

Посібник

для тренерів з тематики
«ЗАГАЛЬНА АДМІНІСТРАТИВНА
ПРОЦЕДУРА»

Київ-2024

ВСТУП

15 грудня 2023 року набув чинності Закон України «Про адміністративну процедуру» (надалі – ЗАП), ухвалений Верховною Радою України 17 лютого 2022 року, який забезпечує належний баланс між інтересами громадян, суспільства та обов'язками держави.

Введення Закону в дію потребує численних змін до спеціального законодавства, а також навчання працівників адміністративних органів новим правилам і процедурам.

Саме тому, для вирішення завдань запровадження Закону «Про адміністративну процедуру» розроблено цей посібник для тренерів тренінгів ЗАП. Посібник має за мету забезпечити методологічну підтримку фахівцям у сфері ЗАП, які розробляють та проводять тренінги для різних цільових аудиторій, серед яких – державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування, представники громадських організацій, бізнесу та інші.

Чому це важливо?

Ухвалення ЗАП – це новий етап у взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом. Загальні правила оптимізують комунікацію людини з публічною адміністрацією.

Проводячи тренінги для працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідно до наведених у посібнику рекомендацій, тренер може сформувати в учасників навчального заходу розуміння ЗАП як такого, який здатен суттєво та якісно змінити відносини між громадянами та бізнесом, з одного боку, та державою та її адміністративними органами, з іншого.

Про що цей посібник?

У посібнику:

наводиться перелік ключових компетентностей тренера тренінгу ЗАП, які йому необхідні для підготовки та проведення тренінгу ЗАП;

сформульовано цілі навчання та запропоновано способи їх досягнення через застосування комбінації належних методів навчання дорослих, з використанням сучасних ресурсів, інструментів та технологій;

пояснюються особливості проведення тренінгу для різних цільових аудиторій, зважаючи на їхні характерні ознаки та властивості;

представлені опорні схеми, які відображають процеси підготовки та проведення тренінгу ЗАП як в офлайн, так і в онлайн;

подано основні джерела знань ЗАП та розкрито особливості проведення тренінгу за тематичними розділами, відповідно до наступної структури викладення кожного з них, з поясненнями та прикладами: інтерактивна лекція, контекстні приклади, дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок, рекомендована практична частина;

наприкінці розділів 1 та 2 можна знайти чеклисти готовності до тренінгу ЗАП та оцінки його ефективності.

Кому буде корисний цей посібник?

Ця публікація стане у нагоді усім експертам з тематики ЗАП, які залучені до підготовки та проведення навчальних заходів, присвячених ЗАП.

Автори:

Руслан Лемещук, доктор ділового адміністрування, методолог програм навчання з реформування державного управління, радник проєкту ЄС EU4PAR.

Ірина Бойко, кандидатка юридичних наук, доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, експертка проєкту ЄС EU4PAR.



РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

EU4PAR



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

Ця публікація підготовлена за підтримки Європейського Союзу в межах проєкту «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR).

За зміст публікації повну відповідальність несе авторський колектив. Зміст публікації не є відображенням офіційної позиції Європейського Союзу.

© Проєкт EU4PAR, 2024
© Автори

Зміст

ВСТУП: ПРИЗНАЧЕННЯ ПОСІБНИКА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Частина 1. Підготовка до проведення тренінгу ЗАП

1.1.	Ключові компетентності тренерів тренінгу ЗАП.....	4
1.2.	Цілі тренінгу ЗАП та способи їх досягнення.....	5
1.3.	Цільові аудиторії тренінгу ЗАП, їхні особливості та як їх врахувати.....	8
1.4.	Опорна схема тренінгу ЗАП.....	10
1.5.	Джерела знань для тренера тренінгу ЗАП.....	11
1.6.	Особливості підготовки матеріалів тренінгу та методи навчання.....	12
1.7.	Особливості підготовки до тренінгу в онлайн.....	21
1.8.	Чекліст готовності до проведення тренінгу.....	29

Частина 2. Особливості проведення тренінгу ЗАП

2.1.	Основна частина та особливості її викладення.....	32
2.2.	Чекліст оцінки ефективності проведеного тренінгу.....	55

Частина 1.

**ПІДГОТОВКА ДО
ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ ЗАП**

1.1

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТРЕНЕРІВ ТРЕНІНГУ ЗАП

Тренери
тренінгу ЗАП:



Уміють

Знають/розуміють

- Призначення ЗАП, сфери його застосування
- Зміст ЗАП
- Особливості застосування положень ЗАП в роботі учасників тренінгу
- Як досягати цілей тренінгу ЗАП

- Визначати цілі навчання та розробляти концепт, програму навчального заходу
- Спланувати тренінгові активності, скеровані на досягнення цілей ЗАП
- Пояснити ключові терміни, вживані в Законі, сферу його дії та ключові положення Закону
- Врахувати особливості учасників тренінгу, їхні очікування
- Навести приклади застосування Закону в контексті досвіду учасників тренінгу
- Структурувати інформацію, обґрунтувати власну думку
- Ставити запитання та чути відповіді
- Оцінювати досягнення цілей навчання та надавати розвитковий зворотний зв'язок

Здатні

- Підготувати та переконливо провести навчальну презентацію (як в офлайн, так і в онлайн)
- Досягати цілей тренінгу за рахунок поєднання особливостей Закону та учасників, методів навчання та свого власного досвіду
- Бути гнучким та емпатичним
- Демонструвати високі стандарти професійної етики тренера та прагнення до постійного самоудосконалення
- Сформувати позитивне ставлення до ЗАП

1.2.

ЦІЛІ ТРЕНІНГУ ЗАП ТА СПОСОБИ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

На досягнення яких цілей навчання скеровано тренінг ЗАП?

Головне завдання – сформувати в учасників тренінгу розуміння ЗАП як такого, який здатен суттєво поліпшити відносини між громадянами та бізнесом, з одного боку, та державою та її адміністративними органами, з іншого

Після проходження тренінгу учасники повинні розуміти:



призначення, цілі, основні положення та переваги ЗАП



особливості застосування ЗАП в роботі, зокрема - для вирішення адміністративної справи



зміст можливих колізій з нормами інших законів та способи їх подолання

Для того щоб учасники тренінгу краще запам'ятали змістовні частини тренінгу,

Підсумуйте, робіть висновки до кожної з тем:

з серії подій краще запам'ятовується перше та останнє

1

Наведіть приклади:

учасники краще запам'ятовують, якщо нова інформація знаходить своє відображення в прикладах з досвіду

3

Візуалізуйте:

краще запам'ятовується інформація, яку можна одночасно почути, побачити та прочитати, уявити образно

5

2

Повторюйте ключові моменти:

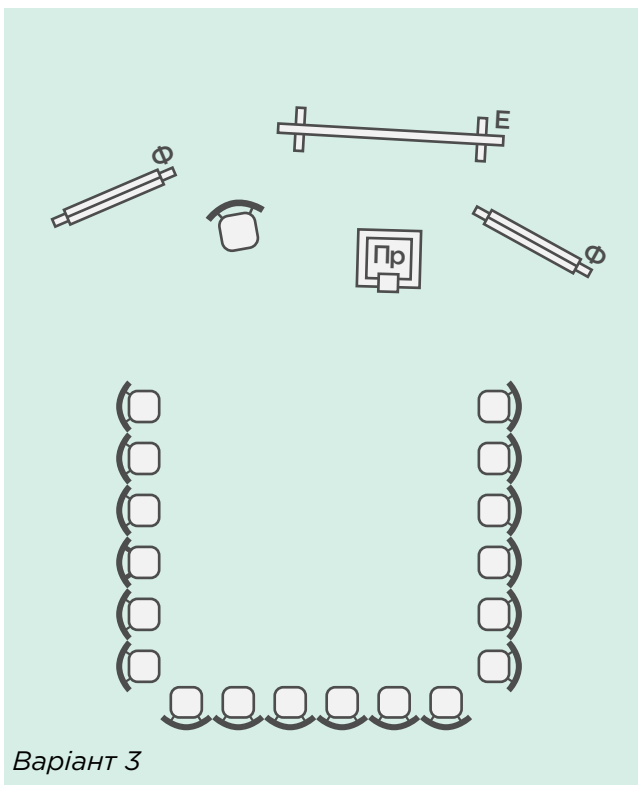
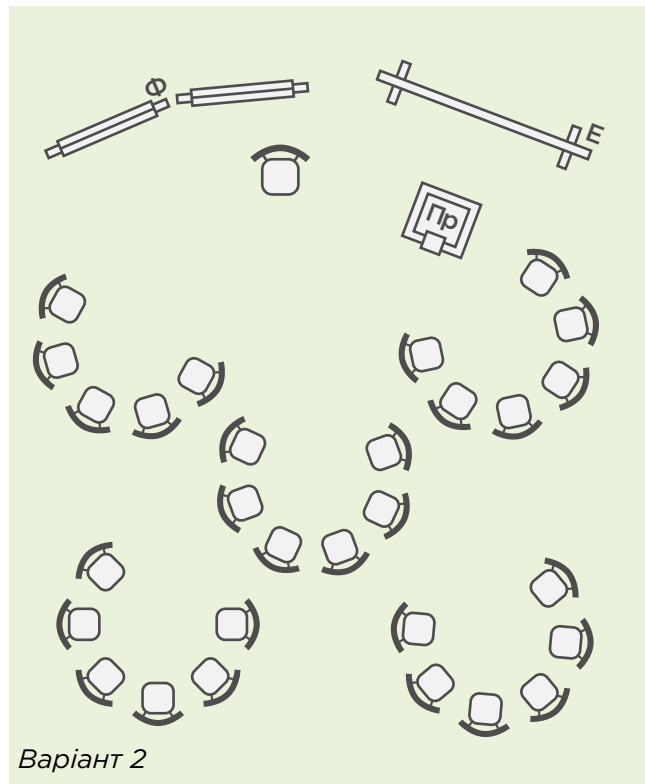
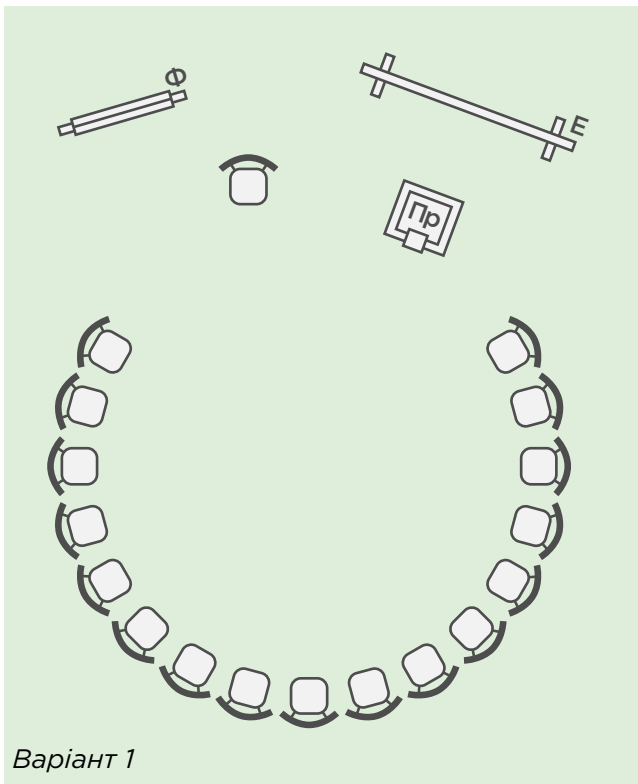
без повторення упродовж 24 годин інформація швидко забувається

4

Розкажіть історію:

учасники краще запам'ятовують незвичайне, те, що захоплює увагу

Під час навчання у офлайн рекомендуємо розмістити учасників в приміщенні для навчання, обираючи один із наступних варіантів



Якщо такої можливості немає, зважте :

Чи зможете встановити та підтримувати прямий візуальний контакт з кожним із учасників?

Чи усім буде однаково зручно сприймати матеріали тренінгу, читати текст на слайдах, на фліпчарті тощо?

Чи зможуть учасники однаково бути залученими в активності, передбачені тренінгом?

