

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет
«Київський авіаційний інститут»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АНДРІЯНОВ Ігор Олександрович

УДК 351:005.4(477-25)(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МЕГАПОЛІСУ
(НА ПРИКЛАДІ МІСТА КИЄВА)**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ І.О. Андріанов

Науковий керівник – Грищенко Ірина Миколаївна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Андріянов І. О. Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – Київ, 2025. 253 с.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – м. Київ: Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025 р.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до вирішення актуального наукового та прикладного завдання у галузі публічного управління та адміністрування. Дослідження зосереджено на аналізі, узагальненні, розробці та науковому обґрунтуванні теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва).

У процесі вирішення цього завдання, ґрунтуючись на положеннях теорій бюрократії, суспільного інтересу, сучасної економічної теорії, теорії контрактів у межах теорії управління в соціально-економічних системах, моделі політико-економічного кругообігу, сервісної концепції держави, що вивчають механізми стимулювання в активних системах, які функціонують в умовах зовнішньої невизначеності та ризику встановлено, що одним із видів благ, монопольно вироблених державою є адміністративні послуги.

Досліджено зміст поняття «адміністративні послуги» і з'ясовано, що адміністративна послуга як дія надається одним суб'єктом іншому, виступає об'єктом обміну в економічних та опосередковано правових відносинах між цими суб'єктами. Державна функція є більш загальним поняттям стосовно адміністративної послуги. При цьому адміністративна послуга як вид державної функції є діяльністю, спрямованою на задоволення потреб, що мають громадський інтерес.

Установлено, що управління процесами надання адміністративних послуг передбачає регламентацію процедури, тобто адміністративні послуги, їх найменування, перелік документів для отримання, платність чи безоплатність послуги регламентуються виключно законом. Належність послуг до адміністративних визначається певними критеріями, зокрема, їх має надавати адміністративний орган, яким може бути не лише орган державної виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування, а й «інший суб'єкт» без застереження щодо форми власності, підпорядкування, але такий суб'єкт має бути уповноважений здійснювати функції публічної адміністрації.

Розкрито змістове наповнення поняття мегаполісу в контексті дослідження міста Києва як урбанізованого простору, що характеризується економічною та адміністративною концентрацією (тут зосереджені політичні, економічні, культурні, фінансові центри країни), інтенсивністю взаємодії між складовими елементами міста (спільна інфраструктура, комунікації, спільний ринок праці тощо), високою щільністю населення.

З'ясовано, що мегаполіси вирізняються значною концентрацією населення на відносно обмежених територіях, що зумовлює підвищене навантаження на систему надання адміністративних послуг, а обов'язок органів місцевої влади мегаполісу відреагувати на волевиявлення заявника про намір отримати адміністративну послугу полягає в забезпеченні реалізації конституційного права громадян, передбаченого ст. 40 Конституції України: «...усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк». Зазначена інтерпретація дає підстави констатувати, що існуюча система надання адміністративних послуг є суспільним благом, яке забезпечують органи влади в межах розвитку демократичної, сервісно-орієнтованої держави. Обґрунтовано, що

адміністративні послуги є динамічним елементом публічного управління, що змінюється відповідно до соціальних, технологічних та політичних викликів. У цьому контексті мегаполіси потребують адаптивних моделей управління, що враховують динаміку урбанізації та технологічний прогрес.

Установлено, що ЦНАП та їхні територіальні підрозділи, комунальні підприємства та електронні сервіси, платформа «Дія» та інші інструменти цифрової трансформації функціонують як організаційно-технологічні механізми забезпечення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг. Вони не є самостійними суб'єктами надання адміністративних послуг, а відіграють роль посередників, інтерфейсів чи інфраструктури, що сприяють ефективній реалізації управлінських функцій у сфері надання адміністративних послуг.

У межах управління процесами надання адміністративних послуг проаналізовано принципи надання таких послуг та запропоновано доповнити існуючий перелік низкою нових принципів, що відповідають сучасним вимогам до надання адміністративних послуг. Досліджено напрями реалізації доступності адміністративних послуг у мегаполісі, у тому числі територіальну, фінансову, інтуїтивно-понятійну доступність, та запропоновано доповнити перелік фізичною та мовною доступністю.

