р. Гекалюк [та ін.]; за заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.
5. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» : закон України від 06.09.2005 № 2806-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
6. Проект Адміністративно-процедурного кодексу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.minjust.gov.ua](http://www.minjust.gov.ua).

*Рецензент: Івашова Л. М., д. держ. упр., професор.*

УДК 351/354:355.58

**Гудович О. Д.,**

доцент кафедри регіонального управління  
в надзвичайних ситуаціях Інституту державного  
управління у сфері цивільного захисту, к. т. н., доцент;

**Тищенко В. О.,**

доцент кафедри державної служби,  
менеджменту та навчання за міжнародними  
проектами Інституту державного  
управління у сфері цивільного захисту, к. держ. упр.

## ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЄДИНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

*Анотація. Досліджено планування заходів в сфері цивільного захисту, як один з аспектів реалізації державної політики.*

*Ключові слова: цивільний захист, стратегічне планування заходів, планування.*