Умовні позначення: Ф-фліпчарт;
Пр – проектор; Е – екран;

Плануючи навчальний захід, пам'ятайте:



Розгляд кожної окремої теми повинен включати в себе наступні активності:

- пояснення/обговорення положень ЗАП
- наведення прикладів, проведення аналогій щодо особливостей їхнього застосування
- виконання завдань для закріплення нового
- зворотний зв'язок, висновки та рекомендації

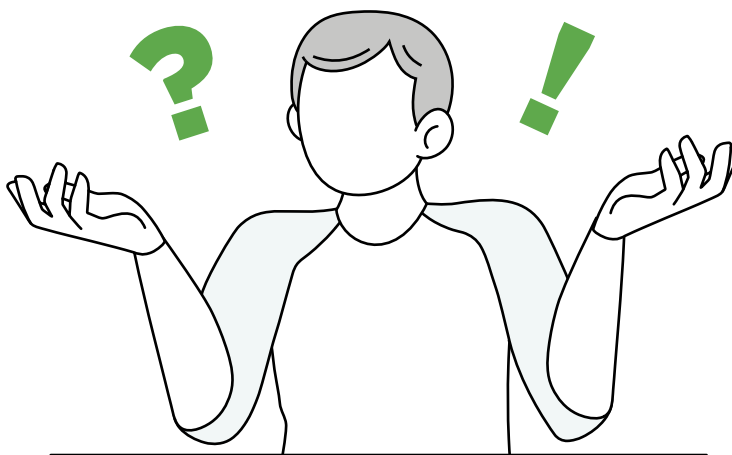


Кожні **90 хвилин** необхідно робити перерви (для онлайн-тренінгу – кожні 60 хвилин)



Кожні **20 хвилин** повинна відбуватися зміна методів навчання

Візьміть на озброєння запитання та фрази, які вживайте під час проведення тренінгу:



<p>?</p> <p>Чому це важливо?</p>	<p>?</p> <p>Як це застосувати в роботі?</p>	<p>?</p> <p>Чому про це варто пам'ятати?</p>
<p>?</p> <p>Що ви пропонуєте?</p>	<p>?</p> <p>Які висновки можна зробити?</p>	<p>?</p> <p>Чому ви оцінюєте ситуацію саме так?</p>
<p>!</p> <p>Припустимо, що...</p>	<p>!</p> <p>Пропоную подивитися на це питання з різних сторін...</p>	<p>!</p> <p>Уявіть, що...</p>

1.3.

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ТРЕНІНГУ ЗАП, ЇХНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ЯК ЇХ ВРАХУВАТИ



Врахуйте наступні особливості учасників вашого тренінгу:



працівники ЦНАП:

розкажіть, які особливості застосування ЗАП в їхній діяльності

розберіть з ними детально та предметно, як здійснюється адміністративне провадження на етапі його початку та підготовки справи до розгляду

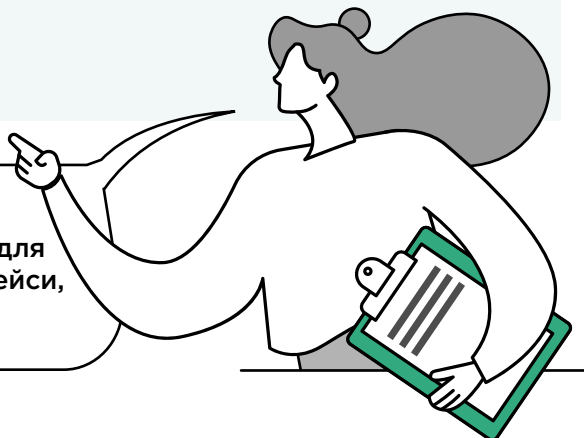
акцентуйте увагу на таких процедурних діях/рішеннях, як залишення заяви без руху, направлення заяви за належністю, відмова у прийнятті заяви до розгляду, витребування інформації та документів, необхідних для розгляду адміністративної справи, надання доступу до матеріалів справи



посадові особи контролюючих органів:

розкажіть, як ініціюється втручальне провадження, як проводити перевірку, щоб дотриматися принципів адміністративної процедури (відкритості, гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні тощо), які адміністративні акти приймають за результатами контролю (нагляду)

Для кожної цільової аудиторії оберіть відповідні приклади з адміністративної та судової практики для ілюстрації та пояснення теоретичних положень, кейси, які відображають специфіку діяльності учасників.



Характер і специфіка діяльності учасників впливає на змістовне наповнення тренінгу. Саме тому важливо правильно розставити **акценти** під час тренінгу ЗАП:



Запитання, відповіді на які допоможуть вам краще врахувати особливості учасників вашого тренінгу:

- 1 Який у учасників рівень загального знання/розуміння ЗАП?
- 2 Де, за яких умов застосовуватимуть ЗАП?
- 3 Які можливі проблеми в роботі (у т.ч. і з ЗАП), причини?
- 4 Навіщо їм тренінг ЗАП, які важливі для них завдання/проблеми ЗАП покликаний вирішити?
- 5 Які ймовірні очікування від тренінгу?
- 6 Які запитання щодо ЗАП можуть вам задавати?
- 7 Що їм може сподобатися під час навчання, особливо зацікавити?
- 8 Що їх може розчарувати?
- 9 Як їм комфортно навчатися?
- 10 Чи мають досвід онлайн-навчання (у разі проведення тренінгу в онлайн)?

1.4

ОПОРНА СХЕМА ТРЕНІНГУ

1. Підготовка до тренінгу (плануй, готуй, перевіряй):

- Проходження онлайн-курсу (тренери/учасники)
- Джерела знань про ЗАП
- Організаційні питання, технічне забезпечення (онлайн/офлайн)
- Попереднє знайомство з особливостями учасників
- Презентаційні матеріали
- Практичні завдання, приклади, кейси
- Чекліст готовності до тренінгу

2. Проведення тренінгу (залучай, аналізуй, рефлексуй)

2.1. Вступна частина:

- Знайомство
- Представлення цілей та завдань тренінгу
- Актуалізація завдань тренінгу: чому/навіщо ЗАП?
- Чи знайомі учасники з текстом Закону (попередньо читали, проходили в онлайн)?
- Опитування щодо очікувань
- Встановлення правил взаємодії, регламент

2.2. Основна частина

2.2.1. Теоретична частина

- Інтерактивна презентація
- Контекстні приклади (кейси)

- Дослідження положень Закону
- Відповіді на запитання
- Опитування думок
- Дискусія

2.2.2. Практична частина

- Індивідуальні завдання: проблемно-орієнтована дискусія, мозкова атака, фасилітація
- Робота в малих групах: кейс, рольова гра (з розподілом/-без розподілу ролей), дебати

2.2.3. Підведення проміжних підсумків/закріплення результатів навчання

- Ключові моменти, на що звернути увагу, рекомендації, акценти?

- Закріплення нового, поточний контроль знань: опитування думок, квіз, тестування
- Надання/отримання зворотного зв'язку
- Проміжні висновки

2.3. Заключна частина

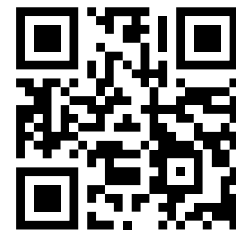
- Підведення підсумків тренінгу: ключові акценти, висновки
- Надання/отримання зворотного зв'язку
- Що далі (за лаштунками тренінгу) – які подальші кроки у роботі з ЗАП?
- Рекомендовані джерела для самостійного опрацювання

3. За лаштунками тренінгу (рекомендуй, наставляй, оцінюй)

- Джерела для самостійного опрацювання
- Адмінпроцедура: професійна [спільнота у Facebook](#)
- Індивідуальні консультації, супровід



Онлайн-курс на courses.zrozumilo.in.ua



Сайт про ЗАП adminprocedure.org.ua

Теоретична частина + практична частина + проміжні підсумки ≤ 90 хвилин (1 цілісна частина (блок) тренінгу)

1.5

ДЖЕРЕЛА ЗНАНЬ ДЛЯ ТРЕНЕРА ТРЕНІНГУ ЗАП

Для підготовки до тренінгів ЗАП використовуйте наступні матеріали:

1 загального характеру:

- ✓ [Закон України «Про адміністративну процедуру»](#)
- ✓ [Примірне положення про комісію з розгляду скарг](#), затв. пост. КМУ України від 28 квітня 2023 р. № 420
- ✓ [Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру»](#)
- ✓ [Посібник для публічних службовців: Закон «Про адміністративну процедуру»: загальні прозорі правила взаємодії між державою та громадянами й бізнесом](#)
- ✓ [Онлайн курс «Загальна адміністративна процедура»](#)

3 наукову літературу:

- ✓ Школик А. [Адміністративно-процедурне законодавство в Україні: становлення та систематизація](#)
- ✓ Тимощук В. Теоретичні та практичні виклики становлення загальної адміністративної процедури в Україні. *Право України*. 2021. № 10. С. 28-43
- ✓ Школик А. [Оновлення нормативно-правових актів у зв'язку із прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру»](#);
- ✓ Бойко І. [Предмет регулювання та сфера дії Закону України «Про адміністративну процедуру»](#)
- ✓ Бойко І. [Принципи адміністративної процедури та їх практичне значення](#)
- ✓ Тимощук В. [Щодо впровадження Закону «Про адміністративну процедуру»](#)
- ✓ Мельник Р. [Конститутивні ознаки адміністративного акта: критика та аналіз](#)
- ✓ Брієде Я., Бойко І. В. [Правова природа та ознаки адміністративного акта \(у порівняльному контексті Латвії та України\)](#).

Сайт про ЗАП:

adminprocedure.org.ua

2 акти Ради Європи та ЄС:

- ✓ [Хартія основоположних прав Європейського Союзу](#) від 07 грудня 2000 р. (ст. 41)
- ✓ [Про добре адміністрування](#): Рекомендація (2007)7 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам від 20 червня 2007р

4 інші публікації:

- ✓ [Що треба знати бізнесу про Закон України «Про адміністративну процедуру»](#)
- ✓ [Як Закон про адміністративну процедуру підвищує довіру до податкової системи: досвід Литви](#)
- ✓ [Як вплине Закон про адміністративну процедуру на місцеве самоврядування](#)
- ✓ [Закон про адміністративну процедуру в Естонії](#)
- ✓ [Закон про адміністративну процедуру в Латвії](#)
- ✓ [Цифровізація адміністративної процедури: сучасний стан і перспективи розвитку](#)
- ✓ [У щоденному житті. Як працюватиме загальна адмінпроцедура для громадян і бізнесу?](#)
- ✓ [Як припинять дію адміністративні акти за загальної адмінпроцедури?](#)
- ✓ [Новели адміністративного оскарження за загальної адмінпроцедури](#)
- ✓ [«Нічого про вас без вас»: навіщо нам адмінпроцедура?](#)
- ✓ [Закон про адмінпроцедуру. Що змінюється для громадян?](#)

1.6

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ МАТЕРІАЛІВ ТРЕНІНГУ ТА МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Рекомендовані методи навчання у якості основних

Інтерактивна лекція

Тематичні запитання, дискусія

Діловий кейс (проблемна ситуація)

Ділова гра

Інтерактивна лекція



Тематичні запитання, дискусія



Інтерактив з учасниками тренінгу



до 20-и хвилин



стисла, в форматі діалогу



ЗАП доноситься нова інформація, обговорюються положення Закону



обговорення суперечливого питання для розуміння положень ЗАП



дозволяє прояснити думки та сформулювати позицію



досягнути загальної згоди щодо положень ЗАП



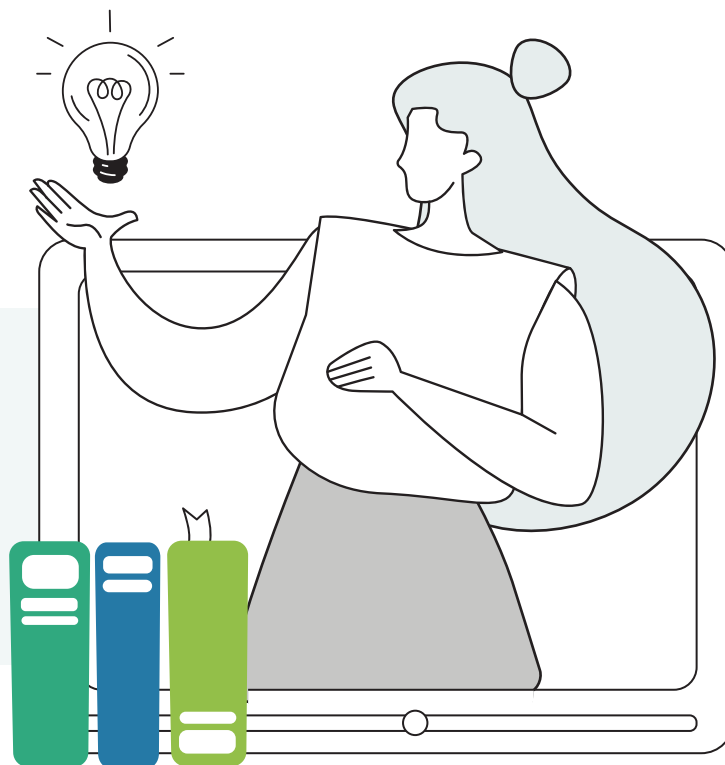
знайти розв'язок проблеми

Приклад: «Адміністративний акт»; «Ключові новели Закону України «Про адміністративну процедуру (ЗАП)»

Приклад: «Суттєві (принципові) колізії та як їх вирішити?»