Сформульовано підходи до визначення складових інституційної структури надання адміністративних послуг, зокрема рекомендовано: аналізувати та розмежовувати функції суб'єктів процесу надання адміністративних послуг, які беруть безпосередню участь у цьому процесі; дотримуватися поведінкової моделі суб'єкта звернення, покладеної в основу організації процесу надання послуг; забезпечувати ефективну модель прийняття рішень, що враховує різні рівні механізму їхньої формалізації та централізації; гарантувати адаптивність інституційної структури, що передбачає варіативність та гнучкість сукупності інститутів, визначальних для процесу надання адміністративних послуг.

При цьому встановлено, що надання, фінансування та контроль

адміністративних послуг можуть здійснювати різні суб'єкти надання адміністративних послуг, хоча остаточну відповідальність за це несе держава.

Визначено, що органами місцевої влади мегаполісу, відповідальними за надання адміністративних послуг населенню, є Київська міська державна адміністрація (КМДА) як виконавчий комітет Київської міської ради, яка за допомогою структурного підрозділу КМДА – Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг здійснює координацію діяльності десяти районних у м. Києві ЦНАПів та їхніх територіальних підрозділів у районах м.Києва, територіально розташованих поруч з районними управліннями соціальної та ветеранської політики. З'ясовано, що ЦНАП є структурним підрозділом районних державних у м. Києві адміністрацій, проте не є самостійним суб'єктом надання адміністративних послуг, а лише відіграє роль посередника між суб'єктом звернення та суб'єктом надання послуг з метою забезпечення їхньої доступності, оперативності та зручності отримання.

Установлено, що ефективне функціонування ЦНАПу як посередницької структури між суб'єктом звернення та суб'єктом надання адміністративних послуг сприяло усуненню складнощів міжвідомчого документообігу, що негативно впливали на якість та доступність надання адміністративних послуг.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду організації надання послуг мегаполісами, такими як Барселона, Берлін, Гельсінки, Нью-Йорк, Сеул, Токіо, Торонто, визначено ключові принципи, інструменти та механізми, які доцільно адаптувати для покращення роботи органів місцевої влади м. Києва, зокрема з метою вдосконалення процесу надання адміністративних послуг.

Досліджено особливості функціонування системи надання адміністративних послуг та процеси їх реалізації в умовах воєнного стану в Україні. Цей період характеризується не лише зростанням навантаження на державні інституції, а й появою нових викликів, пов'язаних із забезпеченням

доступу громадян до адміністративних послуг в умовах обмеженої функціональності державних органів та інфраструктури. Воєнний стан суттєво трансформував організаційно-правовий механізм прийняття рішень у сфері надання адміністративних послуг: від жорстко регламентованого до більш гнучкого, консенсусного та адаптивного залежно від ситуації.

З'ясовано, що воєнний стан в Україні суттєво вплинув на процеси надання та отримання адміністративних послуг. Особливої актуальності набули питання ідентифікації громадян та їх доступу до цифрових сервісів, зокрема отримання цифрових документів, соціальних виплат та інших адміністративних процедур, що привело до пришвидшення цифровізації надання адміністративних послуг. Портал державних послуг «Дія» забезпечив доступ громадян до електронних послуг адміністративного й правового інформування, спрощуючи і помітно прискорюючи доступ до адміністративних послуг та інформації, а цифровізація стала ключовим елементом адаптації системи адміністративних послуг до умов воєнного стану і водночас виявила проблему віково-демографічного цифрового розриву, оскільки значна частина громадян фактично не була користувачами цифрових технологій й потребувала традиційних офлайн-методів надання адміністративних послуг. Розглянуто інструменти уніфікації процесів надання адміністративних послуг, у тому числі адміністративні регламенти, які відіграють основну роль у регулюванні порядку надання адміністративних послуг. Установлено, що адміністративні регламенти виступають тим інструментом взаємодії між суб'єктами звернення та суб'єктами надання адміністративних послуг, під час упровадження та застосування яких кожна сторона має певний обсяг прав та обов'язків, оскільки такі права й обов'язки відомі сторонам, що дає змогу коригувати процес надання адміністративних послуг.

