

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Механізм надання адміністративних послуг на  
місцевому рівні»**

Студента 2 курсу, 9М групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Данченка  
Ярослава  
Олександровича

Науковий керівник  
кандидат наук з державного  
управління

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Мірко  
Наталія  
Вікторівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис гаранта)

Дьяченко  
Ольга  
Володимирівна

Київ 2021

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«25» грудня 2020 р.

## Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Данченку Ярославу Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні»**

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3939

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 22.10.2021

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

*Мета роботи (проекту):* є дослідження механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг та окреслення напрямів їх удосконалення та практичного застосування, зокрема в Тростянецькій ОТГ.

*Об'єкт дослідження:* є процес реалізації державної політики щодо надання адміністративних послуг.

*Предмет дослідження:* є теоретико методологічні та прикладні засади формування механізмів розвитку надання адміністративних послуг в територіальній громаді.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг

1.2. Маркетинговий підхід до реформування національної системи надання адміністративних послуг

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ

2.1. Функціонування Тростянецького Центру надання адміністративних послуг

2.2. Інформаційна система ПК «Вулик», як інструмент електронного обміну даними з державними реєстрами

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)                                                     | Строк виконання етапів роботи |            |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------|
|        |                                                                                                             | за планом                     | фактично   |
| 1      | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи                       | до 01.11.2020                 | 01.11.2020 |
| 2      | Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи                                             | до 25.12.2020                 | 25.12.2020 |
| 3      | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 16.04.2021                 | 16.04.2021 |
| 4      | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 21.06.2021                 | 21.06.2021 |



|    |                                                                                                              |                  |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| 5  | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 06.09.2021    | 06.09.2021       |
| 6  | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру                                         | до 22.10.2021    | 22.10.2021       |
| 7  | Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт                                              | 25.10-05.11.2021 | 25.10-05.11.2021 |
| 8  | Зовнішнє рецензування ВКР                                                                                    | 08.11-12.11.2021 | 08.11-12.11.2021 |
| 9  | Подача роботи завідувачу кафедри                                                                             | 15.11-19.11.2021 | 15.11-19.11.2021 |
| 10 | Захист випускної кваліфікаційної роботи                                                                      | За графіком      | За графіком      |

5. Дата видачі завдання «25» грудня 2020 р.

6. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Мірко Н.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

7. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми)

Дьяченко О.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

8. Завдання прийняв до виконання студент

Данченко Я.О. \_\_\_\_\_  
(підпис)

9. 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.

В випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження організаційного механізму державного управління процесом надання адміністративних послуг та окреслено напрями його удосконалення.

В ході дослідження вирішено низку задач: досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти механізму надання адміністративних послуг населенню; проаналізовано законодавче регулювання процесу надання

адміністративних послуг; узагальнено організаційний механізм надання адміністративних надання адміністративних послуг в Тростянецькій ОТГ; розроблено модель кадрового забезпечення процесу надання адміністративних послуг.

Студентом проаналізовано діяльність Центру надання адміністративних послуг Тростянецької ОТГ та розроблено практичні рекомендації, щодо вдосконалення роботи центру.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Зауваження, які відмічались науковим керівником виправлені. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студента, розкриває обрану тему. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Данченко Ярослав Олександрович, на присвоєння ступеня магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

#### 10. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Данченко Ярослава Олександровича може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Дьяченко О.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. \_\_\_\_\_  
(підпис)

«19» листопада 2021 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                      | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ               | 10 |
| 1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг                                           | 10 |
| 1.2. Маркетинговий підхід до реформування національної системи надання<br>адміністративних послуг          | 13 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ<br>УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ                                      | 18 |
| 2.1. Функціонування Тростянецького Центру надання адміністративних<br>послуг                               | 18 |
| 2.2. Інформаційна система ПК «Вулик», як інструмент електронного обміну<br>даними з державними реєстрами   | 24 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО<br>УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ | 32 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                   | 41 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                 | 43 |



## ВСТУП

**Актуальність теми:** Сучасна система державного управління потребує системних, комплексних реформ, які повинні бути максимально прозорими та ґрунтуватися на європейських цінностях, оскільки факт, що Україна прагне увійти до Європейського Співтовариства, є беззаперечним. Визначення механізмів та інструментів модернізації державного управління в Україні має ґрунтуватися на основних принципах роботи Європейського Союзу. Одним із таких принципів є створення умов для отримання населенням країни якісних, своєчасних і адекватних реаліям адміністративних послуг. Актуальність дослідження механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг зумовлена розбалансованістю системи регулювання процедур у взаєминах органів державної влади із фізичними та юридичними особами, а також відсутністю чіткої і зрозумілої ідеології таких взаємин, побудованої на засадах рівності, відкритості і верховенстві права. Вирішення зазначеної проблеми є надзвичайно важливою в умовах формування громадянського суспільства, оскільки саме якість надання адміністративних послуг є показником ставлення державної влади до осіб, ступеня поваги до їх прав і свобод.

Водночас результати аналізу сучасної наукової літератури з державного управління засвідчили, що особливості реалізації механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг є недостатньо дослідженими, зокрема епізодично розглянуто проблеми взаємодії в управлінській парі «суб'єкт – суб'єкт», системного підходу потребує розкриття її структури, організація прямих і зворотних зв'язків, функції і цільові завдання тощо.

Інформаційною базою проведеного дослідження стали праці зарубіжних і вітчизняних учених, у розвідках яких зацентровано увагу на: теоретико-методологічних засадах механізмів державного управління (В. Авер'янов, Г.Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Безверхнюк, Н. Васильєва, Д. Дзвінчук, В. Долечек, С. Жарая, І. Коліушко, А. Ліпенцев, І. Лопушинський, В. Мамонова, О. Молодцов, Н. Нижник, О. Поляк, Г. Писаренко, О. Радченко, В. Тимошук, Ю. Шаров, І.

Шпекторенко та ін.); зарубіжний досвід надання адміністративних послуг (І. Грицяк, І. Давидова, С. Карпов, В. Лапідус, К. Малков, Є. Шаблова та ін.).

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг та окреслення напрямів їх удосконалення та практичного застосування, зокрема в Тростянецькій ОТГ.

Обрана мета обумовила виконання наступних завдань:

- дослідити сучасний стан механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в ОТГ;
- проаналізувати законодавче регулювання процесу надання адміністративних послуг;
- узагальнити організаційний механізму надання адміністративних послуг в Тростянецькій ОТГ, та окреслити напрями його удосконалення;
- розробити та запропонувати авторську модель для удосконалення механізмів кадрового забезпечення надання адміністративних послуг, а також визначити концептуальні засади оптимальної поведінки суб'єктів надання адміністративних послуг та розробити узагальнену схему його основного циклу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) зокрема в Тростянецькій ОТГ, з ідентифікацією та оцінкою їх впливу на якісні і кількісні результати функціонування.

Для виконання поставлених завдань та досягненню мети наукового дослідження використано комплекс методів, зокрема:

- а) теоретичних: джерелознавчий пошук, аналіз (порівняльний, зіставний, термінологічний), синтез, систематизацію, класифікацію – для окреслення проблем реалізації механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг у вітчизняній і зарубіжній теорії й практиці та уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження; системний, описовий, структурно функціонального аналізу, дедукцію, індукцію – для характеристики сучасного стану механізмів реалізації державного управління процесами надання адміністративних послуг. Моделювання системно-структурного та графічного



аналізу – для обґрунтування моделі удосконалення механізмів кадрового забезпечення надання адміністративних послуг («піраміди інтелектуальних домінант» публічного службовця з надання адміністративних послуг) та опису їх складників, зокрема управлінської пари «суб'єкт-суб'єкт» у контексті формування умов і рекомендацій ефективної і результативної взаємодії учасників процедури надання-отримання послуги та її життєвого циклу, зразків поведінки суб'єктів надання адміністративних послуг;

б) емпіричних: діагностичних (анкетування, інтерв'ювання, бесіди) та експериментальних – для перевірення ефективності запропонованої моделі;

в) статистичних (математичної статистики) – для кількісно-якісної інтерпретації отриманих даних та встановлення статистичної значущості результатів дослідження.

*Об'єктом дослідження* випускної кваліфікаційної роботи є процес реалізації державної політики щодо надання адміністративних послуг.

*Предметом дослідження* є теоретико методологічні та прикладні засади формування механізмів розвитку надання адміністративних послуг в територіальній громаді.

Інформаційною базою дослідження є законодавство України, офіційні матеріали Міністерства економіки України, дані Державної служби статистики України, інформація міністерств та інших органів державної влади, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а також інформаційні ресурси з мережі «Internet».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, з них основного тексту 35 сторінок, в т.ч. 1 рисунок. В роботі використані 52 джерел, викладених на 6 сторінках.

Результати роботи опубліковано у збірнику «Збірник наукових статей. 2021» Данченко Я.О. «Підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні». – С.85.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ**

### **1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг**

Для аналізу наукового дослідження, перш за все, визначимо змістовне наповнення, яке ми вкладаємо у основну термінологію дослідження. Звертаючись до різних наукових та публіцистичних джерел щодо етимології терміна «послуга», можна отримати достатньо широкий спектр диференційованих по суті та змісту, за різними ознаками визначення, які узагальнено зводяться до таких визначень: – дія, вчинок, приносить користь, допомогу іншому; – діяльність підприємств, організацій та окремих осіб, виконувана задоволення чийхось потреб; – обслуговування. Під «послугою» загалом мається на увазі діяльність одного суб'єкта, що здійснюється за ініціативою іншого з метою задоволення потреб останнього. Зазначена діяльність стає можливим лише за наявності двох обов'язкових умов: потреби в отриманні такої послуги та об'єктивної можливості її надати. Спочатку послуги належали до сфери цивільно-правового регулювання.[1]

Пізніше, починаючи з 80-х років, у багатьох розвинених країнах світу змінилися пріоритети у сфері відносин між громадянами цих країн та органами державного управління.

Основним у своїй діяльності стали вважати саме надання якісних послуг, враховуючи те, що людина, його права, свободи та законні інтереси є найвищою цінністю. Відповідно, громадяни у відносинах із державою є не прохачами, а споживачами послуг. При цьому держава в особі суб'єктів надання таких послуг орієнтується на потреби особистості, як і у приватному секторі постачальники послуг орієнтуються на потреби споживача, його запити та очікування.

Методологічна основа адміністративної послуги, запроваджена Концепцією адміністративної реформи, схваленої Указом Президента України від 22 липня 1998 р. передбачає переоцінку характеру взаємин між державою та громадянським суспільством, а саме переорієнтацію діяльності органів державного управління по

виконання суто розпорядчо-управлінських функцій на надання адміністративних послуг громадянам (зацікавленим особам), створення комфортних умов для реалізації цими особами прав, свобод та законних інтересів.

На жаль, в Україні внаслідок неправильного тлумачення понять спостерігається одночасне використання у понятійно-категоріальному апараті системи надання адміністративних послуг різних термінів синонімічних термінів.

Ведучий український спеціаліст П. Надолішний акцентує увагу на проблемі запозичення понять із зарубіжних джерел, а саме на необхідності знаходження англійських відповідностей українською, а не лише українців – англійською.