Діловий кейс (проблемна ситуація)

представлений учасникам для розгляду опис реальної ситуації, який потребує аналізу проблемних питань та їхнього вирішення за умови застосування ЗАП



Плануючи застосування методу кейсу, подбайте заздалегідь про цікаві практичні приклади у сферах застосування ЗАП

Для того щоб розробити якісний кейс, необхідно:

1

Визначити **цілі** – на аналіз/застосування яких норм закону скеровано кейс?

3

Сформулювати **завдання, запитання** до кейсу

5

Подбати про **правильний розв'язок кейсу** (ваша відповідь на запитання: «а який правильний розв'язок кейсу, чим керувалися під час його розв'язку?»), критерії оцінювання

2

Описати, де, за яких умов, за участі кого відбуваються **події кейсу**, у чому проблемна ситуація?

4

Визначити **час**, необхідний для того, щоб прочитати, обговорити та розв'язати кейс

1.6. Особливості підготовки матеріалів тренінгу та методи навчання

Приклад:

Кейс «Отримання ліцензії»

Фабула:

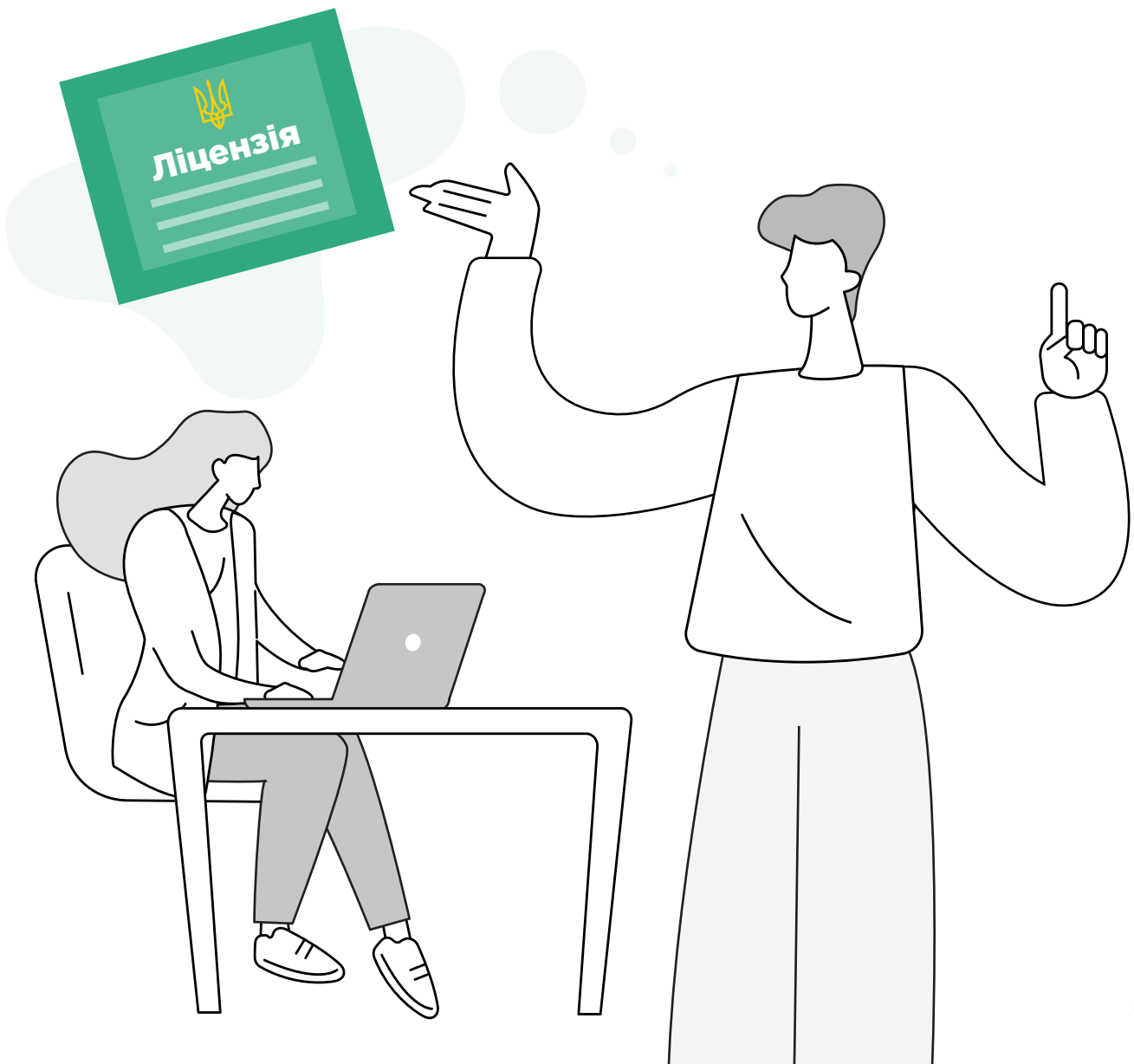
Фізична особа-підприємець звернулася до Міністерства охорони здоров'я України із заявою про отримання ліцензії на здійснення господарської діяльності з медичної практики. Посадова особа МОЗ відмовила ФОП у прийнятті заяви, оскільки до неї не було додано копію паспорта заявника, а також не сплачено адміністративний збір за цю послугу.

Питання для обговорення з учасниками тренінгу:

- Чи правомірна відмова посадової особи МОЗ України в прийнятті заяви від ФОП?
- Як необхідно було вчинити посадовій особі МОЗ згідно ЗАП?
- Які процедурні рішення мають бути прийняті посадовою особою?
- Які принципи адміністративної процедури не дотримано в даній ситуації?

Відповіді, акценти, на що звернути увагу учасників під час розгляду кейсу:

- Відмова в реєстрації заяви не допускається (ч. 2 ст. 42 ЗАП), отже, неприйняття посадовою особою МОЗ заяви є протиправним.
- Посадова особа МОЗ була зобов'язана зареєструвати заяву, прийняти рішення про залишення її без руху (ст. 43 ЗАП), повідомити ФОП про недоліки (які документи необхідно додати до заяви), надати строк для їх усунення.
- В описаній ситуації не забезпечено принцип презумпції правомірності дії і вимог особи (ст. 15 ЗАП) – відмовлено в прийнятті та реєстрації заяви, принцип гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні (ст. 17 ЗАП) – не надано ФОП можливість виправити недоліки – додатково подати документи.



Ділова гра

передбачає виконання учасниками ролей у змодельованих тренером ситуаціях з метою набути досвіду застосування ЗАП

Для того щоб розробити ділову гру, необхідно визначити та сформулювати:

1

Мету - набуття якого досвіду застосування ЗАП гри необхідно спрямувати?

2

Критерії, за якими будете оцінювати результати, взаємодію учасників

3

Який саме **процес** взаємодії змодельовати у грі?

4

Які **ролі**, як розподілити серед учасників (якщо це передбачено)? Які ролі відводяться тренеру, спостерігачам (незадіяним у грі учасникам)?

5

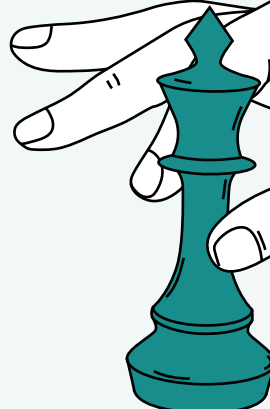
Сценарій - як організувати взаємодію учасників, щоб гра відбулася? Підготуйте індивідуальні інструкції (опис ролей). Що потрібно врахувати, передбачити для виконання цих ролей?

6

Питання для обговорення взаємодії, змістовної частини гри

7

Інструкцію, правила, час, необхідний для підготовки та проведення гри, обговорення результатів тощо



1.6. Особливості підготовки матеріалів тренінгу та методи навчання

Приклад:

Ділова гра з розподілом ролей «Проведення слухань по справі про виділення земельної ділянки під будівництво торговельно-розважального центру»

Мета ділової гри – правильно визначити права та обов'язки осіб, які беруть участь у слуханнях, практично відпрацювати порядок проведення слухання

Змодельований процес взаємодії:

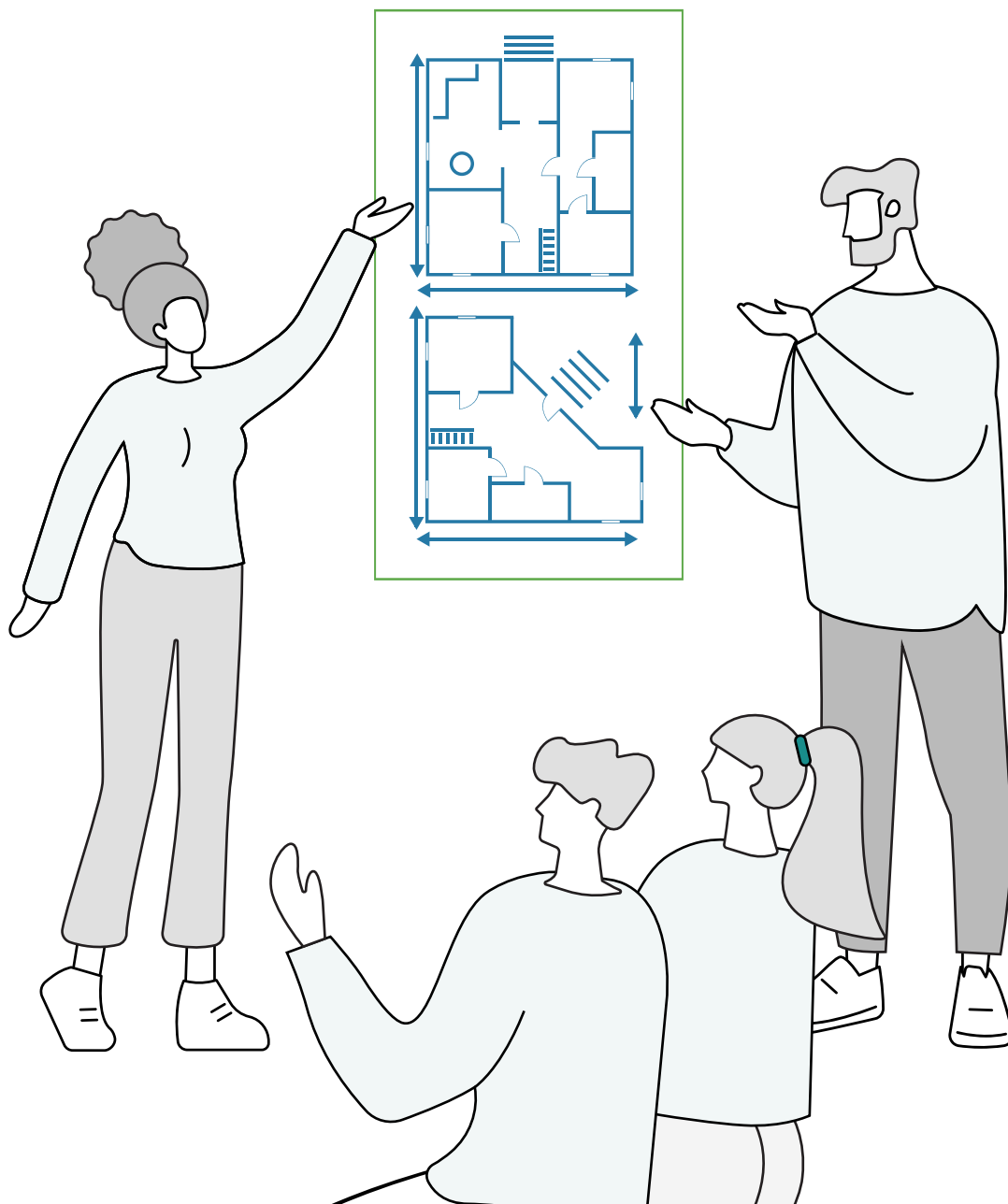
проведення слухання посадовою особою органу місцевого самоврядування за участі ряду дієвих осіб

