

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему :

**«МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В РЕГІОНІ»**

Студентки 3 курсу, 11 с групи,  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Жовтобрюх  
Христини  
Сергіївни

(підпис студента)

Науковий керівник  
канд. держ. упр

Мірко  
Наталія  
Вікторівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Головня  
Юлія  
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Освітній ступінь: бакалавр  
Спеціальність: публічне управління та адміністрування  
Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«11» грудня 2021 р

### Завдання на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентів Жовтобрюх Христині Сергіївни

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи): «Механізми надання адміністративних послуг в регіоні»

Затверджена наказом ректора від «10» грудня 2021 р. №4082

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)  
24.01.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи):

*Мета* випускної кваліфікаційної роботи – дослідження сучасного стану та перспектив розвитку механізмів надання адміністративних послуг в регіоні.

*Об'єктом* дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес надання адміністративних послуг на прикладі ЦНАП Одеської міської ради .

*Предметом* випускної кваліфікаційної роботи є теоретико методологічні та прикладні засади механізму надання адміністративних послуг у регіоні.

#### РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ НАДАВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

1.1. Функціонування центру надання адміністративних послуг Одеської міської ради

1.2. Аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг

#### РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАВАННЯ



## АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Шляхи підвищення кількості, якості та ефективності надання адміністративних послуг

2.2. Аналіз зарубіжного досвіду України та обґрунтування їх ефективності

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

### Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 10.12.2021	10.12.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 20.12.2021	20.12.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2022	20.01.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	До 21.01.2022	21.01.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускні кваліфікаційну роботу	До 22.01.2022	22.01.2022
7	Зовнішнє рецензування ВКР	До 22.01.2022	22.01.2022
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	21-23. 01.2022	21-23. 01.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 25.01.2022	До 25.01.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

Дата видачі завдання « 11 » грудня 2021 р.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(*прізвище, ініціали, підпис*)

Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Потребою сьогодення стає дослідження механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні та його вдосконалення. Важливим у цьому плані є дослідження та узагальнення умов для отримання населенням країни якісних, своєчасних і адекватних реаліям адміністративних послуг.

Студенткою проведено аналіз механізму надання адміністративних послуг на прикладі Центру надання адміністративних послуг Одеської міської ради та визначено пріоритетні напрями його удосконалення.

В ході дослідження вирішено низку задач: досліджено механізм надання адміністративних послуг населенню; узагальнено сучасний стан механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в Україні; досліджено та узагальнено показники діяльності ЦНАП Одеської міської ради та на його прикладі визначено основні проблеми у сфері надання адміністративних послуг; запропоновано алгоритм вирішення визначених проблем. Студенткою проаналізовано зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління системою надання адміністративних послуг та визначено можливості його використання в Україні.

Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студентки, розкриває обрану тему. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, на присвоєння ступеня бакалавр зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

*(підпис, дата)*

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

*(ПІБ, підпис, дата)*

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

*(прізвище, ініціали, підпис)*

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«25» січня 2022 р.



**ЗМІСТ**

**ВСТУП** 4

**РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ** 6

1.1. Функціонування центру надання адміністративних послуг Одеської міської ради 6

1.2. Аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг 18

**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ** 27

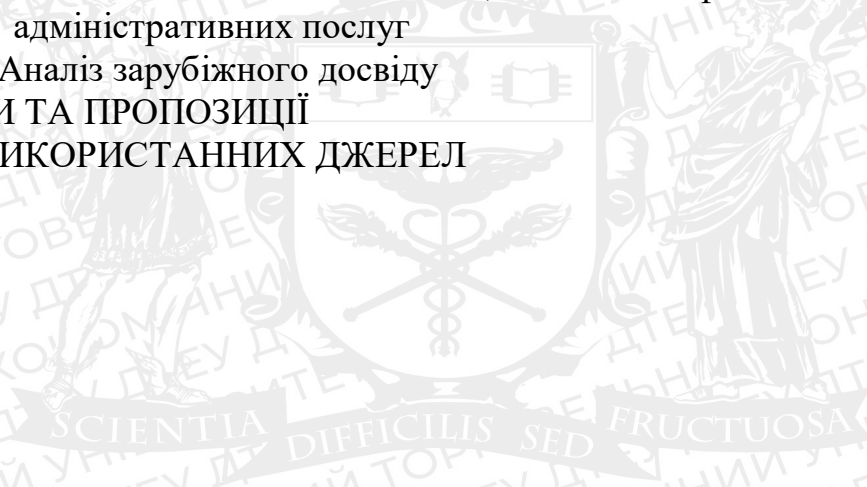
2.1. Шляхи підвищення кількості, якості та ефективності надання адміністративних послуг 27

2.2. Аналіз зарубіжного досвіду 32

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** 38

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 40

**ДОДАТКИ** 46



## ВСТУП

*Актуальність теми.* Україна взялася за децентралізацію та реформу своєї адміністративної системи. Тому одним із найважливіших пріоритетів реформи децентралізації є створення, розвиток та вдосконалення адміністративних послуг та формування оптимальної мережі Центрів надання адміністративних послуг. Крім того, розширення мережі центрів надання адміністративних послуг сприяє передачі більшої кількості повноважень органам місцевого самоврядування щодо надання ширшого спектру державних послуг, підготовки відповідних приміщень та формування відповідної інфраструктури надання послуг, зокрема в новостворених об'єднаних територіальних громадах, тим самим забезпечуючи адміністративні послуги ближче до потреб замовника. Міністерство економічного розвитку і торгівлі та Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Достатня робота Центрів надання адміністративних послуг має базуватися на стандартних підходах та конкретних критеріях, таких як: забезпечення топ-переліку державних послуг, доступність та якість державних послуг, затвержені документи, навчений персонал, наближення адміністративних послуг до потреб клієнтів через відкриття територіальних підрозділів та віддалених робочих місць.

*Мета* випускної кваліфікаційної роботи – дослідження сучасного стану та перспектив розвитку механізмів надання адміністративних послуг в регіоні.

Виходячи з поставленої мети передбачається вирішити ряд наступних завдань:

1. Розглянути функціонування центру надання адміністративних послуг Одеської міської ради ;
2. Провести аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг;
3. Розробити шляхи удосконалення механізму державного управління у



сфері надання адміністративних послуг.

4. Провести аналіз зарубіжного досвіду удосконалення надання адміністративних послуг.

*Об'єктом* дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес надання адміністративних послуг на прикладі ЦНАП Одеської міської ради .

*Предметом* випускної кваліфікаційної роботи є теоретико методологічні та прикладні засади механізму надання адміністративних послуг у регіоні.

При здійсненні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні *методи* дослідження: теоретичний аналіз джерел, порівняльний аналіз, аналіз державної звітності.

Практична цінність полягає в тому, що проаналізувавши слабкі сторони управління ЦНАП, були отримані висновки про їхню ефективність, дані конкретні рекомендації щодо їх вдосконалення.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі розглянуто сучасний стан та напрями розвитку центру надання адміністративних послуг одеської міської ради та проведено аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг

. У другому розділі роботи надано рекомендації щодо удосконалення механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг та проведено аналіз зарубіжного досвіду удосконалення надання адміністративних послуг.

## РОЗДІЛ 1

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 1.1. Функціонування центру надання адміністративних послуг Одеської міської ради

Сучасне управління системою надання адміністративних послуг спрямовано на становлення та розвиток європейських принципів та створення сприятливих умов реалізації громадянами своїх прав, свобод та законних інтересів, а також подолання бар'єрів у взаємодії органів державного управління та громадянського суспільства. Проте сферу надання адміністративних послуг протягом багатьох років характеризує:

- відсутність нормативно-правового визначення принципів функціонування цієї системи;
- занадто велика кількість адміністративних послуг, що надаються фізичним та юридичним особам;
- подрібнення адміністративних послуг на кілька платних послуг та залучення до їх надання сторонніх організацій;
- збільшення кількості платних послуг, супутніх адміністративним послугам);
- складність процедур надання адміністративних послуг;
- практика делегування управлінських функцій, що належать виключно до повноважень органів державного управління, іншим структурам, які насамперед переслідують максимізацію комерційних доходів [5].

Метою адміністративної діяльності є забезпечення безперебійного виконання процесів організації шляхом координації людей, які беруть участь у процесах, та надання їм інформації, необхідної для виконання їхніх завдань.



Адміністрація займається збором, обробкою та передачею інформації. Практично всі, хто працює в організації, беруть участь в управлінській діяльності. Навіть ті, хто не займає жодної керівної посади, беруть участь у отриманні письмових чи усних інструкцій та звітності про результати своєї роботи.

За інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, станом на 01.01.2020 в Україні налічується 778 ЦНАПів, зокрема утворених районними державними адміністраціями – 441; містами районного значення, сільськими, селищними радами – 134; обласними центрами та м. Київ – 69; містами обласного значення – 135. Ця мережа збільшується і вдосконалюється як сучасний майданчик для взаємодії суспільства та влади у форматі «запит – відповідь – послуга» [12]. Найбільша кількість центрів надання адміністративних послуг утворена в Дніпропетровській області, адже тут працює 57 таких центрів. Найменша кількість центрів надання адміністративних послуг утворена в Чернівецькій області – 19 [3].

Загальні оцінки роботи ЦНАП покращали. 2015 року позитивно роботу ЦПАУ оцінювали 82% респондентів, а негативно – 5%. У 2019 році позитивна оцінка зросла до 90,9%, а негативна знизилася до 2%. Також у 2015 році гостинністю працівників у ЦНАП задоволені були 92% відвідувачів (9% незадоволених), а у 2019 році – 95,9% та 4,1% відповідно. Рівнем компетентності співробітників ЦНАП у 2015 році були задоволені 91%, незадоволені – 9%, а у 2019 році – 95% та 5% відповідно. Більше абсолютних позитивних оцінок (“дуже добре”) від громадян, які зверталися до ЦНАП (які мають належний рівень інтегрованості послуг), отримали ЦНАП у Вінниці (84%), Чернівцях (85%), Івано-Франківську (76%), Києві (76%), Луцьку (76%), Рівному (75%) [3].

Департамент надання адміністративних послуг Одеської міської ради є виконавчим органом Одеської міської ради та створюється відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» для виконання повноважень, віднесених до відання виконавчих органів Одеської міської ради щодо надання

адміністративних послуг.