Насамперед це стосується перекладу терміна "public service" як "публічна послуга". Залежно від контексту «public» може бути перекладений російською мовою як "державний", "муніципальний", "суспільний" або "публічний". Але численні наукові праці фокусуються саме на інтерпретації поняття «публічна послуга», ґрунтуючи на ньому соціально-економічні підходи до функцій влади, спрямованих на задоволення суспільних інтересів. Аналогічний і з перекладом терміна «public administration» – «публічне адміністрування», що більшістю українських теоретичних досліджень з цього питання обґрунтовується прагненням розширити традиційне розуміння терміна «державне управління» за рахунок розвитку місцевого самоврядування та процесів формування громадянського суспільства. Прихильниками такого підходу стали Г. Гринюк та О. Синкова визначаючи «адміністративну послугу» як «реалізацію функцій державного управління, які спрямовують відповідні ресурси та зусилля своїх співробітників на виконання певних завдань з метою надання кінцевого результату, споживача, що задовольняє, у певній сфері діяльності».

Виходячи із законодавства України, згідно з яким публічні послуги надаються виключно органами державного управління, підприємствами, установами, організаціями, що знаходяться в їх управлінні, А. Колосюк визначає «адміністративну послугу» як публічну послугу, що надається органами державного управління та надання якої пов'язане з владними повноваженнями, спрямованих на забезпечення передбачених законом прав та інтересів фізичних та



юридичних осіб. Цього ж підходу дотримується Ю. Куцая, на її думку, прикметник «адміністративна» є вдалим тому, що вказує на суб'єкт, який надає такі послуги, крім того, характеризує владно-публічну природу діяльності щодо надання цих послуг. Фахівець із юриспруденції К. Афанасьєв зазначає, що адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами державного управління та іншими уповноваженими суб'єктами, та надання яких пов'язані з реалізацією владних повноважень. Є. Демський робить висновок, що адміністративна послуга – це здійснення органом (посадовцем) владних повноважень, які забезпечують юридичне оформлення надання суб'єкту звернення повноваження, спрямовані на встановлення, зміну чи припинення прав та обов'язків для задоволення власних потреб морального, матеріального чи особистого спрямування.

Другий підхід, прихильниками якого є Г. Писаренко, І. Котюк, В. Чорна та І. Решетов трактують адміністративну послугу як результат реалізації прав суб'єктів звернення, тобто визнається важливість реалізації конституційного принципу пріоритету права і свободи людини і громадянина. Публічно-владна діяльність суб'єктів надання підпорядкована меті задоволення потреб споживачів.

Відповідно до третього підходу адміністративна послуга розглядається як діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг з юридичного оформлення умов реалізації суб'єктами звернення прав, свобод, обов'язків, законних інтересів.

Ідентифікуючи діяльність органів державного управління як надання адміністративних послуг, до основних ознак, основі, слід зарахувати такі: адміністративна послуга надається за допомогою адміністративних процедур, які починаються, як правило, з ініціативи конкретної приватної особи, який звернувся до уповноваженого органу; надання цих послуг пов'язано із забезпеченням створення організаційних умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод та законних інтересів; адміністративні послуги надаються органами державного управління шляхом реалізації владних повноважень; адміністративна послуга не тільки має управлінську природу, а й процедурні дії, у яких вона регулюються, насамперед, адміністративним правом; результатом розгляду

звернення приватного особи є адміністративний акт зовнішнього напрямку, який має індивідуальний характер (тобто прийняте органом рішення індивідуальної дії, спрямованої на встановлення, зміну або припинення прав та обов'язків конкретної приватної особи); для отримання адміністративної послуги споживачем йому необхідно виконати певні вимоги, визначені законом; ці послуги не можуть надаватися там, де йдеться про господарські відносинах між підприємством та споживачем послуг (а саме по щодо надання господарських послуг), і ґрунтуючись на критеріях належності послуг до адміністративних, послугу можна розглядати як взаємодії, з боку суб'єкта надання – діяльність, що надається органами державного управління, реалізації функцій органів державного управління, яка здійснюється за запитами суб'єкта звернення у межах повноважень органу, що надає адміністративну послугу, з боку суб'єкта звернення – виконання покладених на нього нормативно-правових актами обов'язків (спеціальні вимоги (ліцензії) чи відповідність вироблених товарів чи послуг певним умовам (сертифікати) та т.д.), результатом яких є адміністративний акт індивідуального характеру.[2]

## **1.2. Маркетинговий підхід до реформування національної системи надання адміністративних послуг**

З позиції політичного курсу українського уряду до входження в європейське співтовариство відбуваються радикальні зміни до управління - транс-формуються принципи та форми відносин між владою та населенням. [3]

Відповідно до Конституції України найвищою соціальною цінністю визнано людину, її права та свободи. Тому держава не тільки повинна управляти суспільством, а мати всі необхідні умови для забезпечення якісних адміністративних послуг. Більш актуальною стає проблема з підвищення відповідальності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування за надання якісних послуг населенню. [4]

Відповідно до концепції розвитку України, населення є не прохачем у відносинах з органами влади, а споживачем послуг. Загалом, можна підтримати

думку І.Б. Колі - ушка та В.П. Тимощука, які вважають, що адміністративні послуги заслуговують на виділення в окремий інститут права, який має стояти в одному ряду з інститутом адміністративної відповідальності. Ця позиція ґрунтується на тривалій історії та широкій правовій базі адміністративних послуг, а також на відносинах і нормах щодо їх надання.

Головною вадою суб'єктивного характеру є формальне дотримання правил надання послуги, орієнтація не на сприяння в задоволенні запиту особи, а в ставленні до суб'єкта звернення як до прохача. Тому найважливішим завданням реформування та впровадження сучасних технологій надання послуг є саме зміна ставлення публічних службовців до особи - замовника послуг. [5]

Нині у вітчизняній управлінській діяльності важливого значення набуває проблема усвідомлення та раціонального використання ідей нового державного менеджменту ("new public management") як інноваційного підходу до надання управлінських послуг населенню та реформування врядування. Упровадження до сфери публічного управління ринкових методів і підходів пов'язане з бажанням подолати монополію центральних і місцевих органів влади в наданні адміністративних послуг населенню шляхом залучення до цих процесів приватного сектору та неурядових неприбуткових організацій. [6]

Наприкінці ХХ ст. більшість західних країн із метою підвищення ефективності публічного управління у сфері послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, здійснила адміністративні реформи, які продовжуються й сьогодні. У процесі реформ було визначено нові цілі й завдання модернізації центрів надання адміністративних послуг, які зорієнтовані на споживачів послуг; на законодавчому рівні запроваджено ініціативи з якості послуг; запроваджено управління якістю послуг шляхом впровадження урядових і регіональних програм; здійснено формування системи оцінювання якості надання послуг споживачами та незалежними інституціями тощо. Мета реформ полягала у привнесенні в уже існуючу систему надання послуг нових елементів інноваційного характеру, які були зорієнтовані на якість.



Отже, виникає необхідність розроблення та прийняття законів, які б визначили реформи з якості надання адміністративних послуг. Наприклад, у 1992 р. у Бельгії прийнято Хартію прав споживачів державних послуг, у Великобританії - Хартію прав громадян, в Іспанії - Нагляд за дотриманням якості, у Канаді реалізовано розробку стандартів якості послуг, у Франції - Хартію державних послуг. У Португалії був затверджений документ із якості послуг, який мав назву «Хартія дотримання якості під час надання державних послуг».

Розглянемо досвід Франції в проведенні адміністративних реформ. Ці заходи були спрямовані у двох напрямках: новий публічний менеджмент і створення французької моделі «інформаційної держави». Головні цілі реформування французького уряду полягали в підвищенні ефективності роботи адміністративних структур, наданні більш широкого спектру якісних послуг населенню в сучасних електронних формах і наближенні держави до її громадян.

Такий підхід зробив публічне управління більш відкритим і прозорим. Головним орієнтиром французьких реформ став принцип «Поставити адміністрацію на службу громадянам». Одним із напрямів реформи стали розроблення та запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в адміністративну діяльність. У 2000 р. був створений офіційний портал французької адміністрації в Інтернеті, який надає доступ до 2600 французьких загальнонаціональних і місцевих сайтів та пропонує великий обсяг адміністративних послуг, зокрема тих, що стосуються процедур, електронних бланків, переліків наявних вакансій та умов конкурсів на їх заміщення.

Одним із результатів деконцентрації стало те, що вона сприяє використанню державних коштів відповідно до місцевих потреб. Важливий напрям сучасного розвитку французького уряду - спрощення адміністративних процедур. Було проведено аналіз близько 4000 існуючих адміністративних процедур. [7] Це дало змогу прийняти рішення щодо спрощення їхньої кількості завдяки скасуванню деяких довідок або заміні складних процедур на дозволи, які безпосередньо видаються префектами. Результатом стало значне зменшення часу суб'єктами звернення для оформлення документів і скорочення фінансових витрат державою.

Для спрощення процесу надання адміністративних послуг під час роботи з населенням у префектурах і комунальних службах було обладнано термінали, які дали можливість здійснювати платежі за допомогою банківських карток під час стягнення податків і зборів. Одночасно для сприяння розвитку бізнесу було проведено спрощення юридичної процедури реєстрації підприємств, скорочення терміну їх реєстрації, спрощення подачі декларацій про сплату ПДВ, про запровадження єдиної декларації щодо внесків на соціальне страхування. [8]

Важливим напрямом адміністративної реформи у Франції стало інформаційне забезпечення населення щодо отримання адміністративних послуг.

Для цього було видано довідники, запроваджено дні відкритих дверей, розповсюджено рекламні матеріали в людних місцях щодо послуг, які можуть надаватися через центри надання адміністративних послуг, опубліковано статті та квартальні звіти щодо кількості наданих послуг населенню в засобах масової інформації, на офіційних сайтах розміщено інформацію про нові технології надання послуг.

Перспективним напрямом реформування у Франції стали запровадження та введення безперервного професійного навчання державних службовців через систему підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим було засновано Національний центр дистанційного навчання державних службовців, за допомогою якого відбувається унікальна професійна підготовка з використанням телебачення та Інтернету.

Одним з інструментів адміністративних реформ виступають програми оцінки ефективності роботи уряду, які безперервно коригують їхні цілі та завдання, покликані спрямувати державні структури назустріч очікуванням громадськості. Розроблення нових показників і критеріїв ефективності роботи уряду з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій наочно демонструє громадянському суспільству, як сучасний уряд безперервно вдосконалює форми та технології своєї роботи.

Зараз в Україні відбувається процес розбудови нової системи міжвідомчої електронної взаємодії між усіма державними та приватними установами,

підприємствами та організаціями, які належать до сфери їх управління. Це дасть змогу зменшити кількість документів й інформації від суб'єкта звернення, прискорить процес надання послуги та зменшить витрати. Впроваджується процес прямого доступу на безоплатній основі до баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг без участі заявника.

Докорінна зміна орієнтації діяльності органів публічної влади щодо надання адміністративних послуг потребує моніторингу їхніх повноважень із залученням громадськості, особливо тих функцій і завдань, які стосуються безпосереднього контакту зі споживачами цих послуг. [9]



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ**

### **2.1. Функціонування Тростянецького Центру надання адміністративних послуг**

Спільний ЦНАП громади та району відкрили у Тростянецькій ОТГ на Сумщині, 35 тисяч жителів Тростянецької об'єднаної територіальної громади та всього району тепер зможуть отримати 143 адмінпослуги у модернізованому спільному Центрі надання адміністративних послуг.[10]

У двоповерховій будівлі Центру, реконструйованій силами громади, та обладнаній для потреб людей з інвалідністю

В селі Кам'янка буде працювати віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП, в якому для мешканців будуть надаватись навіть послуги нотаріату.