Розглянуто основні елементи управління процесами надання адміністративних послуг, зокрема через структурно-функціонально-процесну схему управління процесами надання адміністративних послуг органами

місцевої влади мегаполісу показано процесний підхід з орієнтацією на надання відповідної послуги як ланцюг взаємопов'язаних управлінських дій органів місцевої влади мегаполісу, розглянуто регламентацію через встановлення чітких правил дотримання адміністративного регламенту, досліджено управління ресурсами через управління персоналом ЦНАП, матеріально-технічним забезпеченням для забезпечення якості надання адміністративних послуг, ґрунтовно проаналізовано управління процесами цифровізації через застосування технологій ІТ для автоматизації процесів надання адміністративних послуг, досліджено форми забезпечення зовнішнього та внутрішнього контролю процесів надання адміністративних послуг.

З'ясовано питання вдосконалення процедур забезпечення якості адміністративних послуг, визначено критерії їхнього оцінювання та проаналізовано нові законодавчі зміни. Розглянуто алгоритми роботи адміністраторів ЦНАПів у випадках застосування механізмів «призупинення розгляду» чи «залишення заяви без руху», що суттєво трансформують процес надання адміністративних послуг. На прикладі детального аналізу функціонування «Адмінсервісу «Ветеран», який пропонує шість комплексів адміністративних послуг для різних категорій ветеранів та їхніх сімей, встановлено, що можливість отримання всіх необхідних послуг за однією заявою залежно від статусів заявника, забезпечує структурованість цього процесу, усуває плутанину та сприяє чіткому розмежуванню послуг.

З метою удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг в столичному мегаполісі рекомендовано організовувати діяльність органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів на основі управлінської моделі CAF 2020, що належить до сім'ї моделей загального менеджменту якості (TQM) і є адаптованою версією відомої моделі досконалості Європейського фонду менеджменту якості – EFQM Excellence Model. Таким чином, організаційне самооцінювання, що лежить в основі моделі CAF 2020 сприятиме удосконаленню управління процесами

надання адміністративних послуг. Запропоновано також застосовувати BPR – інжиніринг бізнес-процесів як ефективний підхід до кардинального переосмислення, перебудови та оптимізації існуючих процедур надання адміністративних послуг з метою підвищення якості, швидкості та зручності сервісів для населення, оскільки у мегаполісі обсяги звернень до органів місцевої влади великі, що призводить до черг, дублювання процедур, перевантаження персоналу. Впровадження інжинірингу буде сприяти детальному аудиту і візуалізації існуючих процесів надання адміністративних послуг та допоможе встановити де виникають затримки і надлишкові етапи. А застосування реінжинірингу, що передбачає не оптимізацію існуючих процесів, а створення нових процесів надання адміністративних послуг виходячи з потреб мешканців мегаполісу сприятиме формуванню нових підходів до управління процесами надання адміністративних послуг.

Запропоновано комплексний (інтегрований) механізм управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу з урахуванням різних каналів та інструментів звернення й отримання адміністративних послуг. Розроблено практико-орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення адміністративного регламенту діяльності ЦНАПів, спрямовані на розширення спектру адміністративних послуг. Зокрема, рекомендовано: впровадити консультативні послуги, що надаватимуться представниками різних суб'єктів надання адміністративних послуг відповідно до моделі життєвих ситуацій суб'єктів звернення; змінити вектор політики надання послуг у бік забезпечення партикулярних потреб із акцентуванням уваги на якості, зміщенні процедури надання послуг у площину електронної взаємодії і формуванні нової сервіс-орієнтованої культури; створити механізм інтеграції соціальних мереж у систему моніторингу процесів надання адміністративних послуг в мегаполісі, що дозволить: підвищити рівень довіри громадян до інституцій через оперативне реагування на запити, зменшити корупційні ризики за рахунок публічності

прийняття рішень, запровадити інноваційні інструменти аналізу Big Data та штучний інтелект для прогнозування соціальних тенденцій.

Ключові слова: адміністративні послуги, адміністративний орган, органи державної виконавчої влади, органи публічної влади, суб'єкти надання адміністративних послуг, суб'єкт звернення, принципи, цифрові технології, послуги, цифрові послуги, Центр надання адміністративних послуг, механізми, процес, адміністративний регламент, адміністративні процедури, оцінка якості надання адміністративних послуг, реєстри, адміністратор, реєстратор, адміністративний акт, мегаполіс, територіальна громада, безбар'єрність, доступність, сервіс-орієнтована культура, сервісна держава.