Метою створення Центру, по-перше, є прагнення покращити обслуговування населення, по-друге – це всебічний доступ до адміністративних послуг, які надаються структурними підрозділами виконавчих органів Одеської міської ради та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, по-третє – це подолання корупційної Складової [14].

З метою покращення організації надання адміністративних послуг, створення сучасних, зручних, комфортних та доступних умов щодо отримання необхідних та затребуваних громадянами послуг, у лютому 2018 року створено віддалені робочі місця адміністраторів ЦНАП у спільному сервісному центрі.

26 вересня 2018 року створено першу в Україні незалежну Первинну профспілкову організацію адміністраторів ЦНАП міста Одеси.

23 жовтня 2018 року здійснено легалізацію (реєстрація в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань).

13 листопада 2018 року відбулося включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій.

21 листопада 2018 року організовано та проведено загальні збори трудового колективу Департаменту надання адміністративних послуг Одеської міської ради, на яких розглянуто та схвалено Колективний договір на 2018-2021 роки шляхом голосування.

24 квітня 2019 року організовано та проведено загальні збори трудового колективу Департаменту надання адміністративних послуг Одеської міської ради, на яких розглянуто та схвалено Правила внутрішнього трудового розпорядку Департаменту надання адміністративних послуг шляхом голосування.

26 вересня 2018 року було 59 засновників, а вже 15 листопада 2019 року - 141 член первинної профспілкової організації адміністраторів Центру надання



адміністративних послуг міста Одеси, що становить 68% від загальної кількості працівників за штатним розкладом.

75,8% респондентів зверталися до ЦНАП, щоб отримати конкретну послугу. І 25,8% зверталися до ЦНАП для отримання інформації та консультації. 72% респондентів повністю вирішили питання, з яким вони зверталися до ЦНАП. А 22% відзначили, що питання не вирішене, але перебуває у процесі вирішення. Для вирішення завдання громадянам достатньо було одного або двох візитів до ЦНАП – 54,9% та 31,9% відповідно [3].

Відвідувачі ЦНАП задоволені інформативністю вивісок на вході до приміщення, іншими вказівниками, стендами з інформацією, зразками документів та інформаційними картками послуг, доступністю бланків та формулярів, облаштуванням місць для очікування, станом приміщень та режимом роботи ЦПАУ. Виріс рівень задоволеності зручністю приміщень для людей з інвалідністю: у 2016 році це відзначили 67,9% відвідувачів ЦНАП, а у 2020 році – вже 88,7%. Також зросла частка респондентів, для яких зручною була оплата послуг (з 79,9% у 2016 році до 96% у 2020 році). Опитані найчастіше стикалися із двома видами адміністративних послуг: отримання закордонного паспорта чи внутрішнього паспорта нового зразка; оформлення субсидій, різноманітних видів державної допомоги та інших соціальних виплат. 21% нарікань стосуються великих черг, надто довгої процедури та відсутності пояснень, які саме документи були потрібні. Експерти відзначають позитивну динаміку за всіма показниками, порівнюючи дані грудня 2014 року та липня 2020 року: черги (з 41% зменшення до 19%); комфортність приміщень (з 17 до 7%); умови для осіб з інвалідністю та батьків з дітьми (з 10% до 6%); вимагання хабара (з 4% до 2,5%); груба поведінка посадових осіб (з 15% до 5%); відмова без пояснень (з 5% до 3%); відсутність пояснень, які документи потрібні (з 29 до 10%); відсутність необхідної інформації (з 15% до 7%); справа тривала дуже довго (з 29% до 13%); ходіння різними інстанціями (з 21% до 9%); вимагання

непередбачених документів (з 10% до 3%); купівля бланків та "платних додаткових послуг" (з 20% до 5%). З необхідністю надання хабара чи інших послуг посадовцям стикалися майже 10% респондентів. Майже 20% не схотіли відповідати на це питання. Кількість тих, хто визнав факт дачі хабара за адміністративні послуги, зменшилася з 10,9% у грудні 2016 року до 8,5% у липні 2020 року. Головними заходами у боротьбі з корупцією респонденти продовжують вважати звільнення хабарника з роботи без права обіймати посади в органах влади (58%) та посилення кримінальної відповідальності чиновників за корупцію (50%). Порівняно з 2016 роком, суттєво зріс відсоток ознайоmlених із діяльністю державної чи місцевої влади у сфері адміністративних послуг. Так, 41% знають про створення центрів надання адміністративних послуг (було 24%). Нічого не знають про будь-які дії влади третина населення (раніше нічого не знала половина). Зростання рівня поінформованості зокрема пов'язане зі збільшенням кількості ЦНАП. Так, 46% опитаних відповіли, що в їхньому місті створено ЦНАП, а в 2020 році таких було 20%, а в 2019 – 13% [12].

Логічно зросла кількість людей, які зверталися до ЦНАП – 48% тих, хто знає про ЦНАП. У 2015 році цей показник складав 35%. 81% задоволені послугами, отриманими в ЦНАП, та 10% незадоволені. 5% населення вже користувалися адміністративними послугами онлайн. Найчастіше використовувалися послуги Мінсоцполітики, що пов'язано з великою кількістю звернень за послугами соціального характеру. У більшості досліджених сфер основні групи найпопулярніших серед громадян послуг: послуги з реєстрації місця проживання надаються у 93% досліджених ЦНАП до об'єднаних територіальних громад (ВТО) та 85% міських ЦПАУ; послуги з реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, а також з реєстрації прав на нерухомість надаються у 91% ЦНАП міст та ВТО. Нерівномірним є рівень інтеграції послуг із закордонних та внутрішніх паспортів у формі картки. Зазначені послуги надаються у 75% досліджених міських ЦНАП та 25% ЦНАП в



ОТО. Найбільш проблемні для інтеграції в ЦНАП нові групи послуг, зокрема соціальної та пенсійної сфер, РАГС, реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія. При цьому високий рівень інтегрованості соціальних послуг (65%) та пенсійних послуг (60%) демонструють ЦНАП у ВТО. У міських ЦНАП ці показники значно нижчі і дорівнюють 47% та 23% відповідно. Адміністративні послуги з реєстрації актів цивільного стану (ЗАГС) надаються приблизно у половині досліджених ЦНАП (53% міських та 50% сільських ЦПАУ). Але у міських ЦНАП може відрізнитись перелік конкретних послуг сфери РАГСу. І на низьку динаміку інтеграції послуг сфери РАГС у містах особливо впливає той факт, що ці повноваження досі належать до компетенції Міністерства юстиції [24].

Враховуючи проведення у 2016 році реформування системи надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації суб'єктів господарювання та передачу органам місцевого самоврядування повноважень щодо надання послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та попри на існуючі проблеми, Управління державної реєстрації надає відповідні послуги відповідно до принципів відкритості та прозорості, оперативності та своєчасності, доступності та зручності для заявників [28].

У сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування осіб з 04.04.2016 виконавчим органам сільських, селищних, міських рад делеговано повноваження у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування осіб.

З метою реалізації відповідних повноважень Департаментом реєстрації Одеської міської ради було створено Управління ведення Реєстру територіальної громади у місті Одесі відділів реєстрації місця проживання та відділу організації роботи за вказаним напрямком, загальна штатна чисельність якого складає 53 одиниці [35].

У повному обсязі виконаний розроблений та затверджений

спільно з Головним управлінням Державної міграційної служби України в Одеській області (далі – ГУДМС) план організаційних заходів щодо забезпечення на території міста Одеса реалізації державної політики щодо передачі повноважень у сфері реєстрації місця проживання фізичних осіб органам місцевого самоврядування.

Організовано роботу з передачі Департаменту реєстрації Одеської міської ради картотеки з питань реєстрації місця проживання фізичних осіб від територіальних підрозділів ГУДМС, інших підприємств, установ та організацій, які забезпечували ведення зазначених картотек (загалом передано 393 159 карток реєстрації особи та адресних карток особи).

В рамках законодавства реалізовано питання отримання від органів ведення Державного реєстру виборців відомостей Державного реєстру виборців про громадян України – мешканців міста Одеси для подальшого створення Реєстру територіальної громади міста Одеси.

У періоди масової реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання студентів Департаментом організовано спільні зустрічі та наради з керівництвом вищих навчальних закладів міста Одеси та вироблено спільний алгоритм дій у рамках чинного законодавства, який забезпечив безперебійну роботу у зазначений період. Для уникнення черг до ЦНАП заяви на реєстрацію/зняття з реєстрації місця проживання студентів подаються за бажанням самої особи уповноваженою посадовою особою виконавцем послуг з управління (утримання) гуртожитку за місцем проживання студента безпосередньо до органу реєстрації.

За період з 01.01.2020 по 31.12.2020 співробітниками відділів реєстрації місця проживання розглянуто 27 205 документів про реєстрацію/зняття з реєстрації місця проживання студентів, з яких:

- по 13 751 – прийнято рішення про реєстрацію місця проживання;
- по 11 750 – прийнято рішення про зняття з реєстрації місця проживання;
- по 492 – прийнято рішення про відмову в реєстрації/знятті



з реєстрації місця проживання.

Для покращення організації роботи надавалася методична допомога працівникам районних у місті Одесі відділів реєстрації місця проживання.

Проведено 27 нарад, на яких розглядалися проблемні питання щодо зазначеного напрямку діяльності та роз'яснювались шляхи їх вирішення [36].

З неврегульованих чинним законодавством питань у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування осіб та пошуку шляхів їх вирішення ініційовано та проведено наради, семінарські заняття за участю представників Департаменту адміністративних послуг та споживчого ринку Одеської міської ради, Одеського обласного військового комісаріату, ГУДМС, Департаменту з взаємодії з правом та цивільного захисту Одеської міської ради, Головного територіального управління юстиції на Одещині.

Для ініціювання питання щодо усунення колізій у законодавстві та його врегулювання, отримання роз'яснень щодо проблемних питань зазначеного напрямку діяльності працівниками Управління направлено 27 звернень до Державної міграційної служби України, ГУДМС, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства юстиції України, комітетів Верховної Ради України.

Для реалізації органом реєстрації Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» Департаментом створено Реєстр територіальної громади міста Одеси.