Надія Біленко, експерт Програми «U-LEAD з Європою»: «Ми звикли поділяти ЦНАП на два типи: спільні та звичайні. Але таке розділення існує лише у статутних документах, законах та актах. Насправді, кожен Центр, який створюється або модернізується за підтримки Програми, є і незвичайним, і спільним одночасно. Незвичайним його роблять не нові меблі, сучасна техніка або гарний інтер'єр. Він незвичайний завдяки бажанню команди ЦНАП навчатися, рости та надавати все більш якісні послуги. А спільним він є завдяки роботі десятків людей, які разом створили сучасну, доступну для всіх установу, яка сьогодні розпочинає свою роботу для мешканців громади та району».

Команда Тростянецького Центру – це дванадцять співробітників, які пройшли п'яти модульну навчальну програму з підвищення кваліфікації. Програма розроблена українськими та шведськими експертами. До кожного модулю входять тренінги з питань ділової етики, гендерної рівності, ролі органів місцевого самоврядування в наданні адміністративних послуг мешканцям та інших важливих тем.

Програма «U-LEAD з Європою» устаткувала кожне з дванадцяти робочих місць, в тому числі віддалене робоче місце адміністратора, новими меблями та сучасною ІТ-технікою.

«Тростянецька громада розвивається надзвичайно швидко. ЦНАП став десятим оновленим об'єктом на території громади за останній рік. Сьогоднішнє відкриття стало можливим завдяки спільним зусиллям та праці Програми «U-LEAD з Європою», районної влади та громади. Ми отримали надзвичайно корисний досвід, яким тепер радо поділимося з сусідами», - підкреслив у своєму виступі голова Тростянецької об'єднаної територіальної громади Юрій Бова.

Підтримка Програми продовжується і скоро співробітники центру отримають доступ до сучасного програмного комплексу для автоматизації роботи ЦНАП – «Вулик», розробленого проєктом EGOV4UKRAINE в рамках «U-LEAD з Європою». Кожен працівник ЦНАП пройде навчання по роботі з «Вуликом».

Відділ «Центр надання адміністративних послуг» апарату Тростянецької міської ради (далі-ЦНАП) утворено 25.06.2019 року, офіційно розпочав свою діяльність в жовтні 2019 року. Штатна чисельність працівників у звітному періоді складає 10 штатних одиниць у головному офісі ЦНАП та 7 адміністраторів у віддалених робочих місцях при старостинських округах. [11]

Основним завданням ЦНАП є – своєчасне, повне і якісне надання адміністративних послуг населенню.

ЦНАП є моделлю інтегрованого офісу, діяльність якого здійснюється виключно через адміністраторів за принципом «єдиного вікна».

З метою ефективного функціонування та надання більш широкого спектру адміністративних послуг в приміщенні ЦНАП здійснюють свою діяльність, у сфері надання адміністративних послуг, представники відділу з питань державної реєстрації апарату Тростянецької міської ради, Тростянецького відділу державної реєстрації актів цивільного стану, Відділу обслуговування громадян №9 головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області. [12] Також розглядається питання, щодо облаштування ще одного робочого місця, для надання

послуг з безоплатної первинної правової допомоги представниками Охтирського міського центру з надання безоплатної вторинної правової допомоги. [13]

Прийом громадян суб'єктами надання адміністративних послуг, в приміщенні ЦНАП, здійснюється відповідно до затверджених графіків та спільних узгоджених рішень про співпрацю.

Звернувшись до ЦНАП, відвідувачі мають змогу:

- отримати адміністративні послуги в приміщенні з комфортною зоною обслуговування та очікування, туалетною кімнатою загального користування для осіб з обмеженими фізичними можливостями, з обладнанням столиком для пеленання, дитячим куточком та місцем для візочків, з вільним доступом WI-FI та облаштованим робочим місцем з виходом у мережу інтернет;
- здійснити оплату платних адміністративних послуг через POS-термінал;
- перевірити достовірність даних щодо реєстрації місця проживання осіб, визначення сімейного стану, інформації про присвоєння ідентифікаційного коду, шляхом зчитуючого пристрою ID-READER.
- ознайомитись із переліком адміністративних послуг;
- визначитись із переліком необхідних документів для отримання адміністративних послуг та документів дозвільного характеру;
- отримати адміністративні послуги, а також оформити документи дозвільного характеру, необхідні для започаткування та ведення підприємницької діяльності.

Затверджений перелік адміністративних послуг налічує 181 адміністративну послугу, які можна отримати у головному офісі ЦНАП та 94 адміністративні послуги у новоутворених віддалених робочих місцях.

Даний перелік послуг поділяється на 12 напрямків, а саме, це послуги:

- місцевого значення (земельні, житлові питання тощо), надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- послуги з видачі відомостей з державного земельного кадастру, надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- державної реєстрації земельних ділянок, надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;



- державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, здійснюються державним реєстратором в приміщенні ЦНАП, державна реєстрація громадських формувань - прийом документів та видача документів здійснюється адміністратором ЦНАП, ;
- державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- реєстрації місця проживання, надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- паспортні послуги, надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- з видачі документів дозвільного характеру, надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- соціального характеру (призначення державних допомог, житлових субсидій), надаються виключно адміністраторами в приміщенні ЦНАП;
- державної реєстрації актів цивільного стану (надаються працівниками ВДРАЦС в приміщенні ЦНАП на постійній основі згідно узгодженого рішення про співробітництво);
- пенсійного забезпечення (надаються працівниками ПФ у приміщенні ЦНАП згідно затвердженого графіку та підписаної угоди про співробітництво);
- з державної реєстрації транспортних засобів та обмін посвідчень водія (наразі в процесі підготовки персоналу та підписання меморандуму по співробітництву).

З метою створення зручних умов отримання адміністративних послуг, відповідно до рішення 7 сесії 8 скликання Тростянецької міської ради від 02 березня 2021 року, з травня 2021 року змінено графік прийому громадян, збільшивши часи прийому. [14] Мешканці громади мають можливість отримати необхідну інформацію про адміністративні послуги, подати відповідні пакети документів та отримати адміністративні послуги, щосуботи. При проведенні аналізу анонімного анкетування щодо рівня якості обслуговування відвідувачів ЦНАП встановлено, що зміна графіку прийому громадян щосуботи позитивно впливає, як

на саму роботу ЦНАП (менше навантаження на працівників ЦНАП з початку тижня, в понеділок), так і на самих відвідувачів (громадяни мають можливість звернутись до ЦНАП в свій не робочій день).

Задля наближення адміністративних послуг до мешканців Тростянецької міської територіальної громади, забезпечення доступності та зручності для суб'єктів звернення, розроблено та затверджено проєкт рішенням 8 сесії 8 скликання від 9 червня 2021 року «Про забезпечення надання адміністративних послуг адміністраторами віддалених робочих місць мешканцям прилеглих територій». Дане рішення визначає, які прилеглі території обслуговуватиме кожен адміністратор віддаленого робочого місця при старостинських округах. [15] Також для забезпечення доступності та зручності отримання адміністративних послуг у сільській місцевості, розроблені та затвердженні індивідуальні графіки прийому суб'єктів звернення адміністраторами віддалених робочих місць при старостинських округах. Запровадження відповідних заходів дає можливість жителям сіл отримувати послуги швидко та зручно, на місцях.

Відповідно до листа Міністерства цифрової трансформації України організовано та проведено інформаційну компанію щодо надання адміністративних послуг шляхом нових цифрових можливостей. Інформаційні матеріали – постери про найпопулярніші адміністративні послуги, про нові цифрові можливості у сфері отримання адміністративних послуг та постери дотримання маскового режиму розміщені на вулиці поблизу центрального входу приміщення ЦНАП, в секторі інформування та очікування, біля облаштованого місця для відвідувачів з вільним доступом до інтернет, в секторі обслуговування відвідувачів. [16] Крім цього, даними інформаційними матеріалами забезпечено віддаленні робочі місця адміністраторів ЦНАП при старостинських округах та суб'єкти надання адміністративних послуг.

Також проведено роботу щодо оновлення інформації в розділі «Центр надання адміністративних послуг» на офіційному сайті Тростянецької міської ради. Висвітлено новий перелік адміністративних послуг, оновлені графіки прийому

громадян, інформацію про місцезнаходження та часи прийому суб'єктів звернення у віддалених робочих місцях.

Ведеться робота щодо приведення у відповідність до нормативно-правових актів інформаційних та технологічних карток.

З метою організації якісного наповнення Єдиного державного реєстру адміністративних послуг для відображення їх на Гіді, який розміщено на офіційному порталі ДІА проведено роботу щодо підготовки списку адміністративних послуг, які надаються Тростянецькою міською радою.

Начальником відділу щомісяця проводиться робота щодо моніторингу наданих адміністративних послуг адміністраторами ЦНАП.

Найбільшим попитом користувались такі послуги:

- Послуги соціального характеру (надання довідок для оформлення державних соціальних допомог та пільг, призначення державних допомог та оформлення субсидій) - 5256 або 37,29 %.
- Послуги з надання відомостей з державного земельного кадастру - 2167 або 15,37 %.
- Проведення державної реєстрації земельних ділянок - 744 або 5,28 %
- Послуги щодо державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та іншого речового права 2752 або 19,52 %.
- Послуги з реєстрація/зняття з реєстрації місця проживання або перебування 1488 або 10,56 %.
- Послуги місцевого значення ( земельні, житлові питання тощо) 1011 або 7,17 %.
- Послуги з державної реєстрації актів цивільного стану 375 або 2,66%,
- Послуги з державної реєстрації юридичних та фізичних осіб-підприємців та громадських об'єднань 238 або 1,69%.
- Послуги з оформлення паспорта громадянина України, вклеювання фотокартки до паспорта при досягненні 25-ти та 45-ти річного віку 44 або 0,31%.
- Послуги пенсійного забезпечення 21 або 0,15%.



Вся робота в ЦНАП спрямована на якісне обслуговування населення за якомога коротший термін без порушення законодавства. Центр постійно удосконалює свою роботу, розширює спектр послуг, забезпечує комфортне перебування відвідувачів та високу якість обслуговування.