Орієнтовний час на проведення:

- 10 хвилин – самопідготовка учасників
- до 30-и хвилин – проведення слухань
- 10 хвилин – обговорення результатів

Дійові особи (ролі для учасників):

- посадові особи органу місцевого самоврядування (2-3 учасники)
- заявник – суб'єкт господарювання (1 учасник)
- особи, які проживають поблизу планового будівництва, або / а також їх представник (5-6 учасників)
- спеціаліст – архітектор (1 учасник)
- мешканці іншого населеного пункту (2-3 учасники)
- спостерігачі – решта учасників тренінгу, готують зворотний зв'язок за підсумками гри (з яким результатом завершено слухання?)
- результат ділової гри, акценти, на що звернути увагу учасників та які питання обговорити, розуміння порядку проведення слухань, прав і обов'язків осіб, які беруть участь у слуханнях, зокрема, учасників провадження, їх представників, спеціалістів, інших осіб, отримання навичок проведення слухань



Для того щоб учасники активно навчалися, можете використати наступні прийоми, скеровані на закріплення пройденого матеріалу:



допомагають учасникам закріпити пройдений матеріал, особливо якщо ви працюєте з великим обсягом теорії. *Наприклад:*



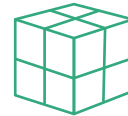
Тести не лише для перевірки знань, а й для того, щоб привернути увагу до проблемних питань, відкрити нові шляхи та можливості для поглибленого вивчення ЗАП

Приклад безкоштовних Інтернет-сервісів, які дозволяють створювати тести: master-test.net або classroom.google.com



Інтерактивні кросворди, пазли – стимулюють пізнавальну активність, розширюють кругозір та загальну обізнаність в питаннях ЗАП

Розробити кросворд, пазли легко: learningapps.org/createApp.php



Квізи - інтелектуальні вікторини, які допомагають закріпити розуміння, сприяють опануванню тем тренінгу

Приклад програмного забезпечення для розробки квізів: quizizz.com



Словник термінів – терміни із визначеннями, які належать до теми тренінгу, часто згадуються під час навчання, поглиблюють розуміння положень ЗАП



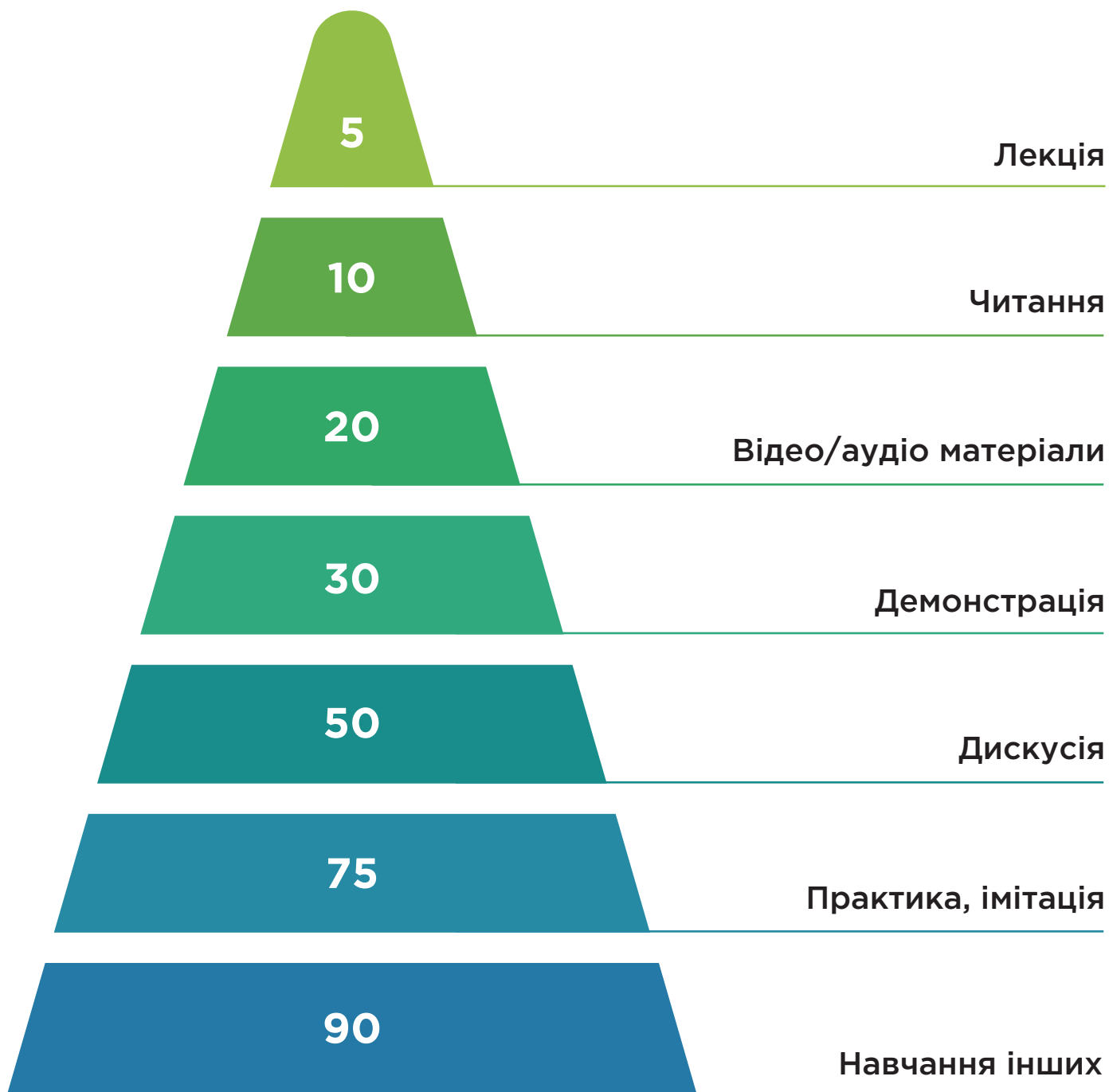
Проблемно-орієнтовані запитання – перефразована проблема (частіше твердження) в запитання, яке спонукає шукати шляхів, як вирішити цю проблему (подібно до кейсу, але в одному запитанні)

*Наприклад:
Які принципові зміни відбудуться в адміністративних провадженнях, де є ризик прийняття несприятливого рішення для особи, зокрема, для “заінтересованих осіб”?
Як вирішувати справу, якщо адміністративний орган у визначений строк не отримав від іншого органу висновок або погодження, необхідні для розгляду справи?*

Пам'ятайте: метод класичної лекції є найменш дієвий для запам'ятовування, а опрацювання нової інформації через практичну діяльність – серед найбільш ефективних

Піраміда навчання

(засвоєння у %)



Джерело: Едгар Дейл, Піраміда навчання

Як правильно оформити завдання до практичної частини тренінгу?



Сформулюйте (повідомте учасникам) **цілі** – навіщо виконується вправа, для закріплення яких знань, відпрацювання якихось навичок тощо?



Складіть **інструкцію до завдання** та поділіться нею з учасниками – короткий опис, що потрібно зробити?

Які **обов'язкові умови** виконання – індивідуально, у двійках, трійках, командах, додаткові матеріали, посилання на теоретичні блоки тренінгу тощо?



Сформулюйте **вимоги до представлення результатів** роботи – у який спосіб, в усній чи письмовій формі, на листі фліпчарту тощо?



Який **час** необхідний для виконання завдання - 10-15-20-30-40 хвилин?

Як діяти, якщо в аудиторії досвідчені юристи?



Якщо переважаюча частина учасників тренінгу **досвідчені юристи, обізнані «критики»**, що робити?

Надайте перевагу методу групової роботи **«мастермайнд»!**

Мастермайнд - формат взаємодії, за якого учасники тренінгу обмінюються ідеями, допомагають один одному вирішувати проблеми. Це своєрідний «колективний розум», щоб задіяти який тренеру необхідно:

1 Визначити та сформулювати перелік проблем, питань застосування ЗАП, які цікаві більшості учасників

2 Визначити цілі взаємодії, поставити запитання, відповіді на які допоможуть розв'язати проблему

3 Обумовити регламент, формат взаємодії:

- повага та відкритість до різних точок зору
- вітаються сильні сторони кожного (що готові запропонувати для розв'язку проблеми?)
- нема поганих або неправильних ідей
- кожна думка повинна бути обґрунтованою (з досвіду учасника або експертно)
- виходимо за рамки проблеми та власних переконань
- підтримуємо один одного в пошуку оптимального рішення тощо

4 Організувати та заохочувати широку дискусію, фіксувати ідеї, підсумовувати напрацювання групи

1.7

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДО ТРЕНІНГУ В ОНЛАЙН

Як підготуватися до тренінгу в онлайн?

Тренінг ЗАП в онлайн рекомендуємо проводити **2-3 частинами** упродовж декількох днів

Кожна з частин – послідовно **тематичні модулі**, наприклад:

Загальні положення про адміністративну процедуру:

- євроінтеграційне значення ЗАП
- правове регулювання адміністративної процедури
- базові категорії
- принципи адміністративної процедури
- суб'єкти адміністративної процедури
- строки
- офіційне засвідчення

Частина 1

Адміністративне провадження:

- загальна характеристика та види адміністративних проваджень
- ініціювання та початок провадження
- підготовка справи до вирішення
- розгляд і вирішення справи
- адміністративний акт, його чинність і припинення дії
- адміністративне оскарження
- виконання адміністративного акта

Частина 2

Відкликання та визнання недійсним адміністративного акту. Розв'язання колізій

Частина 3



Заплануйте як оптимальну тривалість однієї частини тренінгу до 3-4 годин, з короткими перервами (10 хвилин) кожні 50-60 хвилин

Використовуйте розширені можливості сервісу/програми, які обираєте для організації та проведення навчання в онлайн:



Демонстрація екрану,

щоб пояснити теоретичний матеріал, супроводжуючи звуковий ряд презентацією, інструментами візуалізації (функція «малювання» на слайдах, наприклад)



Інтерактивна дошка

з можливістю малювати як альтернативу фліп-чарту, для управління увагою учасників та залучення до розгляду тих чи інших положень ЗАП, для відповідей на питання тренера



Чат

для обміну матеріалами, думками для проведення мозкового штурму, бліц-опитувань, щоб передавати текстову інформацію, яка важко сприймається на слух, посилання на навчальні матеріали в інтернеті тощо. Можливості чату важливі і для учасників, які не мають мікрофона/камери, щоб брати участь в обговоренні питань тренінгу



Спільне використання екрану,

що дозволяє декільком учасникам одночасно працювати над одним документом в режимі реального часу, наприклад, коли команда разом працює над розв'язком кейсу



Розподіл учасників в пари та групи

(«сесійні зали») для обговорення проблемних питань, розв'язку кейсів



«Підняти руку»,

поділитися реакціями/емоціями для забезпечення зворотного зв'язку, щоб активізувати учасників, проводити голосування



Анкетування

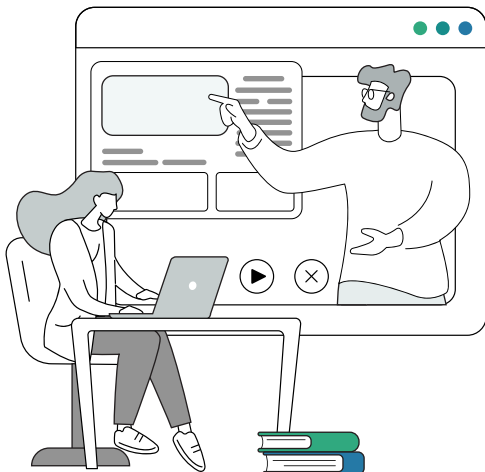
Організація та проведення опитувань



Проведення запису тренінгу

як на комп'ютер, так і в хмарне сховище, щоб учасники змогли самостійно оновити знання щодо ЗАП за лаштунками тренінгу