Після проведення Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України первинної експертизи комплексної системи захисту інформації Реєстр буде запроваджено у промислову експлуатацію.

У зв'язку із цим створено сектор захисту інформації (у кількості 2 штатних одиниць), на який покладено забезпечення технічного захисту інформації Реєстру територіальної громади міста Одеси [27].

З метою впровадження нового пілотного проекту у місті Одесі з отримання заявниками «миттєвої» (протягом однієї години) послуги у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування осіб та запровадження принципу «екстериторіальності» за вказаним напрямком діяльності (розгляд документів та прийняття рішення працівниками окремого структурного підрозділу по всьому місту Одеса незалежно від району фактичної реєстрації місця проживання заявника) на 7 штатних одиниць збільшено штатна чисельність Департаменту та створено у складі Управління відділ реєстрації місця проживання по місту Одеса.

В рамках пілотного проекту з отримання свідоцтва про народження дитини безпосередньо в пологовому будинку ініційовано питання щодо реалізації спільно з Головним територіальним управлінням юстиції в Одеській області додаткового пілотного проекту щодо забезпечення можливості отримання батьками дитини безпосередньо в пологовому будинку та без переміщення до відповідних органів реєстрації як свідоцтва про народження дитини, а також довідки про реєстрацію місця проживання дитини.

За підсумками 2020 зареєстровано місце проживання 285 новонароджених дітей.

З метою задоволення потреб одеситів у доступному та зручне отримання послуги з реєстрації місця проживання з максимальною економією часу заявника у грудні 2016 року спільно з Департаментом адміністративних послуг та споживчого ринку Одеської міської ради ініційовано пілотний проект з онлайн-реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування та розроблено механізм його реалізації. Реалізація проекту забезпечить можливість надсилання заявником в електронному вигляді необхідних сканованих копій документів для їх попереднього перегляду працівниками органу реєстрації та негайного отримання відповіді на результати їх розгляду. Таким чином, пілотним проектом буде забезпечено:



– економія часу заявника, якому замість звернення до ЦНАП двічі (для надання документів та отримання результату відповідної адміністративної послуги) необхідно буде звернутися в ЦНАП лише один раз і отримати зазначену адміністративну послугу у строк, що не перевищуватиме 20 хвилин;

– завчасне інформування заявника про можливий результат адміністративної послуги внаслідок попереднього розгляду органом реєстрації надісланих фізичною особою копій документів та можливість у заявника усунення (у разі їх наявності) виявлених недоліків [17].

Вживаються заходи щодо контролю за діяльністю працівників структурних підрозділів Департаменту з дотримання обмежень, встановлених антикорупційним законодавством. У структурних підрозділах проведено 2 оперативні наради з метою недопущення вчинення посадовими особами Департаменту корупційних правопорушень у сфері службової діяльності.

Адміністративна реформа в Україні сьогодні висуває нові вимоги до оцінки адміністративної діяльності Центрів обслуговування в об'єднаних територіальних громадах, на рівні міст обласного та районного значення та районних державних адміністрацій. У статті досліджуються Центри надання адміністративних послуг міст обласного значення; Центри надання адміністративних послуг об'єднаних територіальних громад; Центри надання адміністративних послуг райдержадміністрацій міст районного значення [19].

У 2020 році проведено оцінювання діяльності Центрів надання адміністративних послуг у містах та об'єднаних територіальних громадах Одеської області за анкетною, розробленою експертами Одеської обласної державної адміністрації. Набір критеріїв оцінки на основі законодавчих, нормативних вимог та передового досвіду діяльності Центрів надання адміністративних послуг та оцінка кожного заходу залежно від його важливості. Ці критерії охоплювали найбільш критичні сфери діяльності Центрів надання адміністративних послуг. Загальна анкета містила 14 показників, де 5 балів

становили максимальну оцінку кожного стандарту.

Також була розроблена анкета для визначення найкращого адміністратора Центру надання адміністративних послуг під час оцінювання. Ця анкета охоплювала шість критеріїв, де 5 балів є максимальним балом для кожного показника.

Ми вивчили інформацію та документацію кожного Центру надання адміністративних послуг з відкритих джерел (насамперед веб-ресурси). Органи місцевого самоврядування надали додаткову інформацію на запити експертів.

Також ми досліджували умови роботи в Центрах надання адміністративних послуг, огляд приміщень (з точки зору зручності для відвідувачів, зокрема осіб з особливими потребами), спілкування з представниками.

Протягом липня-серпня 2019 року посадовці зазначених міст та об'єднаної територіальної громади провели самооцінку діяльності Центрив надання адміністративних послуг за методикою, що застосовувалася у травні-червні 2019 року. Заповнені посадовими особами анкети були оброблені та проаналізовані експертами за наданою інформацією та документами.

Розглянемо зведену таблицю оцінки діяльності Центру надання адміністративних послуг у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Зведені результати оцінки Центрив надання адміністративних послуг у містах Одеської області

Критерії	Максимальний бал	Середній бал	Фактичний бал / Максимальний бал * 100%
Відповідність Центру надання адміністративних послуг приміщення зі встановленими стандартами (мінімум 100 м <sup>2</sup> , максимум 513 м <sup>2</sup> )	5	2,67	53,33
Фактична кількість адміністраторів у Центр надання адміністративних послуг	5	4,00	80,00



(максимум - 18 осіб)			
Кількість наданих адміністративних послуг на 1л адміністратор на рік (мінімум 700)	5	4,00	80,00
Наявність інфраструктури для людей з обмеженими можливостями (пандус, кнопка виклику, туалет тощо)	5	1,33	26,67
Технологічно розвинені робочі місця адміністратора (комп'ютер, ксерокс, принтер тощо)	5	5,00	100,00
Кількість видів адміністративних послуг, що надаються Центр надання адміністративних послуг та регулюється відповідним законодавством (максимум 260)	5	4,00	80,00
Вільний доступ громадськості до підзаконних актів, нормативних актів, робіт графіки, інформаційні картки для отримання адміністративних послуг та інформаційні стенди	5	5,00	100,00
Кількість звернень до Центру надання адміністративних послуг / надані адміністративні послуги (максимум 16000/15000)	5	4,00	80,00
Зміст веб-сайту/веб-сторінки Центру надання адміністративних послуг, що містить повну інформацію про нього діяльності	5	3,00	60,00
Надання супутніх послуг, зокрема, здійснення оплати цих послуг (готівковий, безготівковий, платіжний). термінал)	5	2,33	46,67

Відгуки громадськості, суб'єктів господарювання та представників надавачів адміністративних послуг про роботу Центрів надання адміністративних послуг, зареєстрованих у встановленому порядку протягом попереднього календарного року до дати проведення конкурсу (скринька скарг та пропозицій, позитивний відгук)	5	3,67	73,33
Використання нововведень в адміністративній службі Центр забезпечення практичної роботи	5	3,67	73,33
Чи отримував Центр надання адміністративних послуг допомогу від місцевих або міжнародних програм технічної допомоги для модернізації чи створення Центру надання адміністративних послуг? Якщо так, то в яких? (ЄС / ПРООН, U-LEAD з Європою, GIZ, DOBRE, Прозорий офіс)	5	1,67	33,33
Чи раніше Центр надання адміністративних послуг брав участь у конкурсах? Якщо так, то в яких і яке саме місце зайняв Центр?	5	1,67	33,33
<b>70</b>		<b>46,00</b>	<b>65,71</b>

*Джерело складено на основі [16]*

Таким чином була забезпечена об'єктивність оцінки якості державних послуг та оцінки Центрів надання адміністративних послуг. Метою самооцінювання було отримати практичні навички, краще зрозуміти певні критерії та застосувати їх для покращення якості надання державних послуг та діяльності Центрів надання адміністративних послуг. Під час аналізу анкети були використані результати оцінювання за основними критеріями кожного напрямку.



## 1.2 Аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг

З моменту набуття Україною незалежності сфері надання послуг органами державного управління не приділялося 9 достатньої уваги з боку уряду, незважаючи на те, що кожна людина, незалежно від власного бажання, періодично змушений звертатися до органів за отриманням паспорта, реєстрацією суб'єкта підприємницької діяльності, отриманням водійського посвідчення чи дозволу тощо [20]. Дефініювання системи надання адміністративних послуг зародилося під час розробки Концепції адміністративної реформи, затвердженої Указом Президента України «Про Державну комісію щодо проведення в Україні адміністративної реформи» від 7 липня 1997 р. № 620/97 [31], «Положення про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи» від 2 жовтня 1997 р. № 1089/97 [31] та «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 р. № 810/98 [32].

Нормативне забезпечення державно-управлінської діяльності, спрямованої на надання адміністративних послуг, передбачає градацію принципів регулювання на загальні («законності» та «пріоритету прав і свобод людини»), та специфічні, такі як «забезпечення рівного доступу до послуг органів державного управління», «забезпечення якості послуг органів державного управління», «єдності правових та організаційних засад системи послуг органів державного управління», «підзвітності (підконтрольності) надання послуг» та «раціональності та оптимальності надання послуг» [30, с. 10-11]. Така диференційованість нормативно-правового регулювання передбачає досягнення рівноваги у забезпеченні інтересів конкретних суб'єктів звернення та суспільства загалом, як цілісної соціальної системи, де роль держави полягає в управлінні

процесом взаємодії.

Еволюція нормативного забезпечення управління системою надання адміністративних послуг в українських реаліях має колізійний та несистемний характер, що потребує здійснення впорядкування фрагментальних правових норм.

Україна бореться за демократичні реформи з моменту здобуття Україною незалежності в 1991 році. Хоча формально в країні діє законодавство для реалізації більшості аспектів демократизації, реалізація цього законодавства тривалий час була дуже нерівномірною через корупція та неформальні владні структури в країні. Права на місцеве самоврядування значні елементи державної децентралізації вже давно гарантовані в країні, починаючи з Конституції 1996 року та «Закону про місцеве самоврядування в Україні» 1997 року. Адміністративний устрій країни сягає місцевої державної адміністрації Радянський Союз. Розподіл завдань між центральним і підцентральним рівнями, та сама територіальна структура обговорювалася і зараз обговорюється. Цей поділ заснований на чинній Конституції України та тих самих законів.