## **2.2. Інформаційна система ПК «Вулик», як інструмент електронного обміну даними з державними реєстрами**

Кабінет Міністрів України 1 жовтня 2019 року встановив остаточний перехід на електронний документообіг для державних органів влади. Але значно раніше 16 листопада 2016 року було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів №918-р «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні». «Електронна послуга (або е-послуга) – це адміністративна або інша публічна послуга, що надається громадянину або юридичній особі в електронній формі. Завдяки цьому, громадянин має змогу отримати послугу від держави (оформлення ліцензії, соціальної допомоги, особистого документу тощо) без особистого відвідування органів влади». «Е-послуги надаються через Інтернет, тож доступні з дому чи офісу 24 години на добу та сім днів на тиждень. Таким чином, вони є зручнішими та швидшими за особисті візити та мінімізують ризики корупції.». [17]

Дане поняття покликане перш за все спростити отримання адміністративних послуг для населення України, скоротити (або і зовсім уникнути) кількість відвідувань громадянами органів влади. [18] Надати їм можливість отримання послуги «онлайн» цілодобово. Державне агентство з питань електронного урядування повинно було визначити найбільш важливі для громадськості публічні послуги, але з урахуванням реєстру послуг Європейського Союзу. «Урядовий портал» наразі передбачає в «Єдиному вікні» (можливість мати швидкий електронний доступ для отримання послуги адміністративної процедури, умов їх отримання та загальної відомчої інформації) отримання більш ніж 50 прерогативних послуг, таких як: отримання соціальної допомоги при народженні дитини, житлової субсидії, реєстрації підприємництва, питання пов'язані з

будівництвом, громадянства та міграції та інші.[19] Так згідно з інтерв'ю міністра Кабінету Міністрів України Олександра Сасенко виданню «Українська правда» – «Державні послуги у гаджеті в одному місці. Правда, це добре? Нікуди не потрібно ходити – головне мати доступ до Інтернету. На даний момент уряд запровадив вже 125 електронних послуг. Послугою онлайн-реєстрації ФОП вже скористались 57 тисяч громадян. Тобто 57 тисяч українців вирішили відкрити свою справу і вже надають громадянам послуги чи виробляють товари, сприяючи розвитку нашої економіки. Допомога при народженні дитини: раніше треба було стояти в чергах в установах, отримувати довідки, а завдяки електронному сервісу 69 тисяч громадян змогли легко отримати допомогу на свою дитину. Житлова субсидія: Як оформити? Хто і скільки може отримувати? Зараз онлайн можна знайти будь-яку інформацію і вже 280 тисяч українців оформили субсидію за декілька кліків. Завдяки онлайн-сервісам 160 тисяч осіб оформили довідку про несудимість та 500 тисяч – витяг про земельну ділянку без довжелезних черг. Всі ці послуги можна знайти на оновленому сучасному урядовому порталі, який є не просто набором сухої інформації від міністерств, а єдиною точкою доступу до електронних послуг держави.».[20] На теперішній час електронним документообігом охоплено 673 органи державної влади. Наразі ми бачимо, що Україна на шляху максимальної відкритості та прозорості для громадян, про це вказує наприклад постанова Кабінету Міністрів від 21 жовтня 2015 р. № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». [21]

Впровадження цифрових технологій для підвищення надання послуг населенню. За словами віцепрем'єр міністра, міністра цифрової трансформації Михайла Федорова «В Україні зараз – близько 800 ЦНАПів. Переважна більшість із них не мають інформаційних систем управління процесом надання послуг, які значно покращили б ефективність обслуговування громадян. Тому ми ініціювали впровадження типової системи для забезпечення єдиних високих стандартів роботи центрів по всій території країни».[22]

З цією метою Державним агентством з питань електронного урядування для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у межах проєкту



EGOV4UKRAINE (проект підтримки програми ULEAD з Європою) було розроблено інформаційну систему «Вулик». Вона становить програмну сукупність методів удосконалення роботи ЦНАП, забезпечує автоматизацію діяльності адміністраторів центрів. Приклад оформлення рисунка наведено на рис. 2.1.

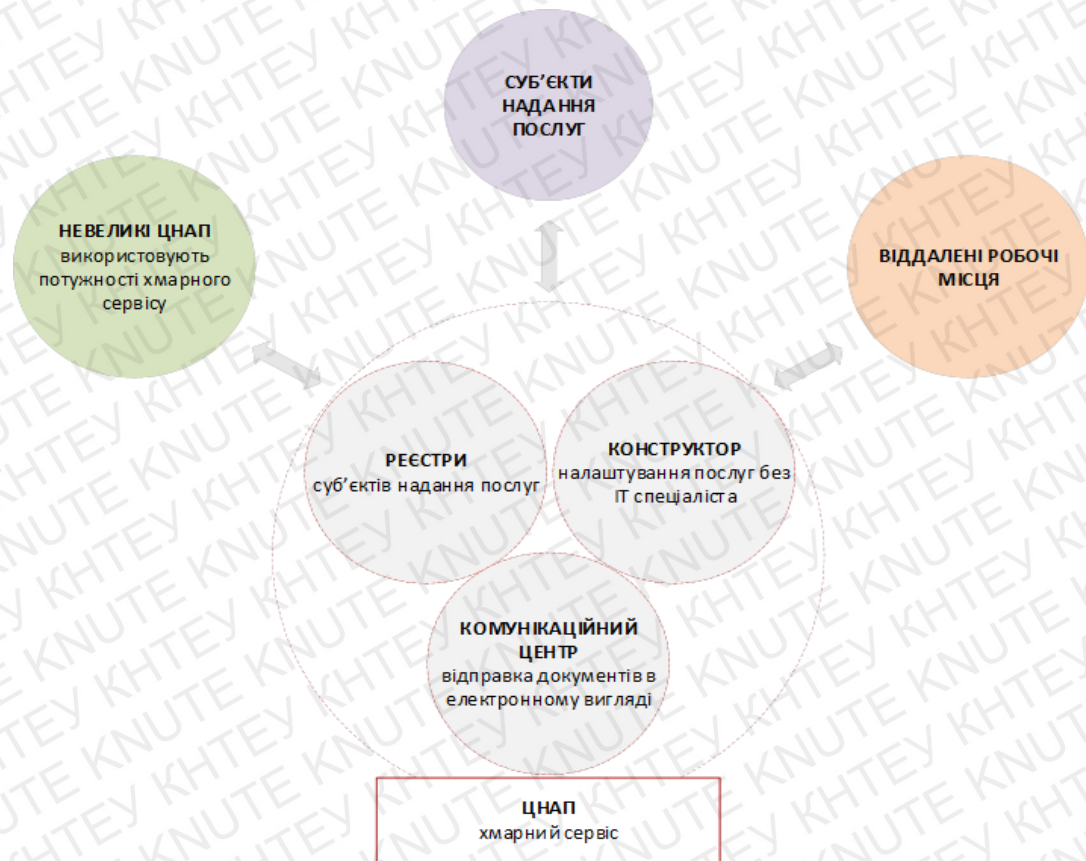


Рис.2.1. Схема роботи ПК «Вулик»

Також існує система електронної взаємодії між державними реєстрами "Трембіта". «Вулик» має можливість взаємодії з електронним ресурсом "Трембіта". Таким чином у недалекому майбутньому ЦНАПи зможуть отримувати дані з урядових реєстрів та інформаційних апаратів суб'єктів надання адміністративних послуг через вищевказані системи. Однак серед ряду позитивних зрушень в процесі надання публічних послуг завдяки впровадженню цифрових технологій, є деякі нюанси.[23] Для повноцінної роботи модулю «Вулик» до Системи електронної взаємодії між державними реєстрами "Трембіта" необхідно, щоб якомога більше державних реєстрів були до неї вже підключені.



Прагнення державних органів влади до здійснення інформаційно-відомчого обміну на нормативному, організаційному та технічному рівнях для покращення обслуговування громадян при наданні адміністративних послуг. [24]

З метою забезпечення виконання статті 37 Закону України 280/97-ВР, «Про місцеве самоврядування в Україні», постанови Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 207 «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру», статті 11-2 Закону України № 1382-IV, «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні», у 2016 р Україною було впроваджено електронну базу даних «Реєстр територіальної громади» (надалі Реєстр). [25] Так відповідно до статті 3 Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» «...реєстр територіальної громади - база даних, призначена для зберігання, обробки, використання визначеної цим Законом інформації, що створюється, ведеться та адмініструється органом реєстрації для обліку осіб, які проживають на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці».[26] Необхідність створення такого реєстру викликана необхідністю налагодження електронної оборотності даних стосовно реєстрації місця проживання між усіма населеними пунктами України. Згідно зі статтею 11 «Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» прослідковуємо «Орган реєстрації для потреб реєстрації місця проживання відповідно до цього Закону формує та веде реєстр територіальної громади. Орган реєстрації є розпорядником відповідного реєстру територіальної громади. Органи реєстрації здійснюють обмін відомостями між реєстрами різних територіальних громад для реєстрації та зняття з реєстрації місця проживання особи у разі її вибуття з однієї адміністративно-територіальної одиниці та прибуття до іншої адміністративно-територіальної одиниці в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Вимоги до збирання, зберігання, обробки, використання і захисту інформації у реєстрах територіальних громад визначаються законом.».[27] Початкове наповнення Реєстру інформацією відбувалось на підставі Постанови від 17 лютого 2016 року № 55 «Про Порядок

одноразової передачі відомостей Державного реєстру виборців для створення реєстру територіальної громади». Персональні дані осіб з Державного реєстру виборців були на законній підставі разово використані для первинного наповнення бази, та для створення реєстрів територіальних громад даними державної системи обліку фізичних осіб. [28] Теоретично, при роботі з даним реєстром не повинно було виникнути жодних проблем. Та станом на теперішній час в даній системі зареєстровано три тисячі громад. А мали би бути десятки тисяч. І тільки ті громади, що працюють у визначеному державою Реєстрі територіальних громад (а не у затверджених на місцевому рівні програмах, закуплених за кошти місцевих громад) мають змогу обмінюватися інформацією між собою.[29] А обмінюватися є чим...адже Реєстр відповідно до п.3 Правил створення, адміністрування, ведення реєстру територіальної громади (в частині реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб) та механізм передачі органами реєстрації відповідної інформації до Єдиного державного демографічного реєстру Постанови Кабінету Міністрів України № 207 від 02.03.2016р «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру» передбачає такі функції як:

- зберігання персональних даних, що внесені до реєстру, та їх відображення за встановленою формою;
- формування та друк заяви-анкети про реєстрацію/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичної особи;
- формування та друк відмови у здійсненні реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичної особи;
- перевірку персональних даних особи за базами даних, які сформовані з використанням персональних даних Державного реєстру виборців;
- формування та друк заяви-анкети для внесення інформації до Єдиного державного демографічного реєстру;
- взаємопов'язаний пошук за атрибутами, відображення в інтерфейсі результатів, друк списку чи картки;

- коригування даних, перереєстрацію місця проживання/перебування фізичних осіб та скасування реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб;

- збирання, підготовку, введення інформації (даних) з первинних документів та сканованих документів;»

- перевірку факту реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичної особи за іншою адресою в межах обслуговування реєстру;

- пошук інформації про фізичну особу за базою даних реєстру;

- формування та друк за встановленими формами звітів, довідок, карток, повідомлень тощо. [30] Реєстратори місця проживання визначають декілька проблем такого «дисбалансу» в роботі Реєстру. Передусім законодавство не встановило до сих пір чітких строків підключення усіх громад до Реєстру. По – друге постійні технічні збої (або так звані «оновлення») в програмі не дають ніякої змоги органам реєстрації накопичити достовірні дані з реєстрації. На протязі більш ніж трьох років реєстраторами місця проживання на базі була пророблена величезна робота з наповнення відомостями про населення Реєстру. Але через як мінімум три довготривалих оновлення, 90% праці, достовірно відредагованих особистих даних громадян просто зникли. Такі недоліки в роботі змушують органи реєстрації дублювати додатковими, внутрішніми реєстрами обліку громади (в паперовому або електронному вигляді). Все це призводить до хаосу відомостей, який негативно відзначається на отриманні якісної послуги громадянами. Інформаційно реєстр наповнюється вручну майже повністю. Ще більше питань виникає при зверненні особи, яка проживає не за місцем постійної реєстрації. Така не налагоджена робота перешкоджає отриманню державою актуальних даних про населення. На теперішній час реєстратори, які безпосередньо пов'язані з роботою Реєстру територіальної громади виділяють декілька ключових проблем: 1) наразі не налагоджено обміну даними між службами, які безпосередньо пов'язані зі змінами персональних даних, зміною реєстрації місця проживання. На нашу думку, терміново потрібно створити реєстр, який би об'єднував і надавав функції в межах



їх повноважень таким службам як: органи РАЦС, військового комісаріату, Державної міграційної служби (далі ДМС), органи реєстрації місця проживання. Ці чотири служби насамперед пов'язані між собою обміном необхідними для якісного надання послуг даними про осіб, але на жаль це не здійснюється електронними засобами, а 33 паперовим виглядом і звичайно довготривалими в часі, в порівнянні з застосуванням інтернет-технологій.