Під час онлайн-тренінгу учасники:



бачать перед собою відео з камери тренера та його екран, на якому демонструються презентації, відео, схеми, малюнки чи ведеться запис



спілкуються з тренером та іншими учасниками, виступають перед всією групою за допомогою мікрофона або чату

zoom

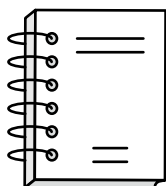


За критеріями функціональності, безпеки, підтримки клієнтів, інтеграції з додатками сторонніх виробників, рекомендовано платформи **Zoom** та **Microsoft Teams** (Джерело: S. V. Thakker, J. Parab. and S. Kaisare. "Systematic research of e-learning platforms for solving challenges faced by Indian engineering students")

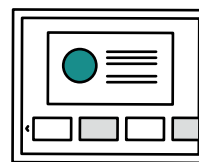
Роздаткові матеріали:



[Закон України «Про адміністративну процедуру»](#)



[Посібник для публічних службовців](#)



Слайдова презентація (робочі матеріали) вашого тренінгу

До них ви можете додати відеозапис кожної теми, дискусій (за згоди учасників), які разом з роздатковими матеріалами та презентаціями, зробіть доступними для завантаження, перегляду та збереження на комп'ютерах учасників

Перед тренінгом:

1

Перевірте, який ви маєте вигляд в кадрі, виберіть зручну позу, встановіть світло і відповідний фон

2

Переконайтеся, що в мікрофон не потрапляють сторонні звуки

3

Розмістіть камеру на рівні очей, щоб імітувати прямий візуальний контакт з учасниками

4

Підберіть інструменти взаємодії, які допоможуть утримати увагу учасників та забезпечать високий рівень інтерактивності (див. «Досвідчені тренери ЗАП рекомендують наступні ресурси для підготовки та проведення навчання в онлайн»)

Під час тренінгу:



Приділіть увагу **правилам взаємодії**, які важливі **для спільної роботи в онлайн**: активна участь, запитання-відповіді «по ходу» взаємодії, ввімкнена камера (за можливості) тощо



Цілі навчання: повідомляйте у вступній частині та час від часу нагадуйте учасникам



Намагайтеся якомога більше **залучати учасників** до обговорення, роботи в групах (кімнатах), задавайте відкриті питання тощо



Перевіряйте, як **учасники зрозуміли завдання**. Для цього запропонуйте кільком на вибір **пояснити ще раз** іншим, що саме та у який спосіб необхідно зробити



Якомога частіше заохочуйте активні дії учасників, **надавайте/запитуйте зворотний зв'язок**

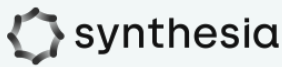
Як залучити учасників у процес тренінгу, управляти їхньою увагою?

- 1** Ставте **більше відкритих запитань**
- 2** Надайте перевагу **інтерактивній взаємодії**, не перетворюйте тренінг на лекцію
- 3** Звертайтеся до учасників на ім'я, запитуйте їхньої думки, **запрошуйте до прямої взаємодії**
- 4** **Довіряйте учасникам.** Наприклад, вимкнена камера під час тренінгу не обов'язково означає, що учасник не навчається (не слухає, займаються власними справами). Окремі учасники тренінгу можуть краще сприймати нову інформацію саме як «пасивні» слухачі
- 5** Заохочуйте учасників **ділитися емоціями, голосувати, надавати вам зворотний зв'язок** «піднятою рукою», надсилати оцінки «смайликами», в чат тощо
- 6** Запропонуйте учасникам **естафету відповідей на ваші запитання голосом**, під час якої вони самостійно можуть визначати черговість, кому з колег передати слово
- 7** Організуйте **більше дискусій, обговорень в малих групах**, щоб надати можливість учасникам спілкуватися між собою

Під час взаємодії з учасниками в онлайн зважте на наступне:

- 1** Найсильніше (іноді назавжди) запам'ятовуються відносно **елементарні, але сильно діючі** зовнішні впливи, які людина переживає вперше
- 2** **Складна інформація**, що не викликає сильних емоційних реакцій, довго в пам'яті не затримується
- 3** Чим вище **концентрація уваги на даних**, тим швидше станеться їх запам'ятовування
- 4** **Точність інформації**, що відтворюється, **погано піддається суб'єктивній оцінці.** Необхідно дещо скептично, насторожено ставитися до надійності навіть своїх власних спогадів, бути готовим до того, що в них виявляться пропуски і помилки
- 5** Під час запам'ятовування довгих рядів даних або вражень найкраще **відтворюються їх початок і кінець**
- 6** **Повторення** (пряме або опосередковане) – єдина відносна гарантія надійності запам'ятовування
- 7** **Логічно пов'язані або взаємозумовлені дані легше запам'ятати**, оскільки формується асоціативний зв'язок. Тому при відтворенні одні і ті ж елементи ніби “тягнуть” за собою інші

Досвідчені тренери рекомендують наступні ресурси для підготовки та проведення навчання в онлайн:



потужний ШІ інструмент, що дозволяє генерувати професійні відео-кейси, перетворюючи звичайний текст на мовлення та супроводжуючи аудіо доріжку якісним візуалом за допомогою штучних акторів, заднього плану та інших декорацій



онлайн-інструмент на основі штучного інтелекту, який дозволяє перетворити свою ідею на готовий відеоролик, додати до нього фоновий голос до відео, ефекти, анімацію та переходи



онлайн веб-сервіс для створення графічного дизайну. Створіть і персоналізуйте свої тренінги, інфографіку, відео без обмежень



вибір кращих університетів світу для організації інтерактивної взаємодії з учасниками навчальних заходів. Проводьте опитування, онлайн вікторини, квізи в реальному часі та отримуйте миттєві результати



простий спосіб для створення інтерактивних вправ, які включають в себе широкий спектр активних методів навчання, та активізують учасників, стимулюють їхню активну участь у процесі навчання та допомагають засвоїти навчальний матеріал більш ефективно



віртуальна дошка, яка дозволяє демонструвати ключову інформацію під час тренінгу, а також одночасно взаємодіяти з учасниками в режимі реального часу



інструмент для створення опитувальних форм та анкет, проведення опитувань в реальному часі



платформа для організації сучасного освітнього процесу та розвитку ключових компетентностей



платформа для створення відео на основі ШІ, яка дозволяє тренерам швидко створювати відео-кейси. Може створити дубль відео, в якому герой говорить все, що ви введете у текстове поле будь-якою мовою

Великий обсяг інформації: як поєднати прагнення з можливостями?



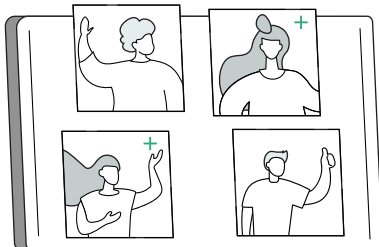
Середньостатистичний учасник тренінгу думає зі швидкістю **800 слів/хв.** Тренер може говорити зі швидкістю орієнтовно **120 слів/хв.** – необхідно знайти «застосування» **680 слів**?



Якщо мозок не стимулювати кожні **8-10 хвилин**, він або «вимикається», або «перемикається» - необхідно **змінювати канали інформації**, застосовувати комбінацію методів навчання

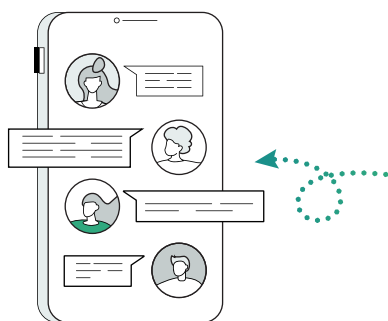
Якщо у учасників тренінгу не працюють камера, мікрофон, що робити?

Рекомендація тренерів ЗАП: передбачте подібні ситуації та будьте готові до них. Для цього:



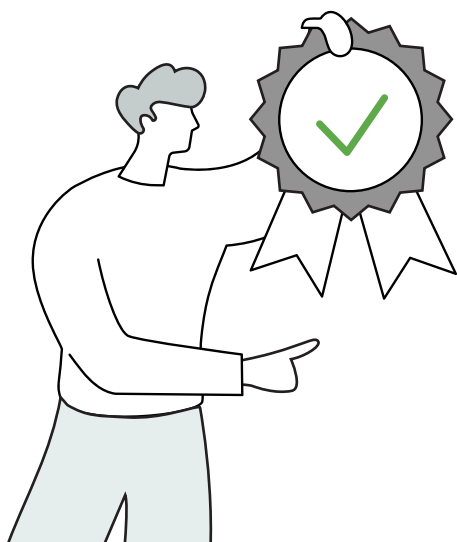
Перевірте **технічні можливості** учасників заздалегідь або на початку тренінгу – попросіть, наприклад, ввімкнути камеру та привітатися голосом або написати в чат «+», чи працюють у них камера, мікрофон тощо

Якщо можливості обмежені, надайте **перевагу спілкуванню в чаті**, використовуйте інтерактивні можливості платформи, або спеціалізоване ПЗ (Див. Розділ 1.7. Ресурси для підготовки та проведення навчання в онлайн»), квізи, тести тощо



Запропонуйте **альтернативні канали зв'язку** та способи, як поділитися з вами результатами виконаного завдання, наприклад, записати голосове повідомлення та надіслати вам у *Telegram*

Як краще організувати обговорення кейсів, проблемно-орієнтованих питань – поділити учасників в команди (наприклад, Zoom-кімнати) чи співпрацювати з усіма разом?



Рекомендація тренерів ЗАП: запорука успіху – комбінація методів навчання, форм взаємодії. Одноманітність не сприяє залученню учасників, досягненню цілей навчання. Тому поєднуйте розгляд кейсів, проблемних питань спільно з усіма учасниками з організацією їхньої роботи в командах

1.8

ЧЕКЛІСТ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ

1. Змістовна підготовка: ЗАП

- Текст закону перечитано, роздруковано/завантажено
- Переглянуто джерела знань (розділ 1.6. Посібника)
- Обрано/підготовлено актуальні для ЦА кейси, приклади, перелік уточнюючих запитань

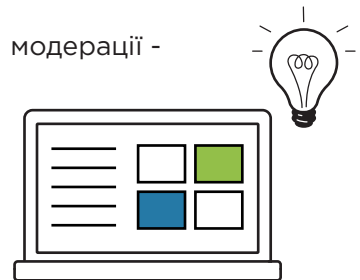


2. Учасники

- Їхні особливості (посади, досвід, ролі, очікування) досліджено, буде враховано під час проведення тренінгу (розділ 1.3. Посібника)
- Проінформовані про захід та його зміст, про місце проведення, розклад тощо
- Отримали запрошення пройти/пройшли онлайн-курс «Загальна адміністративна процедура»

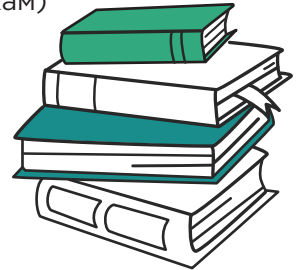
3. Технічне забезпечення та умови проведення тренінгу

- Приміщення придатне для роботи визначеної кількості учасників (рекомендована кількість для тренінгу в офлайн – 12-15 осіб), температурний режим, освітлення, розміщення учасників - оптимальні
- Захисне укриття наявне, можливість встановлення контакту з учасниками з укриття перевірено
- Роботу системи оповіщення на випадок надзвичайної ситуації перевірено
- Фліпчарт, набори маркерів та блокнот А1 до нього в наявності
- Ручка, блокнот для записів, бейдж підготовлені для кожного учасника
- Додатковий папір (А4) – ½ пачки, папір для нотаток, засоби для модерації - підготовлено (у разі потреби)
- Ноутбук працює, звук та можливість підключення до презентаційного обладнання перевірено
- Наявність та роботу презентаційного обладнання (проектор, екран, презентер) перевірено
- Налаштування, можливості сервісу/програми для проведення тренінгу (в онлайн), доступність до мережі Інтернет - перевірено
- Анкету зворотного зв'язку роздруковано/підготовлено для заповнення учасниками



4. Навчальні матеріали тренінгу

- Навчальну презентацію для демонстрації підготовлено, виділено ключові моменти/ акценти, слайди, які актуалізують проблеми, підсумовуючі слайди з висновками
- Програма тренінгу підготовлена та роздрукована (доступна учасникам)
- Роздаткові навчальні матеріали (навчальна презентація, завдання) роздруковані/доступні учасникам для завантаження (в онлайн)



5. Я - Тренер

- Добре знаю ЗАП, позитивно щодо нього налаштований
- Почуваюся впевнено, сповнений енергії, позитивно налаштований
- Достатньо обізнаний у галузі, для представників якої проводитиму тренінг
- Готовий справити приємне враження та завоювати довіру учасників
- Знаю структуру тренінгу, змістовне наповнення кожної з його частин (розділ 1.4. Посібника)
- Готовий не перетворити тренінг на суцільну лекцію, зроблю його інтерактивним, цікавим та практичним
- Підготував активності, які зможуть згуртувати учасників, підвищать їхню мотивацію до взаємодії та сформують позитивне сприйняття ЗАП



Частина 2.