Крім Конституції України, нормативно-правова база, що регулює різні аспекти місцевого самоврядування практично нескінченна. Особливо важливими є наступні закони:

- Закон про місцеве самоврядування в Україні від 21 травня 1997 р., який набрав чинності 12 червня 1997 року.

- Закон від 9 квітня 1999 року про місцеве державне/державне управління. Цей закон визначає діяльність органів виконавчої влади на регіональному та місцевому рівнях, а також відносини між державною адміністрацією та місцевою владою. Це також передбачає що держава може виконувати завдання, покладені на місцеву владу, якщо вони є делеговано державному управлінню.

- Закон від 21 червня 2001 року «Про Бюджетний кодекс України» зі



змінами 2011 року. Закон встановлює основні правила складання державного бюджету, у тому числі методи, які використовуються для призначення грантів до місцевих бюджетів, а також положення, що регулюють методи та процедури міжбюджетних трансфертів та умови, що регулюють місцевий борг.

Європейська хартія місцевого самоврядування, інкорпорована українською мовою національне законодавство законом від 15 липня 1997 р., надавши йому статус українського закону. Україна включила 12 принципів «Стратегії інновацій та належного управління на місцевому рівні» у вітчизняній практиці на місцевому рівні. Однак більшість обіцянок була виконана не повністю і центральним урядом як правило, намагався контролювати місцеві справи держави в різному ступені залежності на адміністрацію при владі.

Україна є унітарною державою з центральною владою та складною й асиметричною структурою, яка включає три рівні субнаціонального управління. Перший з цих рівнів є обласним (обласним) рівнем, з 24 областями, (оскаржуваною), а також міста з особливим статусом – Київ. На обласному рівні співіснують дві гілки влади: представлена центральна влада обласними державними адміністраціями, а місцеве самоврядування – обласними радами. Регіональні ради очолюються головами і не мають власної виконавчої влади тіла. Їх виконавчі функції здійснюють обласні державні адміністрації, чії Голови призначаються центральним урядом [40].

Другий рівень складається з 490 районів (районів). Структура влади та влади розподіл на цьому рівні відображає домовленості на регіональному рівні: є районні державні адміністрації як агентів центрального уряду та районних рад, які, відповідно до Закону про місцеве самоврядування в Україні «представляють загальні інтереси сіл, селищ і міст». Головами обласних та районних рад є обирається та серед членів цих рад, які, у свою чергу, обираються жителями відповідної області чи району.

Третій (місцевий) рівень складають міста, селища та села. Вони можуть

зливатися з кожним іншим та утворюють спеціальні підрозділи місцевого самоврядування. Залежно від того, який адміністративний статус міста, селища, села, центр такої одиниці називається міська рада, селищна рада або сільська рада відповідно. Більше того, до таких підрозділів іноді входять місцеві ради (один або кілька) населених пунктів, які самостійно утворюють цю одиницю. Наприклад, певні Міська рада може включати одну або кілька міських рад, які представляють інше місто, яке є окрема частина цього підрозділу, сільська рада та/або сільська рада. Основними органами місцевого самоврядування в кожному місті є міська рада, міський голова, і виконавчий комітет. Обираються міський голова та депутати міської ради на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування кожні п'ять років.

Деякі великі міста можна розділити на кілька районів (район в містах) зі своїми власними органами місцевого самоврядування – районних рад та/або виконавчих (розпорядчих) органів м. загальноміська рада. Таким чином, адміністративний статус українських міст в Україні суттєво різниться. формально, відсутні підпорядкові відносини між органами місцевого самоврядування на різних рівнях. Однак на практиці рада високого рівня може спробувати диктувати раді нижчого рівня що робити. У свою чергу, місцеві державні адміністрації створюють сувору ієрархію та впроваджують її політика центрального уряду на всіх субнаціональних рівнях.

На обласному та районному рівнях існує подвійна модель влади, що проявляється у напруженості між місцевими виборними органами влади та місцевими державними адміністраціями, призначеними центральний уряд. З іншого боку, відсутність органів виконавчої влади в обласних та районних рад іноді призводить до втрати відповідальності чи чуйності влади щодо виконання своїх функцій. Частково це пояснюється ситуацією, в якій голови та інші високопосадовці державних адміністрацій дуже часто поєднують свою позицію агентів центрального уряду з позицією членів місцевих рад – фактично підзвітні



лише собі.

З моменту здобуття Україною незалежності пересічні громадяни мало впливали на державні справи на місцевому рівні рівень. У листопаді 2014 року, до початку масштабних ініціатив з децентралізації, лише 9 відсоток українців були задоволені своєю можливістю впливати на місцеву владу рішення у своїх мікрорайонах, а 74 відсотки висловили своє невдоволення. Більше половини громадян не схвалили діяльність місцевих державних адміністрацій, місцевих рад, та голови місцевих селищ. Громадське невдоволення місцевою владою зупинилося від їх нездатності надавати якісні та доступні послуги, такі як комунальні, транспорт, дорожня інфраструктура, охорона здоров'я та освіта. Управління громадськістю власність і земля також були вкрай неефективними, що призвело до погано контролюваного містобудування та юридично сумнівних привласнень землі. Нарешті, громадяни відчували, що їм не вистачає ефективності інструменти притягнення місцевих органів до відповідальності.

Необхідність реформ визнають усі основні політичні партії та міжнародні донорів і радників, і займає високе місце в політичному порядку денному нинішнього керівництва. Громадянське суспільство активізувалося внаслідок Майдану, і люди очікують і вимагають змін, які можуть позитивно вплинути на їхнє життя. Реформа децентралізації необхідна, щоб зробити систему більш стабільною шляхом забезпечення людей, що мають більший вплив на формування політики та посилення підзвітності уряд.

Реформа децентралізації зменшить патерналістські очікування та надати людям більше можливостей взяти на себе відповідальність за розробку державної політики їхній регіон. Крім того, це підвищило б якість національної політики шляхом запровадження посилення конкуренції та можливість поширення успішної регіональної політики на національний рівень.

1 квітня 2014 року Кабінет Міністрів України затвердив «Концепцію реформування Територіальна організація влади місцевого самоврядування в

Україні». Відповідно з Концепція не тільки місцевих (міських, селищних, сільських) рад, а й обласних та районних ради матимуть свої органи виконавчої влади. Документ передбачає, що повноваження в система органів місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних рівнів має розподілятися за принципами субсидіарності та децентралізації. Крім того, місцеві органи самоврядування несуть відповідальність перед виборцями та державою. Це забезпечує органам місцевого самоврядування необхідні ресурси (матеріальні, фінансові та організаційні), покращує надання адміністративних та соціальних послуг населенню органами влади та впровадження ефективних механізмів участь громадськості в процесах прийняття рішень. На першому етапі реалізації Концепції було заплановано:

- 1) створити нормативно-правову базу адміністративно-територіального поділу;
- 2) забезпечити конституційну основу утворення органів виконавчої влади обласних та районні ради;
- 3) визначити компетенцію органів місцевого самоврядування та місцевої держави адміністрації;
- 4) запровадити механізм прямого народного правління;
- 5) удосконалити правове регулювання процедури загальних зборів громадян та надавати додаткові гарантії діяльності органів самоорганізації;
- 6) створити сприятливі правові умови для широкого залучення громадськості до прийняття рішень органами місцевого самоврядування

У Стратегії Україна 2020 було визначено «Політична мета децентралізації – відійти від централізованої моделі управління в країні, забезпечення спроможності місцевих управління та ефективна система територіальної організації влади в Україні повн виконання положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципи субсидіарності, універсальності та фінансової стійкості місцевого самоврядування».



Існують значні інформаційні прогалини про реформи, включаючи конкретні знання як децентралізація вплине на громади та поінформованість про те, як громадяни можуть залучатися у процесі реформи децентралізації, серед іншого. Нинішній період реформ в Україні – слушний час, щоб підвести підсумки взаємодії між громадянським суспільством та владою та шукати консенсусу між усіма зацікавленими сторонами щодо стратегічних напрямків розбудови публічної сфери та формування демократичної культури шляхом сприяння участі громадян у прийнятті рішень.

Прийняття конституційних поправок було б найбільш сприятливим результатом продовження децентралізації, оскільки це дасть змогу суттєво передати повноваження субнаціональний рівень. Заміна конституційних змін на відрядне законодавство принести обмежений успіх у встановленні контролю над субнаціональними урядами, в той час як на водночас ризикує отримати зворотний ефект через подальшу централізацію та потенційне зловживання владою національними органами влади

Адміністративні послуги надаються згідно зі стандартами, які затверджуються суб'єктами відповідно до їх повноважень з урахуванням Методичні рекомендації щодо розробки стандартів адміністративних послуг. Установи, якими делеговані закріплені згідно нормативно-правовим актам за органами виконавчої влади повноваження з надання адміністративних послуг, послуги згідно зі стандартами, затвердженими органами виконавчої влади, які делегували такі повноваження. Суб'єкти, що надають адміністративні послуги на постійній на основі, забезпечують розміщення на стендах та офіційних сайтах інформації про надання таких послуг та надання роз'яснень з питань, що стосуються надання цих послуг [39].