Наприклад, зі зволіканням передаються відомості про осіб, які змінила прізвище, по батькові чи ім'я. Або із затримкою приходить інформація стосовно отримання нових паспортів з органів міграційної служби. Також не зручним є сервіс з перевірки паспортів на дійсність на сайті ДМС. Зручніше було б, якби ця функція була доступною в одній спільній програмі співпраці. Це спричиняє безладдя, адже система без ідентифікації за прізвищем, ім'ям, датою народження просто не виявить особу в реєстрі. Така ж ситуація виникає при внесенні персональних даних людини з помилками. 2) реєстрація/зняття місця проживання малолітніх дітей. На сьогодні не передбачено автоматичного зняття з реєстрації дитини, при знятті батьків. Тобто не виключена ситуація, коли реєстратор з неувважності або іншої причини не зазначив в реєстрі, що дитина знята з реєстрації з батьками. Надалі це може спричинити бюрократичні проблеми тим самим батькам, або власнику приміщення з якого «забули» зняти з реєстрації дитину. 3) зараз в реєстрі територіальної громади існує можливість вводити назву геоніма вручну. Насправді це не зручно і створює досить сприятливу «атмосферу» для створення помилкових записів в назвах вулиць. Як результат – формується неправильна інформація стосовно реєстрації місця проживання особи. 4) відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. N 921 «Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних» п.29 «Виконавчі органи сільських, селищних та міських рад щомісяця до 5 числа надсилають до районних (міських) військових комісаріатів повідомлення про зміну облікових даних призовників і військовозобов'язаних, які змінили місце проживання в межах адміністративно-територіальної одиниці, та військовозобов'язаних, що прибули з мобілізаційними розпорядженнями.» держава

повинна нарешті встановити чіткі часові межі для формування територіальними громадами своїх реєстрів, після чого наповнення даними про населення різноманітних «приватних» реєстрів буде суворо заборонено. Ці міри дадуть можливість територіальним громадам швидше сформувати держаний реєстр.

Наразі державою все ж зроблені певні кроки для оптимізації надання послуги при народженні дитини. Так 10.07.2019р КМУ було прийнято постанову «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини» і вже з 01.01.2020р батьки зможуть отримувати за даного питання послугу в комплексі: державна реєстрація народження; визначення походження дитини; реєстрації місця проживання; призначення допомоги при народженні дитини; призначення допомоги на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях; внесення відомостей про дитину до Реєстру пацієнтів, що ведеться у центральній базі даних електронної системи охорони здоров'я; реєстрації у Державному реєстрі фізичних осіб — платників податків; видачі посвідчень батьків багатодітної сім'ї та дитини з багатодітної сім'ї; визначення належності новонародженої дитини до громадянства України; внесення інформації про новонароджену дитину до Єдиного державного демографічного реєстру з присвоєнням унікального номеру запису в ньому. [31] Отож, можемо зробити висновок, що без «відшліфування» технічної сторони державного реєстру територіальних громад системні високоякісні зміни в його діяльності нездійсненні. Державна міграційна служба націлена на працю в цьому напрямку. Та окрім покращення роботи реєстрів потрібно реформувати процедуру реєстрації місця проживання, рухатися до надання послуги «он-лайн». Створити єдиний інформаційний реєстр з пов'язаними між собою службами. Таким чином ми нарешті залишимо безкінечний, непрактичний, бюрократичний паперовий документообіг в минулому.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Сьогодні більшість адміністративних послуг в Україні надаються органами виконавчої влади – місцевими держадміністраціями та центральними органами виконавчої влади та їх територіальними підрозділами. Надання адміністративних послуг районними й обласними радами законодавством взагалі не передбачене, оскільки ці органи регіонального самоврядування не мають власних виконавчих органів. Проте реформа децентралізації влади в Україні має забезпечити передачу певної частини повноважень із надання адміністративних послуг на рівень, максимально наближений до населення, – органам місцевого самоврядування базового, що повністю відповідає європейським стандартам надання таких послуг.

Зокрема, законодавством європейських країн передбачено низку видів послуг, які обов'язково надаються органами місцевого самоврядування: муніципальний розвиток; захист навколишнього середовища; управління житловим фондом; управління водними ресурсами та водозабезпечення; утримання системи каналізації, муніципальних кладовищ, місцевих загальних доріг і місць загального користування; функціонування місцевого громадського транспорту; пожежна охорона; забезпечення громадської безпеки; постачання енергоносіїв; управління освітніми закладами; послуги соціального забезпечення й охорони здоров'я; захист прав меншин тощо.[32]

Надання адміністративних послуг населенню є однією з першорядних функцій органів публічного управління на місцевому рівні. Варто погодитись з думкою кандидата юридичних наук, здобувача Інституту законодавства Верховної Ради України О. Буханевича, який стверджує, що лише через кількість та якість послуг, що надаються місцевими органами влади, громадяни в змозі оцінити наскільки ефективно можуть функціонувати ці органи та наскільки в взагалі зможуть задовольняти жителів. Такий механізм наблизить цей процес до громади, та зробить оптимальну взаємодію суб'єктів надання послуг до споживачів. Послуги



населенню мають надаватись на як можна нижчому рівні, а вищий рівень підключатиметься лише за умови необхідності вирішення питань, що виходять за межі компетенції першого.[33] При цьому кожен рівень починаючи від села і закінчуючи областю, повинні бути забезпечені фінансовими та людськими ресурсами настільки, щоб це допомогло вирішити місцеві питання, що будуть поставати перед ними. Формується збірний імідж органів публічного управління, оскільки громадяни не завжди розрізняють до якого саме виду послуг належить та чи інша дія, хто є її надавачем та до кого потрібно звертатись у разі незадоволення результатами роботи органу влади.

В Україні вже кілька років створюються інформаційні системи, здатні надавати електронні послуги ЦНАП в повному обсязі. Існує достатня база щоб були впровадженні ці електронні послуги. [34] Було прийнято відповідні нормативні акти, розроблено інструкції та затверджено необхідні положення та рішення.

Існує декілька видів допомоги у ЦНАП. Найбільшим із них є державний бюджет – це і субвенція на розвиток інфраструктури ОТГ, і Державний фонд регіонального розвитку, – також є потужні міжнародні проєкти технічної допомоги: «U-LEAD з Європою», GIZ, EGAP, DESPRO та ін. Значну фахову та фінансову підтримку в розбудові мережі ЦНАП надають європейські партнери в межах реалізації програми «U-LEAD з Європою». Загальний бюджет програми – понад 90 млн євро, і більша частина спрямовується саме на допомогу створення ЦНАП. Програма «U-LEAD з Європою» пропонує комплексний підхід і для ОТГ, і для громад, які в процесі об'єднання, і навіть для малих міст, для того щоб облаштувати інфраструктуру ЦНАП – приміщення, дизайнерські рішення, техніка, програмне забезпечення, меблі, кадрова підтримка, система оцінювання якості надання послуг. [35]

Зараз в Україні відбувається процес розбудови нової системи міжвідомчої електронної взаємодії між усіма державними та приватними установами, підприємствами та організаціями, які належать до сфери їх управління.

Це дасть змогу зменшити кількість документів й інформації від суб'єкта звернення, прискорить процес надання послуги та зменшить витрати. Впроваджується процес прямого доступу на безоплатній основі до баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг без участі заявника.

Докорінна зміна орієнтації діяльності органів публічної влади щодо надання адміністративних послуг потребує моніторингу їхніх повноважень із залученням громадськості, особливо тих функцій і завдань, які стосуються безпосереднього контакту зі споживачами цих послуг. [36]

Становлення України як незалежної держави, формування сучасних механізмів публічного управління неминуче актуалізують проблему надання якісних адміністративних послуг громадянам, що не тільки потребує вдосконалення наявних технологій, а й розроблення та запровадження принципово нових інноваційних підходів до діяльності органів публічної влади.[37] Доцільно зазначити, що з огляду на відносини між державою та населенням виступає маркетинговий підхід, який дасть змогу переглянути та змінити старі підходи до управління на більш гнучкі, сучасні клієнт-орієнтовані.

Отже, з позицій маркетингового підходу можливими варіантами рішень щодо вдосконалення процесу надання адміністративних послуг в Україні можуть бути такі:

1. Переорієнтація діяльності ЦНАП на принцип універсальності, який дасть змогу більш рівномірно розподіляти навантаження на працівників та зменшити час очікування прийому суб'єктам звернення;
2. Підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів і семінарів;
3. Посилення контролю за строками розгляду адміністративних справ;
4. Запровадження нових видів адміністративних послуг і скасування/оптимізація послуг без шкоди для суспільства та держави;
5. Запровадження нових засобів мотивації держслужбовців, які будуть з більшою віддачою та натхненням працювати в колективі;
6. Покращення координації діяльності структурних підрозділів із надання адміністративних послуг;

7. Проведення позачергового моніторингу якості надання адміністративних послуг громадськістю. [38]

Створення центрів надання адміністративних послуг має задовольняти та повністю відповідати потребам громадян для отримання необхідних послуг. У контексті адміністративної реформи цей процес супроводжується переглядом функцій органів публічного управління з метою уникнення дублювання надання послуг і збільшення переліку адміністративних послуг.

Для подальшого розвитку електронних послуг у сфері надання адміністративних послуг необхідно завершити вивчення досвіду інших країн та звернути увагу на досвід регіональних розробок, які вже діють в Україні. [39] Для конкретних позитивних змін у цьому напрямку Україні потрібно систематичне, всебічне бачення загальної картини та розуміння взаємопов'язаних та взаємовпливних процесів, що відбуваються в країні у сфері електронного врядування та надачі цих послуг.

У органах місцевого самоврядування, потрібно підвищити якісну консультацію громадян з надання послуг, щоб була проведена інформаційно - роз'яснювальної роботи серед населення для проведення та надання послуг, для забезпечення функціонування цілодобової державної телефонної служби.[40] З метою покращення якості надання адміністративних послуг населенню в центрах надання адміністративних послуг доцільно залучати інститути громадянського суспільства до моніторингу діяльності Центрів.

Особливо критичною є проблема інтегрованості послуг, оскільки у ЦНАП, не надають найбільш запитувані групи послуг, зокрема реєстрація місця проживання, бізнесу, нерухомого майна, а також послуги соціального характеру.[41]

Перелік запитуваних послуг у цих ЦНАП мізерний — від 35 до 70, а груп послуг — від 5 до 7. Загалом перелік послуг, які надають у належному ЦНАП, повинен містити принаймні 100 послуг і 9-10 груп. Проблему інтегрованості послуг необхідно вирішувати враховуючи розпорядження КМУ від 11.10.2017 № 782-р і наказ Міністерства юстиції від 29.08.2018 № 2825/5 «Про затвердження змін до



деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану». ОМС мають потрібні повноваження й ресурси, а тому справа в політичній волі їхнього керівництва.