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ
ТРЕНІНГУ ЗАП**

2.1

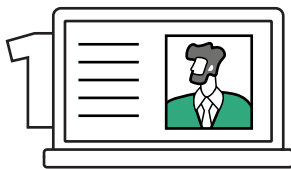
ОСНОВНА ЧАСТИНА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ВИКЛАДЕННЯ

Викладаючи навчальні матеріали з адміністративної процедури, важливо **висвітлити всі ключові положення ЗАП**

Для кожної цільової аудиторії зробіть **акценти** на тих питаннях, які є найбільш **важливими** для їхньої діяльності



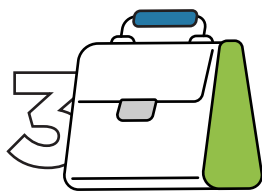
Структура тренінгу



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)



Рекомендована практична частина

Розділ 1. Цілі, призначення та предмет регулювання ЗАП. Термінологія та сфера дії ЗАП



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

ЗАП – основний закон, який регламентує порядок прийняття публічною адміністрацією рішень щодо осіб, якими останнім надаються чи реалізуються права або покладаються обов'язки.

Вперше про необхідність прийняття Закону про адміністративну процедуру йшлося в Указі Президента України від 1998 року.

ЗАП має євроінтеграційну спрямованість, оскільки впроваджує гарантії права на належне адміністрування, закріплені в ст. 41 Хартії основоположних прав ЄС. Так звані «акти м'якого права» - Рекомендації та Резолюції Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам – зобов'язують втілити елементи належного адміністрування в національне правове поле. Найбільш значимий із цих актів – Рекомендація КМ РЄ «Про добре (належне) адміністрування» від 2007 р.

Через основні категорії ЗАП (адміністративний акт, адміністративний орган, функції публічної адміністрації) можна показати сферу його дії. Необхідно розкрити зміст цих категорій. Особливу увагу приділіть іншим суб'єктам, що здійснюють функції публічного адміністрування (лабораторії обов'язкового технічного контролю транспортних засобів при посвідченні відповідності стану транспортного засобу, що використовується для перевезення пасажирів, технічним вимогам, при вирішенні питання про допуск до професії саморегульованими організаціями тощо).

Проілюструйте, які права та законні інтереси особи можуть реалізовуватися через прийняття адміністративних актів, чим право різниться від законного інтересу. Грунтуйте свою позицію на [судових рішеннях](#).

Акцентуйте на відносинах, що знаходяться поза дією ЗАП. Варто нагадати, що внутрішньоорганізаційні відносини у публічній адміністрації не підпадають під регулювання ЗАП.



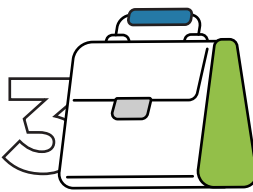


Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

Зробіть **опитування думок** щодо поінформованості про зміст і розуміння права на належне адміністрування.

Запитайте, **які рішення приймають слухачі**, виконуючи свої службові повноваження? Розберіться разом, **які з них є адміністративними актами**, виокремивши їх ознаки.

Проаналізуйте зі слухачами **приклади «нетипових» адміністративних органів**, **підведіть їх до висновку** про те, що в конкретній ситуації суб'єкт діє як публічна адміністрація (приміром, міркуючи, чи буде директор комунального закладу освіти вважатися адміністративним органом при відмові батькам у зарахуванні їх дитини до школи). **Зробіть акцент на публічно-правову природу цих відносин.**



Рекомендована практична частина

Використайте пропущені ключові слова, незакінчені речення, фрази в тексті **для закріплення ключових термінів.**

Запропонуйте **кейс на віднесення справи до адміністративної** (приміром, чи буде розглядатися за ЗАП справа про притягнення посадової особи органу до дисциплінарної відповідальності).



Розділ 2. Принципи адміністративної процедури



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Підкресліть **значимість принципів адміністративної процедури такими аргументами:** при виникненні колізій норми спеціального закону застосовуються лише, якщо вони не протирічать принципам адміністративної процедури; інша адміністративна діяльність адміністративних органів має відповідати принципам адміністративної процедури). Згадайте про критерії перевірки адміністративним судом оскаржуваного акту, які по суті є принципами адміністративної процедури.

При поясненні сутності верховенства права варто підкреслити, що цей принцип не просто закріплений як найбільш значима ідеологема, а й **реально втілюється в приписах ЗАП**. В якості прикладу можна навести положення про захист довіри особи до збереження чинності адміністративного акта, що відображає цінність людини для держави.

Розкриваючи принцип законності, необхідно **акцентувати увагу на дискреційних повноваженнях і правилах, дотримання яких забезпечує законність** при їх реалізації.

Зверніть увагу на **обов'язок адміністративного органу поновити право особи**, якщо ним допущено протиправність прийнятого акту, не чекаючи оскарження цього акту особою. Підкресліть, що **це нове положення законодавства**.

Вкажіть, що **вимога обґрунтованості** є однією із найбільш значимих у концепції належного адміністрування.

Зазначте, що **ЗАП оперує категоріями «добросовісність» і «розсудливість»**, які цілком застосовні в практичній діяльності: дії особи можуть адміністративним органом бути розцінені як недобросовісні у випадку, коли вона раз за разом подає однакові клопотання, що вже були розглянуті, або нерозсудливо діятиме адміністративний орган у разі повторного призначення експертизи у справі, якщо в жодного з учасників провадження немає сумнівів щодо результатів першої експертизи.

Підкресліть, що **принцип пропорційності зобов'язує приймати збалансовані рішення, дбаючи і про інтерес особи, і про публічний інтерес**. А негативні наслідки для особи та публічних інтересів мають бути найменшими.

Розкриваючи зміст принципу відкритості, можна **порівняти його з гласністю**, тим самим підкреслити, що до адміністративного провадження долучаються лише ті особи, на чий права, свободи та законні інтереси адміністративний може вплинути негативно. Так само і доступ до матеріалів справи забезпечується лише учасникам провадження.

Описуючи своєчасність, **наведіть приклади** про **врахування потреб особи в оперативності прийняття адміністративного акту** (приміром, при вирішенні питання про направлення пацієнта на лікування за кордон). Дотримання розумного строку як найкоротшого для вирішення адміністративної справи може бути оцінено в кожному конкретному випадку – адміністративний орган має вирішити справу так швидко, як це дозволяє йому завантаженість.

2.1. Основна частина та особливості її викладення

Проілюструйте принцип ефективності на прикладі адміністративної взаємодопомоги.

При розгляді принципу правомірності дій і вимог особи, акцентуйте увагу на тому, що **всі сумніви щодо правомірності дій та вимог особи, що виникають внаслідок неоднозначного (множинного) трактування норми права, повинні тлумачитися адміністративним органом на користь їх правомірності**. Це має надати впевненості посадовим особам у їх виборі варіанту вирішення справи у випадках, коли формулювання норми закону не є достатньо юридично визначеним.

Розкриваючи зміст принципу офіційності, зверніть увагу слухачів на те, що **адміністративний орган не вправі обтяжувати особу зобов'язанням надавати ті відомості та документи, які орган може витребувати самостійно**.

Зробіть акцент на тому, що **принцип гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні є одним із найважливіших в адміністративній процедурі**. Він вимагає, щоб жодне несприятливе рішення для особи не приймалося без комунікації з такою особою.

Поясніть, що **принцип гарантування ефективних засобів правового захисту надає можливості для запровадження адміністративного оскарження** у випадках відсутності вищого органу над тим, який прийняв рішення, шляхом створення комісії для розгляду скарг. В якості прикладу можна навести органи місцевого самоврядування. Крім того, зазначений принцип вимагає, щоб в несприятливому адміністративному акті було зазначено строки, порядок і способи його оскарження. Зверніть увагу на те, що це прояв людиноцентризму.

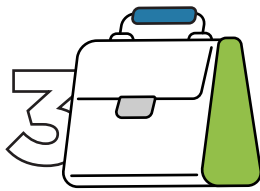


Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклад)

Подискутуйте зі слухачами про дискрецію. Попросіть їх навести приклади дискреційних повноважень у сфері їх діяльності.

Порівняйте спільно зі слухачами принципи адміністративної процедури та критерії, за якими адміністративний суд перевіряє оскаржувані рішення/дії.

2.1. Основна частина та особливості її викладення



Рекомендована
практична частина

Використайте **квіз**, який допоможе закріпити **розуміння особливостей принципів адміністративної процедури**.

Запропонуйте слухачам **пройти тестування з проблематики принципів адміністративної процедури**, що дозволить їм **впорядкувати отримані знання**.



Розділ 3. Адміністративний орган, учасники адміністративного провадження та особи, що сприяють розгляду справи. Строки та офіційне засвідчення в адміністративному провадженні



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Адміністративний орган, учасники адміністративного провадження та особи, що сприяють розгляду справи

Важливо поділити всіх суб'єктів адміністративної процедури на адміністративні органи, учасників провадження та осіб, які сприяють розгляду справи. Такий поділ дозволить зрозуміти їх призначення і правовий статус в адміністративному провадженні.

Характеризуючи положення адміністративного органу, **акцентуйте увагу** на наступному:

- адміністративний орган діє в межах предметної та територіальної компетенції, ЗАП запроваджує можливість вирішення компетенційних спорів в адміністративному порядку;
- від імені адміністративного органу справу розглядає посадова особа або член колегіального органу чи посадова особа апарата колегіального органу;
- можливість делегування повноважень щодо прийняття адміністративних актів;
- ЗАП запроваджує порядок відводу посадової особи, встановлює коло підстав для відводу;
- недотримання вимог щодо відводу посадової особи може бути підставою для визнання протиправними прийнятих нею рішень і вчинених дій;
- адміністративний орган, який став правонаступником ліквідованого або реорганізованого, повинен повідомити особу про отримання ним матеріалів справи, яку він розглядатиме;
- адміністративна взаємодопомога є новелою законодавства, варто відзначити, що орган може відмовити в наданні допомоги з причини неможливості виконати запитувану дію.

Важливими **положеннями щодо учасників адміністративного провадження та осіб, що сприяють розгляду справи**, є наступні:

- не лише адресат є учасником провадження, а й заінтересовані особи можуть бути долучені до розгляду справи; категорія «заінтересовані особи» є новою для національного законодавства;
- особами, що сприяють розгляду справи, є свідки, спеціалісти, експерти, перекладачі; їх участь в адміністративному провадженні передбачається спеціальними законами. Важливо на прикладах показати можливість залучення до провадження цих осіб (свідки – при наданні статусу учасника бойових дій, експерт – в інспекційному провадженні, спеціаліст – у провадженні за участі неповнолітніх, перекладач – якщо учасник провадження не володіє державною мовою);
- особи, які сприяють розгляду справи, не повинні мати інтересу до результатів її вирішення, інакше вони мають заявити самовідвід або стосовно них учасники провадження можуть заявити відвід;
- запроваджено спрощене посвідчення представництва фізичної особи – учасника провадження, але за умови відсутності вимоги щодо наявності нотаріальної довіреності та вимоги безпосередньої участі особи в провадженні.

2.1. Основна частина та особливості її викладення

Поясніть **правила щодо запрошень, повідомлень, поштових відправлень**. Зверніть увагу на презумпцію отримання особою запрошення на п'ятий день з дня його відправлення.