З 1 жовтня 2018 року запроваджено надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану через центри надання адміністративних послуг у певних адміністративно-територіальних одиницях, у

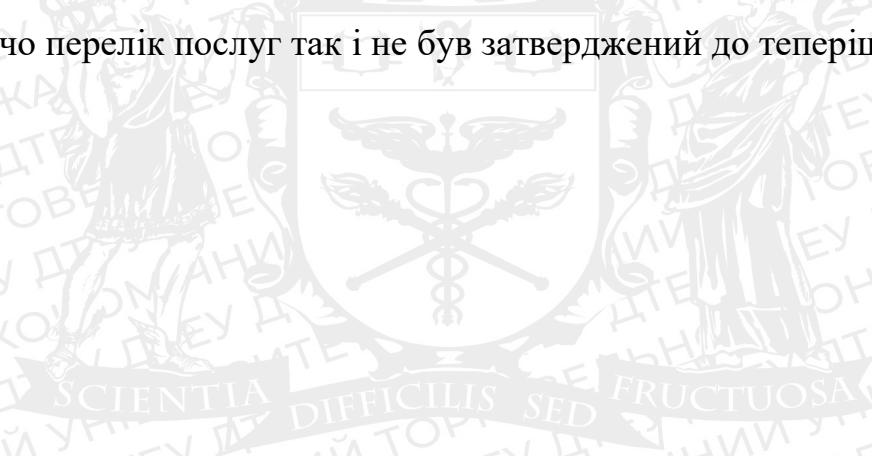
яких будуть надаватися на виконання наказу Міністерства юстиції України від 29 серпня 2018 р. № 2825/5 «Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів громадянського стану». Незважаючи на те що такі послуги будуть надаватися не у всіх центрах надання адміністративних послуг, а лише у певних законодавцем, це є прогресивними змінами в законодавстві, та необхідним кроком на шляху до європейської інтеграції України. Але для задоволення потреб громадян, відчуття, що держава намагається бути сервісною, необхідно запровадити надання таких послуг у кожному ЦНАП, а не лише у 20% створених.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 37-р затверджено План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки. Відповідно до пункту 2 Плану «Центральні органи виконавчої влади та місцеві держадміністрації повинні у 2019–2020 роках забезпечити впровадження надання пріоритетних послуг в електронній формі, а саме: запровадження електронної взаємодії для оптимізації порядків надання пріоритетних послуг з використанням системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів та внесення відповідних змін до нормативно-правових актів, що регулюють питання надання пріоритетних послуг з урахуванням вимог Закону України «Про адміністративних послуг». Відповідно до пункту 9 Плану передбачено забезпечення щорічного оцінювання якості надання електронних послуг з урахуванням європейських вимог. Виконання вказаних заходів дасть змогу підняти якість адміністративних послуг.

Указом Президента України «Про деякі заходи щодо забезпечення якісних публічних послуг» передбачено регулювання відносин для затвердження функціонування сервісного держави – держави для громадян та бізнесу, забезпечення належної реалізації прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання публічних, у тому числі адміністративних, послуг, створення сучасної



інфраструктури, зручних та доступних електронних сервісів для надання таких послуг. Завдання, поставлені Президентом України у 2019 році, реалізуються та впроваджуються Кабінетом Міністрів України упродовж 2020 року. Як результат – запуск роботи онлайн Проблеми правового регулювання адміністративних послуг в Україні ГІД з переліком державних послуг у серпні 2020 року. Це інформаційний портал про всі послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Він розміщено на порталі «ДІЯ», який містить інформацію про 1 тис. державних послуг, про місце, спосіб, терміни та вартість їх отримання. Послуги впорядковані за 17 критеріями, залежно від сфери діяльності. ГІД – це офіційне джерело про державні послуги в Україні, хоча законодавчо перелік послуг так і не був затверджений до теперішнього часу.



## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Шляхи підвищення кількості, якості та ефективності надання адміністративних послуг

Адміністрування регулюється правилами (оперативними інструкціями або процедурами), які прописують або рекомендують, хто що і в якому порядку має робити в кожному типі процесів. Правила можуть існувати в письмовій формі або як традиція. Їх навіть можна включити в комп'ютеризовані інструменти.

Для здійснення адміністративної діяльності люди використовують інструменти. Типовими інструментами тут є канали зв'язку, наприклад, пошта, електронна пошта, телефон, чати та засоби зберігання інформації, наприклад, папки, полиці, коробки, комп'ютерні сервери, інформаційні системи тощо.

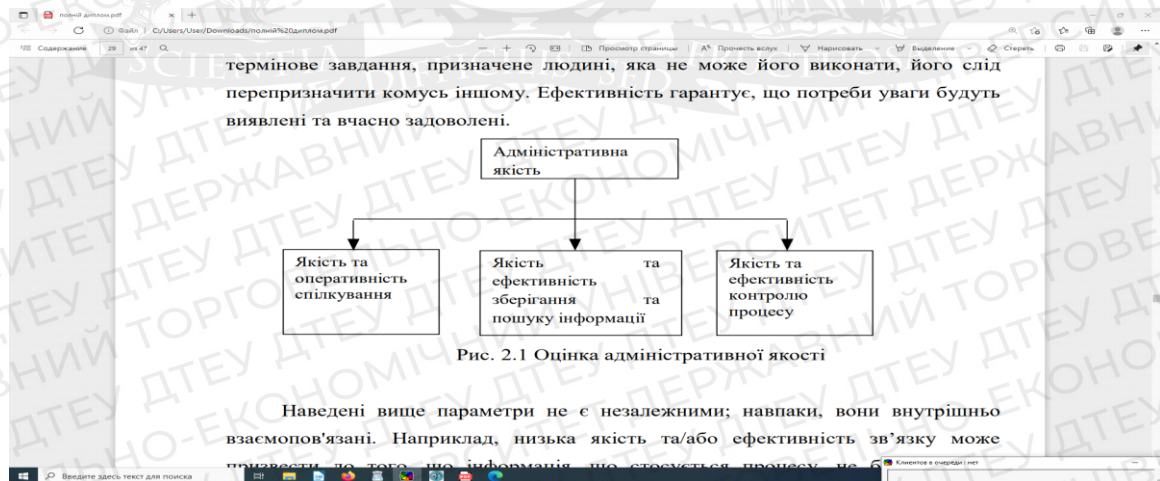


Рис. 2.1 Оцінка адміністративної якості

Оскільки кінцевою метою адміністрування є забезпечення безперервного виконання процесів організації, якість адміністрування має вимірюватися тим, наскільки гладко відбуваються процеси насправді. Плавний біг означає



рівномірний темп і без зайвих затримок і зупинок. При оцінці плавності слід використовувати наступний тип критеріїв:

- Тривалість часових розривів між заходами «зроби це в реальному світі», які не можуть бути пов'язані з зовнішніми факторами. Чим менше розривів, тим краще адміністративна якість.
- Імовірність того, що процес зупиниться і буде забутий. Чим менше шансів, тим краще адміністративна якість.

Перший критерій, наведений вище, означає, що адміністративна якість вимагає ефективності. Час, який витрачається на адміністративну діяльність, слід звести до мінімуму, інакше розриви між діями «зроби це» в реальному світі можуть стати занадто тривалими:

Тобто кажучи, адміністративну якість можна оцінити за трьома параметрами:

- Якість та оперативність спілкування. Якість гарантує, що вся необхідна одержувачу інформація передається йому правильно. Ефективність гарантує, що час, необхідний для спілкування, зведено до мінімуму. Цей час, окрім часу на передачу технічної інформації, включає час, необхідний для пошуку всієї інформації, яку необхідно передати, і час, необхідний для осмислення отриманої інформації.
- Якість та ефективність зберігання та пошуку інформації. Якість гарантує, що вся відповідна інформація, пов'язана з процесом, зберігається та може бути отримана. Ефективність забезпечує розумний час, необхідний для зберігання та отримання інформації.
- Якість та ефективність контролю за процесами. Якість гарантує, що будь-який процес, який потребує уваги, отримує його. Наприклад, якщо є термінове завдання, призначене людині, яка не може його виконати, його слід перепризначити комусь іншому. Ефективність гарантує, що потреби уваги будуть виявлені та вчасно задоволені.

Наведені вище параметри не є незалежними; навпаки, вони внутрішньо взаємопов'язані. Наприклад, низька якість та/або ефективність зв'язку може призвести до того, що інформація, що стосується процесу, не буде негайно надіслана для зберігання. Без оперативності та високої якості зберігання та пошуку інформації неможливо досягти якості та ефективності комунікації. Знайти інформацію, яку потрібно надіслати, буде потрібно занадто багато часу, і/або надіслана інформація може бути неповною, помилковою або невідповідною. Контроль над процесами можна отримати лише в тому випадку, якщо інформація, що стосується процесів, передається, зберігається та стає доступною для тих, хто відповідає за вирішення проблем [34].

У запущених процесах беруть участь три компоненти: люди, правила та інструменти. Розуміння причин недостатньої якості вимагає аналізу кожного з цих компонентів, а саме:

- Люди, точніше їх адміністративну компетенцію. Наскільки добре вони знають і розуміють правила? Чи завжди вони дотримуються їх? Чи вміють вони користуватися інструментами?
- правила. Чи існують правила в письмовій формі чи як традиція? Чи легко їх зрозуміти та інтерпретувати? Чи є у них неоднозначність? Чи забезпечують вони достатній рівень керівництва? Чи допускають вони гнучкість, чи надзвичайно жорсткі?
- Чи є інструменти сучасними та ефективними?

Аналіз кожного компонента, безумовно, дасть певні підказки щодо покращення. Наприклад, якщо адміністративна компетентність працівників низька, слід розробляти та проводити навчальні секції. Якщо правила існують лише як «традиція», вони мають бути чіткими, наприклад, написані та опубліковані в Інтранеті. Якщо правила сформульовані погано, занадто



розпливчасті або не дають достатньо вказівок, їх слід переписати. Якщо інструменти старомодні, їх можна поміняти на більш сучасні.

Однак покращення кожного компонента окремо може не мати або незначний вплив на адміністративну якість. Нам потрібно переконатися, що всі компоненти синхронізовані один з одним. Зміна інструментів без зміни правил може не мати жодного ефекту або навіть мати протилежний ефект. Наприклад, запровадження електронної пошти замість паперової передачі може створити неконтрольований потік документів, який може звести нанівець усі наслідки отримання швидшого каналу зв'язку! Правила спілкування повинні бути адаптовані до нових інструментів, щоб отримати максимальний ефект від інвестицій в нові інструменти. Більше того, нові правила мають бути чітко донесені до працівників, щоб вони не тільки знали, як технічно поводитися з новими інструментами (наприклад, електронною поштою), а й як використовувати їх відповідно до правил у своєму власному робочому середовищі.

«Розривне» вдосконалення пов'язане з інновацією, яка радикально змінює спосіб виконання речей. У разі адміністрування, деструктивне означає радикальну зміну всіх трьох компонентів, а саме: інструментів, правил та адміністративної компетенції з метою значного покращення адміністративної якості.