Те, що в переліку немає основних запитуваних громадянами послуг, знецінює інфраструктуру приміщень, рівень підготовки персоналу, роботу бек-офісу, адже громадяни не мають за чим звертатися до таких ЦНАП.[42]

Проблеми є в таких сферах:

1. Невисоким і навіть критичним є рівень інтеграції послуг, зокрема в ЦНАП немає послуг із реєстрації місця проживання, бізнесу, нерухомості, а також послуг соціального характеру.
2. Не повністю відповідає вимогам законодавства нормативно встановлений режим роботи в 4 ОМС, зокрема ідеться про один день роботи до 20:00, не менше ніж 7 годин щоденно і без обідньої перерви.
3. Не поліпшили функціонал сайту та його наповнення у 6 ОМС, зокрема щодо розміщення необхідних документів та інформації згідно з вимогами законодавства.
4. Недостатньо поліпшили інфраструктуру приміщення ЦНАП у 4 ОМС, зокрема щодо умов для відвідувачів у приміщеннях ЦНАП.
5. Не запровадили можливість сплатити за послуги у ЦНАП у 3 ОМС, зокрема немає жодного способу оплати.
6. Не покращили умови для осіб з інвалідністю у 8 ОМС, зокрема ідеться про облаштування окремого санвузла.
7. Не стало практикою для багатьох ОМС (12) документальне фіксування прострочених послуг й ухвалення управлінських рішень щодо цього.
8. Досить актуальною для багатьох ОМС (12) залишається потреба щодо встановлення дієвого зворотного зв'язку із замовниками послуг через розширення механізмів проведення опитувань і щорічного аналізу пропозицій і зауважень.

Отримані результати експертного оцінювання мають бути орієнтиром щодо потреби поліпшення якості надання послуг загалом і за окремими критеріями.

Пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг сформовано на підставі зафіксованих проблем, які передусім стосуються тих ОМС,

що отримали нижчу від середньостатистичної оцінку, і тих ОМС, оцінка яких є істотно нижчою за максимально можливу. [43] Узагальнені пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП, які є найбільш актуальними для більшості ОМС:

1. Розробити й ухвалити концептуальний або програмний документ розвитку системи надання адміністративних послуг на перспективу 3–5 років.
2. Поліпшити інтегрованість послуг, надаваних у ЦНАП, відповідно до розпорядження КМУ від 11.10.2017 № 782-р.
3. Вдосконалити сайт і актуалізувати інформацію на ньому (повнота інформації та її актуальність — згідно з вимогами Закону «Про адміністративні послуги»).
4. Привести режим прийому суб'єктів звернень у відповідність до вимог законодавства.
5. Збільшити кількість видів інформування й консультування замовників послуг, особливо в електронній формі (СМС, Скайп, Zoom, сайт, соціальні мережі).
6. Поліпшити інфраструктуру приміщень, насамперед можливість оплатити послуги, доступність для осіб з інвалідністю (облаштувати санвузол).
7. Розвивати електронну взаємодію з органами влади щодо надання послуг (використовувати систему електронного документообігу із структурними підрозділами та систему електронної взаємодії з органами державної влади), формувати власні електронні реєстри (передусім реєстр територіальної громади) і електронні інформаційні бази й отримувати доступи до державних.
8. Запровадити документальне фіксування прострочених послуг й ухвалених управлінських рішень щодо цього.
9. Сформувати систему збирання пропозицій і зауважень щодо якості послуг, збільшивши кількість інструментів і суб'єктів проведення опитувань.
10. Здійснювати дієвий щорічний аналіз пропозицій і зауважень, ухвалених управлінських рішень для поліпшення якості послуг.
11. Актуалізувати всі чинні документи ЦНАП відповідно до вимог законодавства й нормативних правових актів, правил діловодства. [44]

Загалом кожному ОМС потрібно критично проаналізувати результати самооцінювання, порівняти їх із результатами експертного оцінювання та забезпечити впровадження наданих рекомендацій.

За результатами аналізу варто підготувати документ, у якому зафіксувати необхідні управлінські рішення для поліпшення якості надання послуг. Саме такий підхід стане запорукою розвитку системи надання адміністративних послуг.

Впровадження е-урядування та постійний розвиток публічних інституцій вимагає поступового переходу від застосування фізичних візитів до формування безпечного середовища для клієнтів у користуванні цифровими послугами. Нові концепції розвитку е-урядування пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій і активного залучення населення до використання електронних послуг.[45] Зміна звичних моделей надання послуг вимагає часу та зусиль. Працівники ЦНАП (Центрів Дія) можуть виконувати важливу роль — сприяти споживачам у набутті необхідних знань, формуванні вмінь і розвитку навичок користування електронними послугами. Завдяки цьому формуються нові звички в споживачів і створюється безпечне середовище для громадян. [46] Саме з вуст працівників ЦНАП (Центрів Дія) пояснення про використання електронних послуг матиме особливе значення. При запровадженні е-послуг ЦНАП (Центр Дія), як публічна інституція, може суттєво сприяти їх використанню мешканцями, зокрема: — шляхом застосування в ЦНАП (Центрах Дії) комп'ютеризованих місць для самообслуговування відвідувачів.[47] Працівники ЦНАП можуть надавати допомогу та консультації щодо самостійного отримання е-послуг відвідувачами на цих місцях. Це підкріплено законодавчо — у Законі «Про адміністративні послуги», п. 5 ч. 9 ст. 12, зазначено: «За рішенням органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, у такому центрі також може здійснюватися: надання суб'єктам звернення можливості самостійно звернутися за отриманням адміністративних послуг, які надаються в електронній формі, за допомогою безоплатного використання ними місць для самообслуговування».[48]

Потрібно становити такі місця ЦНАП, у тому числі для доступу до е-послуг тих громадян, які не мають необхідної комп'ютерної техніки вдома або не змогли



самостійно скористатися цими сервісами. [49] Особливо актуально в контексті невисокого рівня забезпечення їх мешканців засобами інформатизації та ще недостатньо якісного інтернет-покриття в сільській місцевості: Також потенційно можливим є виконання адміністраторами ЦНАП (Центрів Дія) функції «цифрового посередника», якщо суб'єкт звернення з певних причин не в змозі самостійно отримати е-послугу.

Такі випадки можуть бути актуальними в разі відсутності у відвідувача засобів е-ідентифікації, невміння користуватися е-послугами, відсутності засобів інформатизації тощо. Необхідно приділяти значну увагу питанню автоматизації ЦНАП (Центрів Дії), доступу його працівників до різних реєстрів та інформаційних систем; системно організувати роботу з підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП (Центрів Дія), зокрема з питань застосування е-послуг. Зміна технологій у публічній службі вимагає переосмислення ролі та завдання як публічного службовця, так і користувача публічної послуги.[50] Замість фокусування на очних зустрічах з громадянами, їм можуть бути поставлені завдання щодо оброблення інформації за комп'ютером, де громадяни обслуговуються віддалено (Pollitt, 2012).

Також є побоювання, що традиційний працівник може бути повністю замінений технологією. Проте автоматизацію адміністративних процесів треба сприймати як спосіб зробити публічне врядування ефективнішим і прозорішим, через проведення, зокрема в рамках проекту «ДІЯ. Цифрова освіта», у ЦНАП (Центрах Дія) навчань цифровій грамотності та цифровим навичкам. У частині ЦНАП наявні громадські приймальні чи громадські простори, часто поруч із ЦНАП розташовуються зали засідань ОМС, які також можна використовувати для цих навчань; — використовувати ЦНАП (Центр Дія) як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації як самостійну послугу.

Основне занепокоєння щодо автоматизації надання публічних послуг стосується випадків, коли рішення потрібно виносити на розсуд працівника. Наприклад, для багатьох соціальних служб законодавчу базу для оцінювання ситуації необхідно тлумачити стосовно кожного конкретного випадку, а це передбачає ухвалення рішень індивідуально. З одного боку, автоматизація цих

послуг призводить до зменшення прояву корупційних ризиків, проте з іншого боку для «нетипових» громадян ці послуги перестануть бути доступними. Намагаючись зрозуміти принципи надання електронних послуг, важливо відрізнити зміни, які впроваджуються при наданні послуги в офісі та онлайн. При застосуванні електронної послуги використовуються запрограмовані системи, на відміну від публічного службовця-співрозмовника, з яким можна було обговорювати та домовлятися про публічні послуги. Якщо громадянин взаємодіє з автоматизованими системами, де рішення ухвалюються відповідно до певних алгоритмів, то інколи може бути незрозуміло, до кого звертатися, щоб отримати пояснення про конкретні рішення. Тому публічні службовці, які далі продовжують працювати з людьми, можуть допомогти розтлумачити ситуацію та розв'язати питання. Важливим є забезпечення балансу між застосуванням технологій для оптимізації процесів і залученням публічних службовців до спілкування з громадянами. Крім того, нові технології змінюють користувача публічної послуги. [51]

Справді, запровадження е-послуг може збільшити доступ до публічних, у т. ч. адміністративних, послуг для громадян, яким раніше було важко взаємодіяти з публічними інституціями через інвалідність або хворобу. Проте важливо створити такі умови, щоб через використання технологій не виключити іншу категорію громадян, яким буде важко скористатися нею. Досвід багатьох країн свідчить, що надання адміністративних послуг в е-формі потребує багатоаспектного підходу, оскільки важливими є не лише наявність і зручність розроблених онлайн-інструментів, а й готовність мешканців їх використовувати.

Зокрема, йдеться і про наявність у громадян необхідних навичок, засобів е-ідентифікації, доступу до інтернету та засобів інформатизації; довіру до е-послуг і захист приватності. Неврахування цих факторів може спричинити низький відсоток користування громадянами е-послугами. Важливо підкреслити, що працівники ЦНАП (Центрів Дія) стають опорою для функціонування, навчання та допомоги громадянам у програмах, де можна отримати публічні послуги шляхом самообслуговування, та пропагують. [52]

## ВИСНОВКИ

В умовах інтеграції України до ЄС відбувається радикальне переосмислення відносин держави і суспільства з позиції забезпечення потреб кожного громадянина. Проведення адміністративної реформи в Україні активізує не лише потребу в удосконаленні системи публічного управління, але й зміни підходів до діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема переорієнтування її на надання послуг. Надання послуг, у т.ч. й адміністративних, громадянам і юридичним особам має бути прерогативою і провідною функцією саме органів місцевого самоврядування, які мають найтісніший контакт із місцевим населенням.

Нині наріжним каменем реформи є питання делегування повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та розбудова ЦНАП як інтегрованих офісів, що передбачає дотримання певної методології їх надання на місцевому рівні. ЦНАП може бути утворений як одна із наступних організаційно - правових форм: у вигляді постійно діючого робочого органу; у вигляді структурного підрозділу при виконавчому органі відповідної ради. При обранні типового зразка ЦНАП необхідно враховувати географічне розташування громади, чисельність населення, оптимальне співвідношення зручної територіальної наближеності ЦНАП до отримувачів послуг та економічну ефективність створення. Ці чинники визначають можливості громад щодо надання адміністративних послуг. Надання адміністративних послуг має здійснюватися на найближчому до споживача цих послуг рівні, а орган, що приймає рішення з того чи іншого питання місцевого значення, – до тієї проблеми, яку він вирішує, тобто органи місцевого самоврядування мають стати основними суб'єктами надання адміністративних послуг із належним матеріальним і фінансовим забезпеченням, а також організаційними умовами, необхідними для здійснення органами місцевого самоврядування повноважень у сфері надання адміністративних послуг.