Строки та офіційне засвідчення в адміністративному провадженні

При висвітленні питання строків в адміністративному провадженні важливо **акцентувати на тому, як вони обчислюються**, зокрема, правилах обчислення строків при відсутності в законі вказівки на вид днів - календарні або робочі.

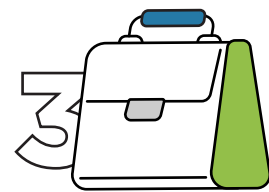
Зверніть увагу, що в ЗАП встановлено **граничний строк розгляду справи за заявою особи - 30 днів**, але в спеціальних законах можуть бути й інші строки. Не забудьте про можливість **продовження строків**, а також про особливості визначення граничних строків розгляду справи колегіальним органом.

Акцентуйте увагу на тому, що **адміністративний орган може офіційно засвідчувати справжність підпису особи**, а також копію документа чи витягу з нього, якщо таке офіційне засвідчення пов'язано з адміністративним провадженням.



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклад)

Запитайте слухачів їх **позиції щодо необхідності залучення заінтересованих осіб до адміністративного провадження**. Попросіть навести приклади таких проваджень.



Рекомендована практична частина

Запропонуйте учасникам **різновид квізу/пазл, який допоможе упорядкувати знання про адміністративний орган**, учасників адміністративного провадження та осіб, що сприяють розгляду справи тощо.

Запропонуйте слухачам **визначити останній день для оскарження рішення в ситуації**, коли воно прийнято: 1 лютого, доведено до відома особи 5 лютого. Зверніть їх увагу на те, що строк оскарження буде рахуватися з 6 лютого, але це не позбавляє особу права і 5 лютого оскаржити рішення.

З метою проміжного контролю знань та обговорення особливостей ЗАП запропонуйте тестове завдання, яке спонукає розглянути практичні аспекти застосування ЗАП. Наприклад:

Який акт із перелічених НЕ є адміністративним? Варіанти відповідей:

- А Рішення про надання дозволу на видобуток піску
- Б Наказ про присвоєння чергового рангу державного службовця працівнику РДА
- В Розпорядження про призначення особі пенсії за віком
- Г Ордер про видалення зелених насаджень

Правильна відповідь: Б) Наказ про присвоєння чергового рангу державного службовця працівнику РДА

На які відносини поширює дію ЗАП?

- А Щодо розгляду електронних петицій
- Б Щодо вчинення нотаріальних дій
- В Щодо проведення всеукраїнського референдуму
- Г Щодо здійснення перевірки правильності нарахування та сплати податків

Правильна відповідь: Г) Щодо здійснення перевірки правильності нарахування та сплати податків

✘

✘

Розділ 4. Адміністративне провадження



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Починаючи викладення матеріалу про здійснення адміністративного провадження, важливо нагадати поділ проваджень на види – заявні та втручальні, що залежить від того, який суб'єкт ініціює провадження.

Початок адміністративного провадження та підготовка справи до розгляду

Важливо підкреслити, що ЗАП забороняє відмовляти в реєстрації заяви.

Після реєстрації заяви за наявності певних підстав адміністративний орган може прийняти такі процедурні рішення:

- залишення заяви без руху - в разі наявності її недоліків (помилки у заяві, подання не всіх документів);
- направлення заяви за належністю - у випадку отримання її органом, що не має компетенції на її розгляд;
- відмова у прийнятті заяви до розгляду - у випадку, якщо вона анонімна, подана повторно (за винятком істотної зміни обставин), містить нецензурну лайку, образливі вислови тощо.

Зверніть увагу, що на етапі підготовки справи до розгляду адміністративний орган за потреби вчиняє такі дії: витребує додатково документи та відомості; залучає до участі в адміністративному провадженні адресата; повідомляє заінтересованим особам про початок адміністративного провадження; повідомляє учасникам провадження порядок ознайомлення з матеріалами справи, їхні права і обов'язки; надає учасникам адміністративного провадження можливість подати документи, клопотання, пояснення та зауваження, довести обставини, що мають значення для вирішення справи; вирішує питання про необхідність залучення до участі в адміністративному провадженні осіб, які сприяють розгляду справи, призначення експертизи, проведення огляду на місці або огляду речей, проведення слухання у справі.

Поясніть категорію «докази», яка до прийняття ЗАП використовувалася лише в процесуальних законах. Проілюструйте прикладами розуміння засобів доказування.

Опишіть порядок отримання пояснень від учасників адміністративного провадження, не забудьте наголосити на тому, що зауваження, пояснення, докази можуть бути надані до прийняття рішення по справі або до проведення слухань.

Зверніть увагу, що пояснення свідків не можуть ґрунтуватися на інформації інших осіб, а також встановлювати ті обставини, для яких законодавством передбачено інший спосіб підтвердження.

Акцентуйте увагу на принципі мовчазної згоди при неотриманні погодження.

2.1. Основна частина та особливості її викладення

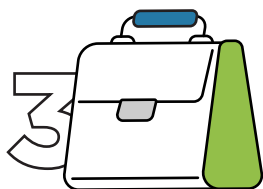
Проілюструйте прикладами провадження з великою кількістю осіб (будівництво, розміщення небезпечного виробництва тощо). Зробіть акцент на призначенні представника заінтересованих осіб у такому провадженні.



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

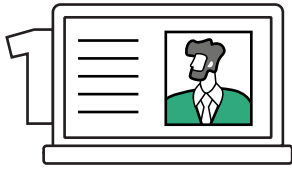
Актуалізуйте питання про відмінності заяв і скарг від інших звернень – пропозицій, зауважень, петицій. Підкресліть, що їх розгляд відбувається за різними правилами.

З'ясуйте розуміння слухачами принципу мовчазної згоди.



Рекомендована практична частина

Запропонуйте кейси щодо звернення особи до адміністративного органу із заявою та неповним пакетом документів. Обговоріть, яке процедурне рішення має бути прийнято в такій ситуації, як має діяти адміністративний орган у разі, якщо необхідні для розгляду справи відомості та документи знаходяться у володінні інших органів або в публічних реєстрах. Пов'яжіть дії та рішення адміністративного органу із забезпеченням принципів гарантування права особи на участь у провадженні та офіційності.



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Розгляд справи та прийняття рішення. Адміністративний акт, його чинність

Характеризуючи етап розгляду справи, визначте види проваджень:

- невідкладний розгляд;
- розгляд і вирішення справи в автоматичному режимі;
- розгляд у письмовому провадженні;
- розгляд із заслуховуванням, в тому числі проведення слухань.

Поясніть, що вимога заслуховування особи не є абсолютною, передбачені випадки, коли воно не застосовується. Проілюструйте ці ситуації прикладами.

Розкажіть, чим відрізняються слухання за ЗАП від громадських слухань. Змодельуйте порядок проведення слухань.

Особливу увагу приділіть питанню зупинення адміністративного провадження, зокрема, зазначте підстави, за яких орган зобов'язаний зупинити провадження, і за яких має право зупинити.

Окресліть, що не будь-яке провадження завершується прийняттям адміністративного акта. За певних обставин провадження закривається.

Підкресліть, що прийняття процедурних рішень адміністративним органом не потребує оформлення окремих процедурних документів на кшталт ухвал суду; достатньо зазначення в матеріалах справи (в системах документообігу) про прийняті рішення.

Важливо зробити акценти на структурі адміністративного акта. Зокрема, що негативний для особи акт повинен містити мотивувальну частину, а в його заключній частині має бути вказано порядок, строки і способи його оскарження.

У результативній частині акта може бути зазначено про можливість його відкликання або про обов'язки, що покладаються на адресата у зв'язку з прийняттям адміністративного акта.

Зверніть увагу, що адміністративний акт буде вважатися негативним, якщо вимоги одних учасників провадження він задовольняє, а інших – відмовляє у задоволенні. А це значить, що такий акт повинен бути мотивований, а також містити інформацію про порядок, способи та строки його оскарження.

Поясніть, що відсутність мотивувальної частини у негативному для особи акті має наслідком його скасування, якщо особа такий акт буде оскаржувати.

2.1. Основна частина та особливості її викладення

Важливо пояснити нове правило – адміністративний акт набуває чинності з моменту його доведення до відома особи, передусім, це стосується негативних для особи актів.

Акцентуйте на тому, що, за загальним правилом, адміністративний акт вважається доведеним до відома особи на п'ятий календарний день з дня його надсилання адміністративним органом.

Акти, що стосуються великої кількості осіб, доводяться до відома через публічне оголошення на сайті адміністративного органу або/та через належні йому медіа.

Визначте, коли адміністративний акт втрачає чинність. Особливу увагу приділіть категоріям «скасування», «відкликання» і «визнання недійсним» адміністративного акта. Поясніть, що скасовує акт суб'єкт розгляду скарги або адміністративний суд, а відкликає та визнає недійсним – адміністративний орган, який його прийняв.

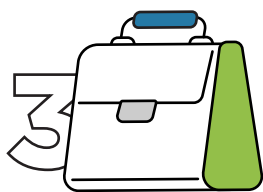
Поясніть на прикладах нікчемність адміністративних актів.



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

Обговоріть зі слухачами, чи бачать вони практичні проблеми із доведенням адміністративного акта до відома особи, з'ясуйте способи їх розв'язання.

З'ясуйте, чи мотивують учасники негативні акти, які приймають у своїй службовій діяльності.



Рекомендована практична частина

Проведіть ділову гру на тему «Слухання по справі про виділення земельної ділянки під будівництво торговельно-розважального центру».

Запропонуйте слухачам кейс, за яким вони напишуть мотивувальну частину негативного акта так, щоб це забезпечувало особі можливість правильно його зрозуміти та реалізувати своє право на оскарження.



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Адміністративне оскарження

Важливо окреслити нові положення, що стосуються адміністративного оскарження, зокрема, можливість створення комісій із розгляду скарг у випадках, коли адміністративний орган не має вищого над собою органу. Таку ж комісію може створити й вищий орган, що уповноважений розглядати скарги. Оскаржити рішення, дії та бездіяльність органу місцевого самоврядування, що реалізує делеговані повноваження, можна до того органу виконавчої влади, який реалізує державну політику щодо делегованого повноваження.

Розкажіть про комісію з розгляду скарг, її склад, акцентуйте на тому, що до третини її складу може бути представлена громадськістю. Згадайте [Примірне положення про комісію з розгляду скарг](#), прийняте Кабінетом Міністрів України.

Зазначте, що рішення комісії з розгляду скарг має рекомендаційний характер, а його неврахування керівником органу чи іншою уповноваженою особою потребує обґрунтування.

Зверніть увагу на процедурні рішення та дії, які можуть бути оскаржені до прийняття адміністративного акта.

Нагадайте про строки адміністративного оскарження, про те, що вони рахуються з дня, коли особі стало відомо про прийняте рішення чи вчинену дію, а щодо бездіяльності – вона оскаржується будь-коли з дня завершення строку для прийняття рішення.

Поясніть, що незазначення в адміністративному акті порядку, строків і способів його оскарження має наслідком можливість особи подати скаргу в будь-який час.

Вкажіть, що скарга подається через орган, чиї дії, рішення або бездіяльність оскаржуються.

Розкажіть про новелу ЗАП – оскарження адміністративного акта за клопотанням особи зупиняє його дію. Це – загальне правило, винятки з якого можуть бути передбачені спеціальним законом.

Нагадайте, що розгляд скарги здійснюється за правилами, передбаченими ЗАП для розгляду заяв, а отже, адміністративний орган може, приміром, витребувати необхідні для розгляду документи, проводити слухання тощо.

Поясніть, що ЗАП допускає можливість примирення на стадії оскарження. Проте таке примирення може бути лише між учасниками провадження (адресатами та заінтересованими особами). Пам'ятайте, що адміністративний орган при цьому має з'ясувати, чи відповідають умови примирення вимогам закону.



2.1. Основна частина та особливості її викладення

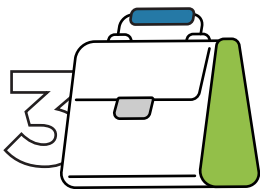


Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

Обговоріть переваги адміністративного оскарження у порівнянні з судовим.

Запитайте, яке рішення буде прийнято по скарзі на акт, негативний для особи, що не має мотивувальної частини. Запропонуйте варіанти подальших дій адміністративного органу.

Обговоріть випадки примирення між учасниками провадження на стадії оскарження.