Радикальні зміни можуть бути ініційовані появою абсолютно нових інструментів, що вимагатимуть тотального перегляду правил та перепідготовки людей. Це також може бути ініційовано новими ідеями щодо того, як має працювати адміністрація (правила). Для цього знадобиться розробка нових інструментів, перепідготовка людей. Нове покоління працівників із абсолютно іншими наборами цінностей може вимагати переосмислення того, які інструменти слід використовувати, а також як правила формулювати й нав'язувати. У майбутньому для найму молоді може знадобитися установка чат-

програм через офіс, а також суворо встановлена система правил, щоб запобігти їх недисциплінованості.

Обговорення, представлені в цьому документі, мають на меті служити вказівками для проектів, які стосуються оцінки та покращення адміністративної якості.

Перша місія проекту оцінки полягає в тому, щоб зрозуміти, наскільки добре працює комунікація, зберігання та пошук інформації, і наскільки організація, про яку йдеться, має контроль над своїми процесами. Це можна зробити шляхом аналізу способів спілкування людей та обміну інформацією під час виконання адміністративних дій, а також способів зберігання та отримання інформації. Рівень контролю можна визначити шляхом дослідження того, скільки процесів «зависає» і скільки часу (в середньому) потрібно для того, щоб таке «зависання» було виявлено та впоралося з ним.

Наступне завдання проекту оцінки полягає в тому, щоб зрозуміти причини, чому адміністративна якість є незадовільною, шляхом дослідження кожного компонента окремо: адміністративних компетенцій, правил та інструментів. Останнім етапом є перевірка, чи синхронізовані компоненти, наприклад, правила використовують усі можливості, надані інструментами, і враховують усі можливі наслідки використання інструментів.

Характер проекту вдосконалення залежить від підходу: поступове вдосконалення чи руйнівний. Якщо перевага віддається поступовому вдосконаленню, першим завданням є синхронізація існуючих компонентів. Налаштуйте правила до вже існуючих інструментів або/або введіть інструменти, які краще відповідають існуючим правилам. Навчіть персонал, як використовувати інструменти у зв'язку з правилами, або змініть правила та інструменти, щоб вони краще підходять для людей, які зараз працюють у компанії/організації. Наприклад, запровадити більше комп'ютерних гаджетів, щоб задовольнити звички молодого покоління, таким чином, зробити



адміністрування більш привабливим для них. Останнє само по собі може сприяти покращенню адміністративної якості. Наступним завданням після синхронізації є планування поетапних змін у правилах та/або інструментах, враховуючи, що всі три компоненти мають бути синхронізовані на кожному кроці.

Якщо перевага віддається «підривному» підходу, першим завданням буде знайти більш ефективні інструменти та правила пристроїв, які б повністю використали їх ефективність. Крім того, придумайте або знайдіть кращу систему правил, а також знайдіть або розробіть інструменти, за допомогою яких вона може працювати на практиці. Потім пристрій тренувальних програм, і ретельно плануйте «стрибок». Швидше за все, проект вимагатиме впровадження нових комп'ютеризованих інструментів, що супроводжується істотною зміною операційних процедур/інструкцій. Впровадження такого роду інструментів вимагає самостійного проекту.

## **2.2. Аналіз зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг**

Країни Європи та Північної Америки наприкінці 1980-х років прийшли до необхідності модернізації та забезпечення ефективності форм і механізмів надання державних послуг. Так, у Канаді у 1995 р. було розпочато реформування механізмів надання адміністративних послуг; була створена так звана «Модель надання послуг», що входила до Програми дій щодо модернізації роботи державних органів загалом. Поряд з цим був розроблений механізм, основною метою якого було задоволення споживача, враховувалися побажання громадян - потреба клієнта перетворилася на організаційний принцип, навколо якого формуються уявлення про суспільний інтерес та механізм забезпечення послуги створено. Світовий досвід свідчить про орієнтацію на громадянина та його інтереси. Саме з цієї причини можна визначити, що потребують удосконалення такі позиції, як якість надання послуг, які повинні відповідати таким критеріям,

як ефективність, ввічливість, своєчасність тощо. Важливою є також організація доступності послуг. Це означає, що завдання полягає в тому, щоб максимально полегшити спілкування; можна легко знайти інформацію про цікаву установу, отримати інформацію про адреси, веб-сайт, підтримувати зв'язок; доступність постачальника комунальних послуг (зручне розташування, доступність для інклюзивних громадян, можливість планування часу, зокрема). Рисунок 2.2 відображає взаємодію необхідних умов для функціонування ефективних механізмів надання адміністративних послуг.

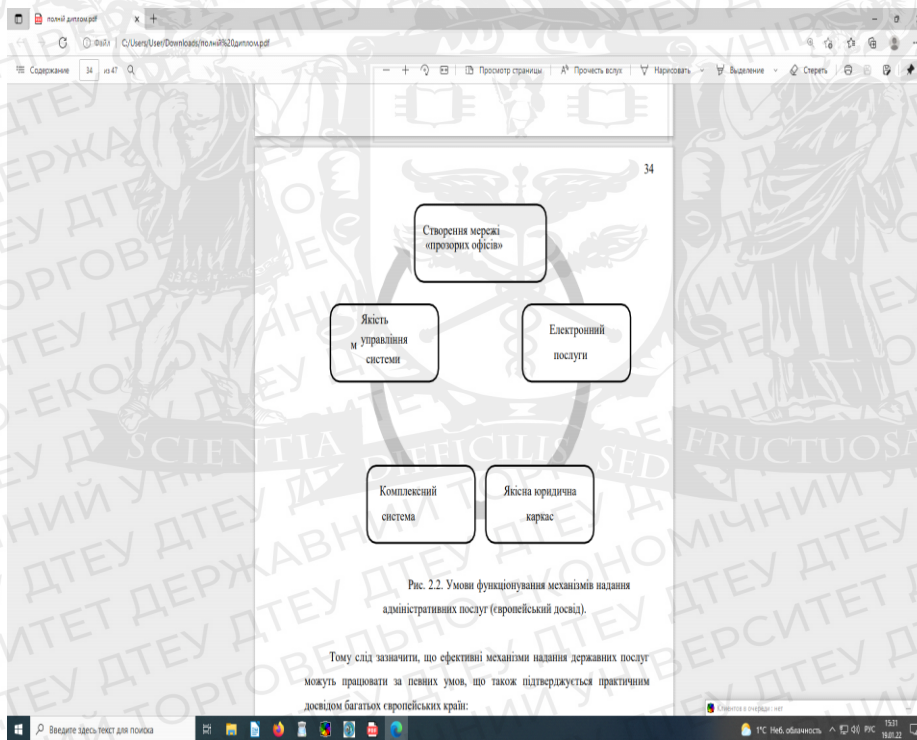


Рис. 2.2. Умови функціонування механізмів надання адміністративних послуг (європейський досвід).

Тому слід зазначити, що ефективні механізми надання державних послуг можуть працювати за певних умов, що також підтверджується практичним досвідом багатьох європейських країн:

- Створення та постійне вдосконалення мережі центрів обслуговування



населення (“прозорих офісів”) з метою задоволення потреб громадян та громад. Такі центри є платформою для діяльності різних державних органів, спрямованої на надання необхідних адміністративних послуг.

- Електронні послуги як частина механізму надання державних послуг, а саме: забезпечення інтерактивності, оперативності, швидкого зворотного зв'язку, залучення соціальних мереж.

- Комплексна система контролю забезпечує роботу механізму шляхом розробки та підтримки стандартів надання адміністративних послуг із залученням до контрольної діяльності не лише органів державної влади, а й громадських організацій, аудиторів, громадян.

- Система управління якістю: оцінка результатів, механізми зворотного зв'язку зі споживачами послуг, постійне порівняння з найкращими світовими програмами комунальних послуг.

- Якісна законодавча база передбачає створення та постійне вдосконалення пакету нормативних документів, що регулюють та забезпечують безперебійну роботу центрів надання державних послуг.

Показовим є досвід Великобританії, оскільки там постійно контролюється якість державних послуг. Департамент транспорту щорічно створює та публікує звіт про фактично надані послуги та відповідність їх стандартам. У 1970-80-х роках з метою оптимізації адміністративних витрат був створений інститут державно-приватного партнерства (ДПП) на тлі економічної кризи в Європі. Таким чином вирішувалися проблеми пошуку додаткових джерел фінансування для протидії стагфляції. Залучення приватного сектора дозволило уряду М. Тетчер послабити профспілковий рух шляхом приватизації та дерегуляції, надаючи можливості приватному сектору. Вона змогла перетворити некомерційний державний сектор на джерело заощаджень. Це приватизація частини інфраструктури, телекомунікацій тощо. Державний сектор, відкритий до партнерства з бізнесом, також зміг реформувати систему надання державних

послуг.

Розширення повноважень приватного сектора у сфері надання соціальних послуг значно вплинуло на корпоративну владу. Суспільство і бізнес виявилися ефективною частиною того, про що дбала лише держава. За цими змінами в соціальній політиці лежить значне переформатування всієї структури державного управління; передбачає безпосередню можливість включення бізнесу та окремих громадян до системи та впровадження принципів сучасного управління.

Болгарія також має досвід постійного моніторингу якості надання державних послуг та реформування цих механізмів надання. Це стосується підвищення прозорості системи управління, постійної роботи над ефективністю та орієнтації на нагальні потреби суспільства. Законодавство Болгарії передбачає проведення перевірок у різних галузях промисловості та рівень задоволеності життям у країні, що дозволяє громадянам та організаціям отримувати адміністративні постанови та діяти відповідно до них [5, с. 41]. Таке законодавче рішення дало можливість громадянам зробити вибір; це не суперечить суспільному ладу, визначаючи демократичні держави, де свобода вибору громадян є пріоритетом. В таких умовах, громадська думка є інструментом оцінки ефективності механізмів надання державних послуг, а також здатності державних органів швидко змінюватися, бути керованими та ефективно діяти. Важливим критерієм ефективного функціонування такої структури є мотивація державних службовців до виконання необхідних програм удосконалення.

Таким чином, можна говорити про різні аспекти формування механізмів надання державних послуг, що адаптують світовий досвід (табл. 2.1).