Проблематика адміністративних послуг перебуває в постійному полі зору Української держави, коли Урядом було затверджено Концепцію розвитку системи



надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, яка зафіксувала важливі положення доктрини адміністративних послуг (поняття адміністративних послуг та принципи їх надання), визначила основні задачі реформи. Принципи надання адміністративних послуг: верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності; стабільності; рівності перед законом; відкритості та прозорості; оперативності та своєчасності; доступності інформації про надання адміністративних послуг; захищеності персональних даних; раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг; неупередженості та справедливості; доступності та зручності для суб'єктів звернень.

Підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП Тростянецької міської ради можна через: самоосвіту персоналу; організацію занять практичної спрямованості для персоналу ( тренінгів, семінарів, круглих столів, виїзних зборів, зустрічей працівників, інших заходів з метою вивчення, обміну та поширення досвіду). Впровадження е-урядування та постійний розвиток публічних інституцій вимагає поступового переходу від застосування фізичних візитів до формування безпечного середовища для клієнтів у користуванні цифровими послугами. Нові концепції розвитку е-урядування пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій і активного залучення населення до використання електронних послуг. Зміна звичних моделей надання послуг вимагає часу та зусиль. Важливим є забезпечення балансу між застосуванням технологій для оптимізації процесів і залученням публічних службовців до спілкування з громадянами. Крім того, нові технології змінюють користувача публічної послуги.

Все це зробить процес надання адміністративних послуг більш ефективним, наблизить його до споживача, враховуючи його потреби, зробить процедуру отримання адміністративних послуг більш зручною, сприятиме своєчасному виявленню та більш професійному задоволенню потреб місцевого населення, тим самим збільшить довіру до органів місцевого самоврядування та посилить відповідальність останніх.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус В. Т., Буханевич О. М Деякі питання становлення інституту адміністративних послуг в Україні на підзаконному рівні. 2016 р. С. 24 URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32923/1/04-23-28.pdf>
2. Немирівська О.Я. "ПУБЛІЧНА СЛУЖБА" Київ, 2018. С. 20-25 URL: <http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/psleksait.pdf>
3. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів / В. П. Тимошук, Н. Л. Добрянська, О. В. Курінний [та ін.]; за заг. ред. В. П. Тимошука, О. В. Курінного. Київ: Центр політико-правових реформ, 2015. 428 с.
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.10.2011 № 1076-р "Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг" URL: <https://cnap.gov.ua/node/25>
5. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.
6. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / [Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимошука В.П., Курінного О.В. – К., 2015. – 428 с.
7. Пальчук В. Особливості розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Україна: події, факти, коментарі*. 2017. № 9. С. 36 – 45. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/9.pdf>.
8. Підготовка спроможної мережі надання послуг: Мінрегіон провів тематичні навчання представників ОДА. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/11764>.
9. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control>
10. Спільний ЦНАП громади та району, відкритий у Тростянецькій ОТГ на Сумщині, став чотирнадцятим спільним ЦНАП, створеним за підтримки «U-LEAD з Європою» URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/cpilnyj-tsnap-gromady-ta-rajonu->



vidkrytyj-u-trostryanetskij-otg-na-sumshhyni-stav-chotyrynadtsyatym-spilnym-tsnap-stvorenym-za-pidtrymky-u-lead-z-yevropyu/

11. Тростянецька міська рада, звіти по роботі URL : <https://trostyanets-miskrada.gov.ua/>

12. Створення інтегрованих Центрів надання адміністративних послуг об'єднаних територіальних громад: практ. рекомендації / за заг. ред. О. Тертишної, О. Саєнко; Фонд «Східна Європа»; Програма EGAP. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2016. 146 с.

13. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 124 с.

14. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою»: посібник / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2018. 364 с. URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4\\_TSNAPE\\_for-web\\_cover\\_block.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4_TSNAPE_for-web_cover_block.pdf).

15. Закон України "Про адміністративні послуги" від 06.09.2012 року № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

16. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва" від 21.04.2011 р. №3263-VI URL: <https://cnap.gov.ua/node/25>

17. Що таке електронна послуга? URL: <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga>

18. Закон України "Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності" від 19.05.2011 року № 3392-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text>

19. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>



20. Цифрова держава. Технології на службі громадянина URL: <https://rdo.in.ua/article/cyfrova-derzhava-tehnologiyi-na-sluzhbi-gromadyanyna>

21. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 "Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-p#Text>

22. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013р. №118 "Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг»; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-p#Text>

23. Постанова Кабінету Міністрів від 3 січня 2013 р. № 13 " Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-p#Text>

24. Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 44 " Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-p#Text>

25. Постанова Кабінету Міністрів від 2 березня 2016 р. № 207 Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207-2016-p#Text>

26. Закон України Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні Стаття 3 доповнено абзацом одинадцятим згідно із Законом № 888-VIII від 10.12.2015} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text>

27. Закон України Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні {Закон доповнено статтею 11<sup>-1</sup> згідно із Законом № 888-VIII від 10.12.2015} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text>

28. Постанова КМУ від 26.10.2016 №745 «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 302 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/745-2016-p#Text>

29. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05 2014 р. № 523- р "Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через

центри надання адміністративних послуг" URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p#Text>

30. Постанова Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру від 2 березня 2016 р. № 207 URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207-2016-p#Text>

31. Комплексна послуга – «ЄМАЛЯТКО» URL:  
<https://minjust.gov.ua/m/kompleksna-posluga-emalyatko>

32. Кириченко Ю. М особливості надання органами місцевого самоврядування адміністративних послуг URL:  
[http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2\\_2020/part\\_2/25.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_2/25.pdf)

33. Адміністративні послуги: Посібник / [В. Тимошук]; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.

34. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад: монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.

35. Маматова Тетяна, Гладка Олена Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг: С.168 URL: <https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/konferentsiia-18.04.2019.pdf>

36. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики: Аналітичний звіт / О. Г. Лиска, В. В. Засадко, М. М. Юрченко, О. Є. Томнюк. – К.: АМУ, 2014. – 28 с.

37. Громадянське суспільство і влада: Урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [civic.kmu.gov.ua](http://civic.kmu.gov.ua).

38. Дацаківська О. Особливості моніторингу органів місцевого самоврядування як методу вивчення політичного процесу [Текст] / О. Дацаківська // Вісник Львівського університету : Сер. : філософсько-політологічні студії . - 2012 . – Вип.2 . – № 07. – С. 181 – 191.

39. Демпси Дж. Электронное правительство и его выгоды для широких масс / Дж. Демпси // Государственное управление в переходных экономиках. Интернет на службе граждан. – К. : Междунар. центр перспектив. исслед., 2013. – С. 24–27.
40. Докази та доказування в адміністративному судочинстві : монографія / В.К.Колпаков, В.В.Гордєєв. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2016. – 128 с.
41. Драган І. О. Державне управління процесами модернізації житлово-комунального господарства в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / І. О. Драган ; Акад. муніцип. упр. – Київ, 2011. – 36 с.
42. Електронний документообіг у державному управлінні : навч. посіб. / І. В. Клименко, К. О. Линьов, І. Д. Горбенко, В. В. Онопрієнко. – К. : НАДУ, 2009. – 232 с.
43. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави: Указ Президента України від 8 листоп. 2019 р. № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>.
44. Єдиний портал адміністративних послуг. – Режим доступу : <https://poslугy.gov.ua/>
45. Інформаційні матеріали сайту “Електронна Україна”. – Режим доступу : <http://www.e-ukraine.biz/index.html>
46. Ткачова Н. М., Казанська О. О. Адміністративні послуги: теорія, реформи децентралізації, маркетинг е-послуг URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4015/83821?inline1>
47. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст] / О. В. Карпенко. - К. : АМУ, 2014. – 86 с.
48. Закон України Про адміністративні послуги : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
49. Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення [Електронний ресурс] / А. С. Крупник. – Режим доступу: [http://novyistryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK\\_A\\_pro\\_grom\\_kontrol.pdf](http://novyistryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro_grom_kontrol.pdf)
50. Організація економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу : <http://www.oecd.org>



51.Роль ЦНАП (центрів дія) у використанні е-послуг URL:  
<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf>

52. Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП URL:  
<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/692/U-LEAD-Policy-Paper-on-Digitalisation-2021.pdf>

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:  
**«Механізм надання адміністративних послуг на  
місцевому рівні»**

Студента 2 курсу, 9М групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Данченка  
Ярослава  
Олександровича

Науковий керівник  
кандидат наук з державного  
управління

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Мірко  
Наталія  
Вікторівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис гаранта)

Дьяченко  
Ольга  
Володимирівна

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, з них основного тексту 35 сторінок, в т.ч. 1 рисунок. В роботі використані 52 джерел, викладених на 6 сторінках.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- досліджено сучасний стан механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в ОТГ;
- проаналізовано законодавче регулювання процесу надання адміністративних послуг;
- узагальнено організаційний механізм надання адміністративних послуг в Тростянецькій ОТГ, та окреслено напрями його удосконалення;
- розроблена та запропонована авторська модель для удосконалення механізмів кадрового забезпечення надання адміністративних послуг, а також визначено концептуальні засади оптимальної поведінки суб'єктів надання адміністративних послуг та розроблена узагальнена схема його основного циклу;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) зокрема в Тростянецькій ОТГ, з ідентифікацією та оцінкою їх впливу на якісні і кількісні результати функціонування.

Об'єктом дослідження є процес реалізації державної політики щодо надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження є теоретико методологічні та прикладні засади формування механізмів розвитку надання адміністративних послуг в територіальній громаді.

У роботі використано такі методи дослідження: теоретичний джерелознавчий пошук, аналіз (порівняльний, зіставний, термінологічний), синтез, систематизацію, класифікацію – для окреслення проблем реалізації механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг у вітчизняній і зарубіжній теорії й практиці та уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження; системний, описовий, структурно функціональний аналіз, дедукцію, індукцію – для характеристики сучасного стану механізмів реалізації державного управління процесами надання адміністративних послуг. Моделювання системно-структурного та графічного аналізу – для обґрунтування моделі удосконалення механізмів кадрового забезпечення надання адміністративних послуг («піраміди інтелектуальних домінант» публічного службовця з надання адміністративних послуг) та опису їх складників, зокрема управлінської пари «суб'єкт-суб'єкт» у контексті формування умов і рекомендацій ефективної і результативної взаємодії учасників процедури надання-отримання послуги та її життєвого циклу, зразків поведінки суб'єктів надання адміністративних послуг; емпіричний: діагностичних (анкетування, інтерв'ювання, бесіди) та експериментальних – для перевірення ефективності запропонованої моделі; статистичний (математичної статистики) – для кількісно-якісної інтерпретації отриманих даних та встановлення статистичної значущості результатів дослідження.



У першому розділі було досліджено сучасний стан механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг в ОТГ. Було визначено, що відбувається процес розбудови нової системи міжвідомчої електронної взаємодії між усіма державними та приватними установами, підприємствами та організаціями, які належать до сфери їх управління. Це дасть змогу зменшити кількість документів й інформації від суб'єкта звернення, прискорить процес надання послуги та зменшить витрати. Впроваджується процес прямого доступу на безоплатній основі до баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг без участі заявника.