Рекомендована практична частина

Змодельуйте із слухачами створення комісії з розгляду скарг, розгляд нею скарг, оформлення висновку по скарзі, дії керівника органу чи іншої уповноваженої особи із розгляду висновку.



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Виконання адміністративних актів

Важливо нагадати, що не всі адміністративні акти потребують виконання, приміром, внесенням до державного реєстру інформації про фізичну особу-підприємця відповідне провадження завершується. Інші акти, приміром, рішення про направлення особи на лікування до іноземної клініки, потребують дій як адміністративним органом, так і адресатом адміністративного акта.

Примусовий вплив, як правило, застосовується до адресатів адміністративних актів, якими їх зобов'язано вчинити певні дії.

Підкресліть, що на цьому етапі адміністративний орган забезпечує виконання адміністративного акта через застосування заходів впливу до зобов'язаних осіб.

Передбачено 3 види заходів впливу:

- 1) виконання дій за рахунок зобов'язаної особи;
- 2) грошове стягнення;
- 3) безпосередній вплив.

Проілюструйте для кращого розуміння кожний захід впливу прикладами: знесення паркану, який особа встановила за межами своєї ділянки, здійснюється будівельною компанією; застосування грошового стягнення у випадку, коли особа не виконує вимогу здати зброю при відкритті дозволу на неї; застосування безпосереднього впливу при потребі вивести людей із аварійної будівлі.

Зробіть акцент на обов'язковості попередження особи про застосування до неї заходів впливу у разі, якщо вона добровільно не виконає адміністративний акт.

Зверніть увагу, що постанова про накладення грошового стягнення є виконавчим документом та підлягає примусовому виконанню у порядку, встановленому законодавством про виконавче провадження.

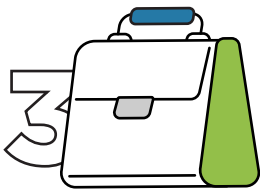
Поясніть, що особа може подати скаргу щодо рішення про застосування заходу (заходів) впливу, але виключно щодо часу, місця або виду заходу впливу; подання скарги зупиняє виконання заходу впливу до завершення її розгляду по суті.



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

Подискууйте про відмінність заходів впливу від заходів відповідальності.

Попросіть слухачів поділитися думками щодо ефективності забезпечення виконання адміністративного акта самим органом, який цей акт прийняв.



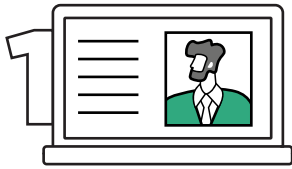
Рекомендована практична частина

Запропонуйте слухачам розв'язати кейс про виконання вимоги органу місцевого самоврядування про демонтаж кондиціонера, адресованої громадянину.

Поставте завдання описати порядок застосування заходів впливу при примусовому забезпеченні виконання такого рішення.

Запропонуйте порахувати розміри грошових стягнень, що можуть бути застосовані до осіб, щоб спонукати їх виконати адміністративні акти.

Розділ 5. Відкликання адміністративного акта та визнання його недійсним. Перегляд адміністративного акта за нововиявленими обставинами. Колізії між ЗАП і спеціальним законодавством, способи їх подолання.



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Відкликання адміністративного акта та визнання його недійсним. Перегляд адміністративного акта за нововиявленими обставинами

Наголосіть на тому, що рішення про відкликання та визнання недійсним є адміністративними актами; їх прийняття здійснюється з дотриманням всіх правил, передбачених для адміністративного провадження.

Визначте, за яких умов адміністративний акт вважається правомірним, а за яких – протиправним.

Поясніть, що означає відкликання та визнання недійсним на шкоду та на користь особі.

Зробіть акцент на тому, що адміністративний орган при вирішенні питання про відкликання та визнання недійсним адміністративного акта повинен врахувати наслідки такого рішення для особи, істотність причин для цього та за потреби інші аргументи.

Зверніть увагу, що ініціювати відкликання адміністративного акта може як особа, так і адміністративний орган.

Поясніть можливість відкликання адміністративного акта з мотивів суспільної необхідності, згадайте історію зі знесенням будівлі поблизу НСК «Олімпійський» напередодні проведення чемпіонату з футболу Євро-2012.

Для пояснення сутності захисту законного інтересу (довіри) особи до збереження чинності адміністративного акта використайте рішення суду у справі [№815/2473/17](#), покажіть, що особа змінила свій уклад життя, а тому її законний інтерес, щоб акт залишився чинним, має переважати над публічним інтересом до визнання його недійсним.

Окресліть, в яких випадках особа може звернутися до адміністративного органу із заявою про перегляд адміністративного акти.

Зробіть акцент на тому, що перегляд відбувається за правилами, передбаченими для здійснення адміністративного провадження.

2.1. Основна частина та особливості її викладення



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

Обговоріть зміст рішення Конституційного Суду України ([справа про скасування актів органів місцевого самоврядування](#)) на предмет необхідності законодавчого врегулювання порядку припинення дії актів адміністративних органів.



Рекомендована практична частина

На прикладі кейсу «Допінг» спробуйте розібратися зі способом припинення дії прийнятих у справі рішень.



Інтерактивна лекція, контекстні приклади, дослідження положень закону
Акценти для інтерактивної лекції, контекстні приклади, дослідження положень закону

Колізії між ЗАП і спеціальним законодавством, способи їх подолання

Нагадайте, що до приведення законодавчих актів у відповідність із ЗАП вони застосовуються в частині, що не суперечить принципам адміністративної процедури.

Зверніть увагу на ч. 2 ст. 3 ЗАП: «Законом можуть бути встановлені особливості адміністративного провадження для окремих категорій адміністративних справ. Такі особливості повинні відповідати принципам адміністративної процедури, визначеним цим Законом».

Поясніть, що таке колізія норм права, проаналізуйте для цього ст. 66 Закону України [«Про правотворчу діяльність»](#).

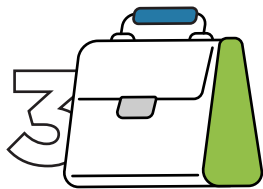
Розкажіть про найбільш типові колізії, що можуть виникати в діяльності адміністративних органів.



Дискусія, проблемно-орієнтовані запитання, опитування думок (приклади)

Подискутуйте із слухачами про способи подолання колізій.

2.1. Основна частина та особливості її викладення



Рекомендована
практична частина

Змодельуйте ситуацію, при якій норми спеціального закону протирічать ЗАП, і запропонуйте слухачам самостійно вирішити, яку норму застосовувати при розгляді справи. Підведіть їх до висновку про необхідність перевірки норми спеціального закону на відповідність принципам адміністративної процедури. Спільно знайдіть у ЗАП принцип, якому мають відповідати дії та рішення адміністративного органу.

На завершення тренінгу запропонуйте учасникам підсумовуюче пошуково-творче (пошук можливих підходів до розв'язку проблемної ситуації) або тестове завдання прикладного, практичного змісту, наприклад, кейс «Будівництво ТРЦ» з варіантами відповідей:

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) звернулося до міської ради із проханням виділити земельну ділянку під будівництво торговельно-розважального центру на місцевості біля парку у спальному районі міста. Про таке звернення міська рада розмістила оголошення на своєму сайті. Громадяни А. і Б., які мешкають поблизу парку, подали до міськради клопотання долучити їх до адміністративного провадження, а також провести слухання по справі. Громадяни виступали категорично проти будівництва ТРЦ, оскільки цим, на їх думку, ще більше ускладниться під'їзд до будинків, де вони мешкають, і унеможливиться паркування їх автомобілів. Клопотання громадян А. і Б. були задоволені.

По цій справі посадовою особою міської ради були проведені слухання, на які з'явилися директор ТОВ, громадяни А. і Б., а також гр. В., який мешкає в іншому населеному пункті, і архітектор Д., який роз'яснив присутнім містобудівні вимоги. За результатами розгляду справи міською радою було прийнято рішення про виділення ТОВ земельної ділянки за умови будівництва паркінгу для мешканців спального району міста.

У визначений у рішенні міської ради строк ТОВ не виконало цю умову, натомість отримало дозвільні документи на будівництво ТРЦ.

Завдання: оберіть відповіді на запропоновані запитання до кейсу:

Які особи з перелічених НЕ є учасниками адміністративного провадження?

- А ТОВ.
- Б Громадянин А.
- В Громадянин Б.
- Г Міська рада



2.1. Основна частина та особливості її викладення

За чийм клопотанням можуть проводитися слухання?

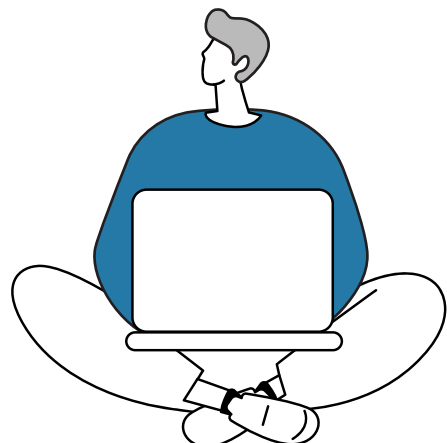
- А Міської ради
- Б ТОВ
- В Громадянина А
- Г Громадянина Б
- Г Посадової особи міської ради, яка розглядає справу
- Д Громадянина В
- Е Архітектора Д

В який спосіб міська рада може припинити рішення про виділення земельної ділянки для ТОВ у разі невиконання останнім обов'язку побудувати паркінг?

- А Визнати рішення недійсним
- Б Відкликати рішення
- В Скасувати рішення
- Г Визнати рішення нечинним

Які особи можуть оскаржити рішення міської ради про виділення земельної ділянки з умовою побудувати паркінг?

- А ТОВ
- Б Прокурор
- В Громадянин А
- Г Громадянин Б
- Г Громадянин В
- Д Архітектор Д
- Е Посадова особа міської ради



2.1. Основна частина та особливості її викладення

Визначте правильну послідовність дій у провадженні з виділення ТОВ земельної ділянки

- А Залучення заінтересованих осіб
- Б Реєстрація заяви
- В Проведення слухання
- Г Прийняття рішення

Правильна відповідь: Б, А, В, Г

Підсумуйте:



Зробіть спільний із слухачами висновок щодо важливості ЗАП для врегулювання відносин із прийняття адміністративних актів



Обговоріть готовність слухачів застосовувати ЗАП у своїй діяльності



Попросіть оцінити слухачами їх знання ЗАП



2.2

ЧЕКЛІСТ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕНОГО ТРЕНІНГУ

- Цілей навчання досягнуто:
 - Розглянуто ключові терміни, вживані в Законі, учасники розуміють призначення, цілі, основні положення та переваги Закону України «Про адміністративну процедуру»
 - Учасники розуміють особливості застосування ЗАП в роботі, зокрема - для вирішення адміністративної справи
 - Учасники демонструють прагнення застосовувати ЗАП в своїй роботі
- Зміст можливих колізій з нормами інших законів та способи їх подолання розглянуто достатньо/вичерпно
- Тренінг не було перетворено на суцільну лекцію, переважали інтерактивні методи навчання (як в офлайн, так і в онлайн)
- Розгляд кожної окремої теми містив подібні активності: 1) пояснення/обговорення положень Закону → 2) розгляд прикладів, проведення аналогій щодо особливостей їхнього застосування → 3) виконання завдань для закріплення нового (кейси, рольова гра та інші) → 4) зворотний зв'язок, висновки та рекомендації
- Учасники отримали можливість ділитися власними думками щодо ЗАП, щодо рівня практичності тренінгу, висновками та здобутками, яких вдалося досягти під час тренінгу – очікування учасників виправдані!
- Джерела знань про ЗАП учасникам мною порекомендовано (основні та додаткові, для самостійного опрацювання):
 - Професійна [спільнота у Facebook](#)
 - [Онлайн-курс](#) на платформі Zrozumilo
 - Сайт про ЗАП: adminprocedure.org.ua
- Я як тренер(ка) задоволений(а) досягнутими результатами (повністю/ частково). Разом з тим, оскільки немає меж досконалості, можу перелічити що потрібно удосконалити наступного разу, на що звернути увагу, що врахувати та навіщо тощо – 1,2,3...



Ця публікація підготовлена за підтримки Європейського Союзу в межах проєкту «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR).

За зміст публікації відповідальність несе авторський колектив.
Зміст публікації не є відображенням офіційної позиції Європейського Союзу.



**ПРЯМУЄМО
РАЗОМ**