Таблиця 2.1

**Механізми надання державних послуг**

Механізми надання державних послуг			
Адміністративний положення, процедури, функції, технологічні та інформаційні карти	Інституційна органи надання державних послуг, інфраструктури, залучення приватного бізнесу	Інтеграція підвищення якості, спрощення, скорочення термінів, покращення послуг і процесів	Обслуговування виявлення, моделювання та реалізація інтересів громад та громадян, розвиток комунікаційних технологій та мережевих форм

Досвід у сфері державних послуг Німеччини є додатковою і досить неоднозначною позицією щодо адміністративного аспекту. Німецький досвід позитивного державного управління визначається жорсткою регламентацією, де поєднуються імперативний та диспозитивний методи правового регулювання. Створено механізм, де кожен вид державного управління характеризується відповідним адміністративним актом; це дозвільні нормативні акти у сфері державних послуг.

У ряді досліджень [9, 18, 22], присвяченій розгляду та аналізу зарубіжного досвіду надання державних послуг, визначено шляхи імплементації кращих європейських країн до законодавства України. У ході аналізу законодавства Великобританії, Франції та Греції щодо механізмів надання державних послуг органами державного управління встановлено загальну тенденцію розвитку європейських країн, а саме: забезпечення реалізації прав і свобод громадян, діяльність органів влади щодо досягнення результату - задоволення потреб суспільства. У науковій роботі представлені різні аспекти формування механізмів надання державних послуг населенню в Європі та Канаді. Поряд з цим,

Отже, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що досвід

європейських країн щодо створення та реформування механізмів надання державних послуг є дуже цінним і може бути запозиченим для України. Необхідність постійного моніторингу доступності, прозорості та якості адміністрування необхідна в умовах розвитку України. Адже Велика Британія, Болгарія, Румунія, Польща мають багатий досвід у цій сфері.

У сучасному просторі надання державних послуг також важливі ефективність та створення хороших каналів зв'язку. У сучасних умовах суспільного життя України ще не розроблені чіткі стандарти надання державних послуг громадянам; отже, недостатньо механізмів реалізації взаємодії населення з органами влади та самоврядування. Аналіз досвіду створення та регулювання державних послуг показав, що державне управління важливо поділяти на негативне та позитивне. Таку диференціацію визнає більшість європейських країн. Негативне державне управління означає обмеження та втручання в поведінку суб'єктів, а позитивне державне управління передбачає надання державних послуг.

Також необхідно розвивати інститут державно-приватного партнерства. Значний досвід Великобританії в цьому аспекті покращить адміністрування системи та оптимізувати витрати. Досвід залучення приватного сектора до українських систем управління на паритетних засадах дасть змогу продовжити реформування всієї системи державного управління, а також механізмів надання державних послуг адміністраціями всіх рівнів.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати оцінки якості надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування Одеської області за травень-серпень 2020 року, варто відзначити виявлені позитивні тенденції та деякі складні моменти їх роботи.

Деякі позитивні тенденції включають наступне:

- загальний середній бал адміністративних послуг якості, яку надають Центри надання адміністративних послуг міст обласного значення, об'єднаної територіальних органів та районних державних адміністрацій вище за середній. Це означає, що більшість Центрів надання адміністративних послуг працюють ефективно та постійно вдосконалюють свою роботу;
- Центри надання адміністративних послуг отримали найвищі бали за високу завантаженість адміністратора (кількість адміністративних послуг, які надає адміністратор), наявність вільного доступу до актуальної інформації, участь у міжнародній технічній допомозі. Програми;
- Серед сильних сторін Центрів надання адміністративних послуг в районних державних адміністраціях Одеської області – технологічне та гнучке облаштування робочих місць адміністраторів та актуальна інформація. розміщення на стендах в Центрах надання адміністративних послуг;
- результати оцінки кращих Адміністративних Співробітників Сервісного центру продемонстрували високий рівень своєчасності надання державних послуг, відсутність затримок у наданні послуг, відсутність скарг, менше відмов від адміністративних послуг.
- Під час оцінювання виявлено деякі складні моменти включати: відповідні бали для кожного з цих Центрів надання адміністративних послуг суттєво коливались. Це означає, що говорити про достатньо адекватний і сталий розвиток адміністративних послуг поки рано;

- Слабкими сторонами Центрів надання адміністративних послуг було недостатнє наповнення веб-сайту чи веб-сторінки відповідною інформацією про їхню роботу, а також відсутність інформації про порядок надання супутніх послуг, зокрема, здійснення готівкових або безготівкових розрахунків за ці. Послуги;

- спостерігається загальна тенденція, що якість послуг, що надаються Центрами надання адміністративних послуг райдержадміністрацій, значно нижча, ніж в об'єднаних територіальних громадах або містах обласного значення;

- Найбільш проблемними питаннями роботи райдержадміністрацій були відсутність інновацій у Центрах надання адміністративних послуг, низька участь у місцевих та міжнародних програмах технічної допомоги, мала кількість відгуків користувачів послуг та суб'єктів господарювання.

Результати оцінювання будуть узагальнені та систематизовані всі критичні аспекти роботи Центрів надання адміністративних послуг на регіональному рівні. Розроблені рекомендації та практичні заходи щодо покращення їх подальшого розвитку та реалізація цих практичних заходів сприяла підвищенню ефективності роботи Центрів надання адміністративних послуг у різних аспектах.

Таким чином, можна зазначити, що результати експертної оцінки та надані цільові пропозиції стали орієнтиром для підвищення якості послуг, що надаються Центри надання адміністративних послуг в Одеській області за конкретними критеріями.

Ми вважаємо перспективи подальших досліджень щорічний моніторинг роботи Центрів надання адміністративних послуг та їх працівників за запропонованою методологією з використанням критеріїв та показників оцінки та аналізу темпів зростання діяльності Центрів за окремі періоди.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алонсо П. та Льюїс Г. (2001), «Мотивація державної служби та результативність роботи: дані федерального сектору», *American Review of Public Administ- пайка*, об. 31. С. 363—380. URL-адреса: <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
2. Баттальо П. та Френч Е. «Мотивація державної служби, реформа державного управління та організаційна соціалізація: тестування ефектів працевлаштування за бажанням» та Агентство з PSM серед муніципальних службовців», *Міжнародний огляд адміністративних наук*, т. 45, с.123—147. URL: <https://doi.org/10.1177/00910260-16644623>
3. Бригилевич, І. (2017), Діяльність ЦЗНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг [Центр діяльності з надання адміністративних послуг та оцінки якості адміністративних послуг], Київ, Україна, доступно за посиланням:  
[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf)  
(Переглянуто 10 квітня 2021 р.).
4. Брюер, G. Selden, S. and Facer, R. (2000), "Індивідуальні концепції мотивації державної служби", *Public Administration Review*, vol. 60. С. 254—264. URL-адреса: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
5. Буханевич, О. М. (2015). Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*, № 5, с. 126-131.
6. Буханевич, О. М. (2016). Теоретико-правові та праксеологічні засади надання адміністративних послуг в Україні. Неопублікований рукопис, Київ, Україна, 42 с.
7. Державне управління, вип. 1 (60), с. 1—8, доступно за адресою: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/1/06.pdf>  
(Переглянуто 10 квітня 2021 р.).

8. Європа 2020. (2010). Стратегія розумного, сталого та інклюзивного зростання. Брюссель: Європейська комісія, 34 с. Отримано з URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=>
9. Зайдель, М. (2012). Державно-приватне партнерство: європейський досвід та українські реалії. Бюлетень ХНУ імені В. Н. Каразіна, серія «Питання політології», № 1007, 152-157
10. Закон про особливості надання державних послуг (2021). Отримано з URL: [На особливості надання публічних ... | від 15.07.2021 № 1689-IX \(rada.gov.ua\)](#)
11. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за 2020 рік. Адміністративні послуги: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=1998a31ea0ce-4f64-9b74-ed7212f0522b&tag=Administrati+vniPoslugi>.
12. Іванов, А. А. (2007). Адміністративне право зарубіжних країн. М.: Іскра, 60 с.
13. Казьмерчак-Півко, Л. Дубицький, П. та Дибіковська, А. (2019), «Економічні та соціальні аспекти злиття одиниць територіального самоврядування — польський досвід», Багатопрофільні аспекти виробничого машинобудування — МАРЕ. Vol. 2 (1), стор. 559—569, доступно за адресою: <https://content.sciendo.com/view/journals/mare/2/1/article-p559.xml?language=en> (доступ 10 квітня 2021 р.).
14. Калинець, Н. І. (2015). Удосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів державної влади та громади. Ефективність державного управління / Наукові праці збірник, вип. 43, с. 211-219.
15. Клімушин П., Спасібов Д. (2018), «Методологічна база забезпечення якості надання адміністративних послуг», Теорія і практика
16. Ковбасюк Ю., Кравченко С. (2014). Проблеми та перспективи реформування державного управління в Україні на сучасному етапі. Вісник НАДУ, 4, 5-16
17. Колодій, А. (2016). Проблема вибору форми державного управління в Україні



- (у контексті конституційної реформи). Наукові записки Інституту політичних та етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України, 3-4 (83-84), 187-211.
18. Легеза Є.О. Характеристика адміністративних послуг, що надаються міліцією громадської безпеки. URL: <<http://radnuk.info/pidrychnuku/admin-pravo/493-stetsenko/21477-2012-06-24-12>>- 33-37.html (дата звернення 12.10.2017).
  19. Малиновський, В.Я. (2008). Сучасний стан та перспективи реформування державного управління в Україні. Вісник НАДУ, 1, 15–22.
  20. Манжула А. (2017) Впровадження зарубіжного досвіду надання державних послуг у вітчизняне законодавство України як один із напрямів реформування освіти. Журнал «ScienceRise: юридична наука», 2(2), 45-49. doi: 10.15587/2523-4153.2017.118829
  21. На столі – впровадження тривірневої системи АСК, Геннадій Зубко. Отримано з: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/na-chasi-vprovadzhennya-tririvnevoyi-sistemi-snap-gennadij-zubko>
  22. Національний інститут стратегічних досліджень «Про напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні». Аналітична записка. Отримано з: <http://www.niss.gov.ua/articles/2591/>
  23. Новак, Я. Пурта, М. Марціняк, Т. Ігнатович, К. і Розенбаум, К. (2018), «Зростання цифрових претендентів: як цифровізація може стати наступним двигуном зростання для Центральної та Східної Європи», доступний за адресою: [https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Rise\\_of\\_Digital\\_Challengers\\_Perspective\\_Poland.pdf](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Rise_of_Digital_Challengers_Perspective_Poland.pdf) (доступ 10 квітня 2021 р.).
  24. Положення про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи. Указ президента України № 1089/97 від 2 жовтня 1997 р. Втратив силу. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1089/97> (дата звернення 12.10.2017)
  25. Порядок інтеграції інформаційних систем органів державної влади та

місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України: 08.09. 2016 р. – № 1501/248.