Докорінна зміна орієнтації діяльності органів публічної влади щодо надання адміністративних послуг потребує моніторингу їхніх повноважень із залученням громадськості, особливо тих функцій і завдань, які стосуються безпосереднього контакту зі споживачами цих послуг.

Законодавче регулювання процесу адміністративної послуги, запроваджена Концепцією адміністративної реформи, схваленої Указом Президента України від 22 липня 1998 р. передбачає переоцінку характеру взаємин між державою та громадянським суспільством, а саме переорієнтацію діяльності органів державного управління по виконання суто розпорядчо-управлінських функцій на надання адміністративних послуг громадянам (зацікавленим особам), створення комфортних умов для реалізації цими особами прав, свобод та законних інтересів.

Відповідно до Конституції України найвищою соціальною цінністю визнано людину, її права та свободи. Тому держава не тільки повинна управляти суспільством, а мати всі необхідні умови для забезпечення якісних адміністративних послуг. Більш актуальною стає проблема з підвищення відповідальності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування за надання якісних послуг населенню.

У другому розділі були узагальнені організаційні механізми надання адміністративних послуг в Тростянецькій ОТГ, та окреслено напрями його удосконалення. Була проведена робота щодо оновлення інформації в розділі «Центр надання адміністративних послуг» на офіційному сайті Тростянецької міської ради. Висвітлено новий перелік адміністративних послуг, оновлені графіки прийому громадян, інформацію про місцезнаходження та часи прийому суб'єктів звернення у віддалених робочих місцях.

Ведеться робота щодо приведення у відповідність до нормативно-правових актів інформаційних та технологічних карток.

З метою організації якісного наповнення Єдиного державного реєстру адміністративних послуг для відображення їх на Гіді, який розміщено на офіційному порталі ДІА проведено роботу щодо підготовки списку адміністративних послуг, які надаються Тростянецькою міською радою.

Начальником відділу щомісяця проводиться робота щодо моніторингу наданих адміністративних послуг адміністраторами ЦНАП.

Програма «U-LEAD з Європою» устаткувала кожне з дванадцяти робочих місць, в тому числі віддалене робоче місце адміністратора, новими меблями та сучасною ІТ-технікою.

З метою створення зручних умов отримання адміністративних послуг, відповідно до рішення 7 сесії 8 скликання Тростянецької міської ради від 02 березня 2021 року, з травня 2021 року змінено графік прийому громадян, збільшивши часи прийому.

Вся робота в ЦНАП спрямована на якісне обслуговування населення за якомога коротший термін без порушення законодавства. Центр постійно удосконалює свою роботу, розширює спектр послуг, забезпечує комфортне перебування відвідувачів та високу якість обслуговування.

Державним агентством з питань електронного урядування для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у межах проєкту EGOV4UKRAINE (проєкт підтримки програми ULEAD з Європою) було розроблено інформаційну систему «Вулик». Вона становить програмну сукупність методів удосконалення роботи ЦНАП, забезпечує автоматизацію діяльності адміністраторів центрів.

Також існує система електронної взаємодії між державними реєстрами "Трембіта". «Вулик» має можливість взаємодії з електронним ресурсом "Трембіта". Таким чином у недалекому майбутньому ЦНАПи зможуть отримувати дані з урядових реєстрів та інформаційних апаратів суб'єктів надання адміністративних послуг через вищевказані системи. Однак серед ряду позитивних зрушень в процесі надання публічних послуг завдяки впровадженню цифрових технологій, є деякі нюанси. Для повноцінної роботи модулю «Вулик» до Системи електронної взаємодії між державними реєстрами "Трембіта" необхідно, щоб якомога більше державних реєстрів були до неї вже підключені.

Прагнення державних органів влади до здійснення інформаційно-відомчого обміну на нормативному, організаційному та технічному рівнях для покращення обслуговування громадян при наданні адміністративних послуг.

Створити єдиний інформаційний реєстр з пов'язаними між собою службами. Таким чином ми нарешті залишимо безкінечний, непрактичний, бюрократичний паперовий документообіг в минулому.

У третьому розділі було розроблено та запроваджена авторська модель для удосконалення механізмів кадрового забезпечення надання адміністративних послуг, а також визначено концептуальні засади оптимальної поведінки суб'єктів надання адміністративних послуг та розроблена узагальнена схема його основного циклу. Отже, з позицій маркетингового підходу можливими варіантами рішень щодо вдосконалення процесу надання адміністративних послуг в Україні можуть бути такі:

1. Переорієнтація діяльності ЦНАП на принцип універсальності, який дасть змогу більш рівномірно розподіляти навантаження на працівників та зменшити час очікування прийому суб'єктам звернення;
2. Підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів і семінарів;
3. Посилення контролю за строками розгляду адміністративних справ;
4. Запровадження нових видів адміністративних послуг і скасування/оптимізація послуг без шкоди для суспільства та держави;
5. Запровадження нових засобів мотивації держслужбовців, які будуть з більшою віддачею та натхненням працювати в колективі;

6. Покращення координації діяльності структурних підрозділів із надання адміністративних послуг;

7. Проведення позачергового моніторингу якості надання адміністративних послуг громадськістю.

Пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг сформовано на підставі зафіксованих проблем, які передусім стосуються тих ОМС, що отримали нижчу від середньостатистичної оцінку, і тих ОМС, оцінка яких є істотно нижчою за максимально можливу. Узагальнені пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП, які є найбільш актуальними для більшості ОМС:

1. Розробити й ухвалити концептуальний або програмний документ розвитку системи надання адміністративних послуг на перспективу 3–5 років.

2. Поліпшити інтегрованість послуг, надаваних у ЦНАП, відповідно до розпорядження КМУ від 11.10.2017 № 782-р.

3. Вдосконалити сайт і актуалізувати інформацію на ньому (повнота інформації та її актуальність — згідно з вимогами Закону «Про адміністративні послуги»).

4. Привести режим прийому суб'єктів звернень у відповідність до вимог законодавства.

5. Збільшити кількість видів інформування й консультування замовників послуг, особливо в електронній формі (СМС, Скайп, Zoom, сайт, соціальні мережі).

6. Поліпшити інфраструктуру приміщень, насамперед можливість оплатити послуги, доступність для осіб з інвалідністю (облаштувати санвузол).

7. Розвивати електронну взаємодію з органами влади щодо надання послуг (використовувати систему електронного документообігу із структурними підрозділами та систему електронної взаємодії з органами державної влади), формувати власні електронні реєстри (передусім реєстр територіальної громади) і електронні інформаційні бази й отримувати доступи до державних.

8. Запровадити документальне фіксування прострочених послуг й ухвалених управлінських рішень щодо цього.

9. Сформувати систему збирання пропозицій і зауважень щодо якості послуг, збільшивши кількість інструментів і суб'єктів проведення опитувань.

10. Здійснювати дієвий щорічний аналіз пропозицій і зауважень, ухвалених управлінських рішень для поліпшення якості послуг.

11. Актуалізувати всі чинні документи ЦНАП відповідно до вимог законодавства й нормативних правових актів, правил діловодства.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) зокрема в Тростянецькій ОТГ, з ідентифікацією та оцінкою їх впливу на якісні і кількісні результати функціонування. Загалом кожному ОМС потрібно критично проаналізувати результати самооцінювання, порівняти їх із результатами експертного оцінювання та забезпечити впровадження наданих рекомендацій.

За результатами аналізу варто підготувати документ, у якому зафіксувати необхідні управлінські рішення для поліпшення якості надання послуг. Саме такий підхід стане запорукою розвитку системи надання адміністративних послуг.



Впровадження е-урядування та постійний розвиток публічних інституцій вимагає поступового переходу від застосування фізичних візитів до формування безпечного середовища для клієнтів у користуванні цифровими послугами. Нові концепції розвитку е-урядування пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій і активного залучення населення до використання електронних послуг. Зміна звичних моделей надання послуг вимагає часу та зусиль.

Справді, запровадження е-послуг може збільшити доступ до публічних, у т. ч. адміністративних, послуг для громадян, яким раніше було важко взаємодіяти з публічними інституціями через інвалідність або хворобу.

## АНОТАЦІЯ

**Данченко Ярослав Олександрович**

### **«Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні»**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацією «Публічне управління та адміністрування». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі розглядається механізм надання адміністративних послуг та умови його вдосконалення. Розкрито особливості нормативно-правового забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі реформування територіальної організації влади. Встановлюються основні завдання, що постають перед Україною під час децентралізації адміністративних послуг. Результатом реалізації встановлених завдань має стати створення більш дієвої організації влади, виконання управлінських функцій на високому якісному рівні, в тому числі й покращення процесу надання адміністративних послуг.

**Ключові слова:** *адміністративні послуги, адміністративно-територіальна реформа, децентралізація, повноваження місцевого самоврядування, розподіл функцій та повноважень.*

## SUMMARY

**Danchenko Yaroslav Oleksandrovich**

### **"Mechanism for providing administrative services at the local level"**

Graduation qualification work for a master's degree in the specialty 281 "Public Administration" with a specialization in "Public Administration". Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The final qualification work considers the mechanism of providing administrative services and the conditions for its improvement. The peculiarities of normative-legal provision of the mechanism of rendering administrative services in Ukraine at the present stage of reforming the territorial organization of power are revealed. The main tasks facing Ukraine during the decentralization of administrative services are set. The

implementation of the set tasks should result in the creation of a more effective organization of power, the performance of management functions at a high quality level, including the improvement of the process of providing administrative services.

**Key words:** *administrative services, administrative-territorial reform, decentralization, powers of local self-government, division of functions and powers.*



## РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу  
на тему **«Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні»**,  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
**Данченка Ярослава Олександровича**

Представлена на рецензію дипломна робота, магістра Данченка Ярослава Олександровича, виконана відповідно до методичних вказівок, в повному обсязі.

Тема проекту відповідає профілю спеціальності і є досить актуальною.

Дипломант вирішує питання: розробки, розвитку і всебічного обґрунтування заходів, методів та механізмів державного управління процесами, в наданні адміністративних послуг. В дипломному проекті розглянуто обґрунтування механізмів державного управління процесами, надання адміністративних послуг та окреслення напрямів їх удосконалення та практичного застосування. Проведено аналіз адміністративних послуг. Автор проекту грамотно проаналізував сильні та слабкі сторони послуг, оцінив переваги і недоліки своєї ОТГ і розробив пропозиції, які дозволяють звернути увагу на свої недоліки та переваги. Було розроблено оригінальну стратегію розвитку.

Розроблено організаційні заходи щодо реалізації вироблених рішень. В цілому зміст і обсяг проекту, повністю відповідають завданням і профілем спеціальності, характеризують достатню теоретичну підготовку виконавця та відповідають вимогам. Метод розроблений в проекті, має практичне значення.

У цілому магістерська дипломна робота освітнього ступеня «магістр» виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам, заслуговує оцінки «відмінно», а її автору. Данченку Ярославу Олександровичу може бути присвоєна кваліфікація магістра.

Голова ОТГ



Слюсар О.М



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

### Заява

Я, Данченко Ярослав Олександрович, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: « **Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні**» 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 роботи ідентична з друкованою.

«19» листопада 2021 року



(підпис)

### Згода

Я, Данченко Ярослав Олександрович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “ **Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні** ” 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.

«13» листопада 2021 року



Підпис

( Данченко Я.О. )

Прізвище, ініціали