26. Про адміністративні послуги: Закон України: від 06.09.2012 № 5203-17 (зі змінами) (2013). Вісник вВерховна Рада України, № 32, ст. 409.
27. Про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи. Указ президента України № 620/97 від 07.07.1997. Указ втратив чинність. URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/U620\\_97.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/U620_97.html) (дата звернення 12.10.2017)
28. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні. Указ президента України № 810/98 від 22 червня 1998 р. URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/U810\\_98.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/U810_98.html) (дата звернення 12.10.2017)
29. Регулський, Я. (2003). Реформа місцевого самоврядування в Польщі: інсайдерська історія. Будапешт: OSI/LGI, 263. Отримано з URL: [http://lgi.osi.hu/publications\\_datasheet.php?id=245](http://lgi.osi.hu/publications_datasheet.php?id=245)
30. Русав, К. (2007), «Зміна громадських організацій: Чотири підходи», Міжнародний журнал державного управління, том 30, с. 347—361. <https://doi.org/10.1080/01900690601117853>
31. Сидоренко Н. (2017), «Методика моніторингу роботи центрів надання адміністративних послуг: аналіз та подальші напрямки вдосконалення», доступно за адресою: <http://maup.com.ua/assets/files/expert/6/11.pdf> (Переглянуто 10 квітня 2021 р.).
32. Тимошук В., Куриний О. (2015), адм. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування, Центр політико-правової реформи, Київ, Україна, доступно за посиланням:



[https://cnap.in.ua/wpcontent/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F\\_%D1%81%D0%82-%D0%BD%D1%96%D0%BF%D0%B5-%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA-%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8\\_2015.pdf](https://cnap.in.ua/wpcontent/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F_%D1%81%D0%82-%D0%BD%D1%96%D0%BF%D0%B5-%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA-%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8_2015.pdf)

33. Тищенко, І. О. (2015). Класифікація електронних послуг, що надаються органами державного управління.
34. Трутковскі, К. (2016), «Ефективний орган місцевого самоврядування», Розвиток компетенції персоналу для побудови ефективної місцевої адміністрації. Фонд підтримки Місцева демократія. Варшава, доступно за адресою: <https://rm.coe.int/a-tna-case-study-poland-an-effective-local-Government-office-developin/168075fbac> (доступ 10 квітня 2021 р.).
35. Угода про асоціацію між Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами, з одного боку, та Україною, з іншого. Отримано з: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/стор](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011/стор)
36. Філіпова, Н. В. (2015). Зміна співвідношення понять «державне управління», «державне управління», «державне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток, 6. Отримано з URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
37. Audette-Chapdelaine, М. (2016), «Смислотворення та політико-адміністративний інтерфейс: проблеми стратегічного керування та управління місцева державна служба», Міжнародний огляд адміністративних наук, т. 82, с. 454—471. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852315594857>

# ДОДАТКИ





## ДОДАТОК А

## Зразок бланка оцінювання конкурсу «Кращий центр надання адміністративних послуг»

Критерії (показник)	Оцінка діапазон
Відповідність приміщення Центру надання адміністративних послуг встановлені стандарти	1–5
Фактична кількість адміністраторів у Центрі надання адміністративних послуг	1–5
Кількість наданих адміністративних послуг на одного адміністратора за рік	1–5
Наявність інфраструктури для людей з обмеженими можливостями (пандус, кнопка виклику, туалет тощо)	1–5
Технологічно розвинені робочі місця адміністратора (комп'ютер, ксерокс, принтер тощо)	1–5
Кількість видів адміністративних послуг, що надаються Адм Сервісний центр і регулюється відповідним законодавством	1–5
Вільний доступ громадськості до підзаконних актів, положень, графіків роботи, інформаційні картки для отримання адміністративних послуг та інформаційні стенди	1–5
Кількість звернень до Центру надання адміністративних послуг	1–5
Зміст веб-сайту/веб-сторінки Центру надання адміністративних послуг охоплює повну інформацію про свою діяльність	1–5
Надання супутніх послуг, зокрема, здійснення оплати за це	1–5

послуги (готівковий, безготівковий, платіжний термінал)	
Відгуки громадськості, суб'єктів господарювання та представників надавачів адміністративних послуг про роботу Центру надання адміністративних послуг, зареєстрованих у встановленому порядку протягом попереднього календарного року до дати проведення конкурсу (скарги та скринька пропозицій, позитивний відгук)	1–5
Забезпечення використання інновацій у Центрі надання адміністративних послуг ефективна робота	1–5
Чи отримував Центр надання адміністративних послуг допомогу від місцевих або міжнародних програм технічної допомоги для модернізації чи створення Центру надання адміністративних послуг? Якщо так, то в яких? (ЄС / ПРООН, U-LEAD з Європою, GIZ, DOBRE, Прозорий офіс)	1–5
Чи раніше брав участь Центр адміністративних послуг змагання? Якщо так, то в яких і на якому місці переміг Центр?	1–5



## ДОДАТОК Б

Зразок форми оцінювання конкурсу «Кращий адміністратор Центру  
надання адміністративних послуг»

№	Критерії (показник)	Оцінка діапазон
1	Термін роботи адміністратора в адміністративній службі Центр в день оголошення конкурсу	1–5
2	Кількість адміністративних послуг, що надаються даними адміністратора за попередній рік до дати конкурсу	1–5
3	Своєчасність надання послуг (середня кількість затримок за місяць)	1–5
4	Кількість відмов від надання адміністративних послуг (щомісячно середній)	1–5
5	Кількість скарг (середньомісячна)	1–5
6	Кількість сертифікатів, відзнак, нагород, позитивних відгуків від Відвідувачі Центру надання адміністративних послуг	1–5
<b>Загальний бал (максимальний)</b>		<b>30</b>

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему :

**«МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В РЕГІОНІ»**

Студентки 3 курсу, 11 с групи,  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Жовтобрюх  
Христини  
Сергіївни

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Науковий керівник  
канд. держ. упр

Мірко  
Наталія  
Вікторівна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Головня  
Юлія  
Ігорівна

\_\_\_\_\_  
(підпис гаранта)

Київ 2022



Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, 2 додатків, списку використаних джерел (37 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 40 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 2 рисунка, 2 таблиці.

*Мета* випускної кваліфікаційної роботи – дослідження сучасного стану та перспектив розвитку механізмів надання адміністративних послуг в регіоні.

Виходячи з поставленої мети передбачається вирішити ряд наступних завдань:

1. Розглянути функціонування центру надання адміністративних послуг Одеської міської ради ;
2. Провести аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг;
3. Розробити шляхи удосконалення механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг.
4. Провести аналіз зарубіжного досвіду удосконалення надання адміністративних послуг.

*Об'єктом* дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес надання адміністративних послуг на прикладі ЦНАП Одеської міської ради .

*Предметом* випускної кваліфікаційної роботи є теоретико методологічні та прикладні засади механізму надання адміністративних послуг у регіоні. Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: теоретичний аналіз джерел, порівняльний аналіз, аналіз державної звітності.

У першому розділі розкриваються сутнісні характеристики та розглянуто сучасний стан та напрями розвитку центру надання адміністративних послуг одеської міської ради та проведено аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

У другому розділі здійснюється оцінювання зарубіжного досвіду удосконалення надання адміністративних послуг та викладено пропозиції щодо удосконалення механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

## АНОТАЦІЯ

### **Жовтобрюх Х. С. «Механізми надання адміністративних послуг в регіоні»**

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлено сучасний стан та напрями розвитку центру надання адміністративних послуг одеської міської ради та проведено аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг, викладено пропозиції щодо удосконалення механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг та проведено аналіз зарубіжного досвіду удосконалення надання адміністративних послуг.

***Ключові слова:** Центр надання адміністративних послуг, якість адміністративних послуг, процес надання послуг, відмова у наданні послуг, результати експертного оцінювання*

## SUMMARY

The final qualification work highlights the current state and development of the center of administrative services of Odessa City Council and analyzes the regulatory framework for the implementation of the mechanism of public administration in the field of administrative services, proposals for improving the mechanism of public administration in the field of administrative services and analysis of foreign experience improving the provision of administrative services.

***Keywords:** Center for administrative services, quality of administrative services, the process of providing services, refusal to provide services, the results of expert evaluation*



**РЕЦЕНЗІЯ**  
на випускню кваліфікаційну роботу Жовтобрих Христини Сергіївни на тему:  
**«Ефективність надання адміністративних послуг в одеській обласній  
державній адміністрації»**  
виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»  
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»  
у Київському національному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування оцінки ефективності надання адміністративних послуг в Одеській обласній державній адміністрації. Об'єктом дослідження є управління Центрами надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження є оптимізація удосконалення механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: теоретичний аналіз джерел, порівняльний аналіз, аналіз державної звітності.

У першому розділі розкриваються сутнісні характеристики та розглянуто сучасний стан та напрями розвитку центру надання адміністративних послуг одеської міської ради та проведено аналіз нормативної бази щодо реалізації механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

У другому розділі здійснюється оцінювання зарубіжного досвіду удосконалення надання адміністративних послуг та викладено пропозиції щодо удосконалення механізму державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні державного управління у сфері надання адміністративних послуг.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам та заслуговує на позитивну оцінку.

**Рецензент:**

Кандидат економічних наук, доцент  
Навчально-наукового інституту  
управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії  
управління персоналом



О.В. Корецька



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

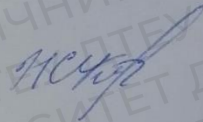
Заява

Я, Жовтоброух Христина Сергіївна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року

Підпис





Згода

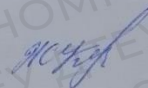
Я, Жовтобрюх Христина Сергіївна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: "ЕФЕКТИВНІСТЬ НАДАНИЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ", несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« 24 » січня 2022 року

Підпис



Жовтобрюх Х.С.