ABSTRACT

Igor Andriianov. Management of Administrative Service Delivery Processes by Local Government Authorities in a Megacity (Case Study of the City of Kyiv). – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. – Kyiv, 2025.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D) in the field of Study 28 “Public Management and Administration” in the Programme Subject Area 281 “Public Management and Administration”. – Kyiv: “State University “Kyiv Aviation Institute”, 2025.

The dissertation work provides a theoretical generalization and proposes a new approach to solving a relevant scientific and applied problem in the field of public management and administration. The research focuses on the analysis, generalization, development and scientific substantiation of theoretical and practical recommendations for managing the processes of providing administrative services by local authorities of a megalopolis (using the example of the city of Kyiv).

In the process of solving this problem, based on the provisions of the theories of bureaucracy, public interest, modern economic theory, contract theory

within the framework of the theory of management in socio-economic systems, the model of the political and economic cycle, the service concept of the state, which study the mechanisms of stimulation in active systems that function in conditions of external uncertainty and risk, it was established that one of the types of goods monopolistically produced by the state is administrative services.

The content of the concept of “administrative services” was studied and it was found that an administrative service as an action is provided by one subject to another, acts as an object of exchange in economic and indirectly legal relations between these subjects. State function is a more general concept in relation to an administrative service. At the same time, an administrative service as a type of state function is an activity aimed at satisfying needs that are of public interest.

It has been established that the management of administrative service provision processes involves the regulation of the procedure, i.e. administrative services, their name, list of documents for receipt, payment or free of charge of the service are regulated exclusively by law. The affiliation of services to administrative is determined by certain criteria, in particular, they must be provided by an administrative body, which may be not only a state executive body or a local self-government body, but also “another entity” without reservation regarding the form of ownership, subordination, but such an entity must be authorized to perform the functions of public administration.

The content of the concept of a metropolis is revealed in the context of studying the city of Kyiv as an urbanized space characterized by economic and administrative concentration (the political, economic, cultural, and financial centers of the country are concentrated here), the intensity of interaction between the constituent elements of the city (common infrastructure, communications, common labor market, etc.), and high population density.

It was found that megacities are characterized by a significant concentration of the population in relatively limited territories, which causes an increased burden on the system of providing administrative services, and the obligation of local authorities of the megacity to respond to the applicant's expression of intent to

receive an administrative service is to ensure the implementation of the constitutional right of citizens, stipulated in Article 40 of the Constitution of Ukraine: “...everyone has the right to send individual or collective written appeals or to personally address state authorities, local self-government bodies and officials and employees of these bodies, who are obliged to consider the appeal and give a reasoned response within the time limit established by law”. This interpretation gives grounds to state that the existing system of providing administrative services is a public good provided by authorities within the framework of the development of a democratic, service-oriented state.

It is argued that administrative services are a dynamic element of public administration, changing in response to social, technological, and political challenges. In this context, megacities require adaptive governance models that take into account the dynamics of urbanization and technological progress.

It has been established that ASCs and their territorial divisions, municipal enterprises and electronic services, the “Diya” platform and other digital transformation tools function as organizational and technological mechanisms for ensuring accessibility, efficiency and convenience of receiving administrative services. They are not independent entities providing administrative services, but play the role of intermediaries, interfaces or infrastructure that contribute to the effective implementation of management functions in the field of providing administrative services.

Within the framework of the management of administrative service provision processes, the principles of providing such services were analyzed and it was proposed to supplement the existing list with a number of new principles that meet modern requirements for the provision of administrative services. The directions of implementing the accessibility of administrative services in the metropolis were investigated, including territorial, financial, intuitive and conceptual accessibility, and it was proposed to supplement the list with physical and linguistic accessibility.

Approaches to determining the components of the institutional structure of

administrative service provision are formulated, in particular, it is recommended to: analyze and distinguish the functions of the subjects of the process of providing administrative services that take direct part in this process; adhere to the behavioral model of the subject of the appeal, which is the basis for organizing the service provision process; ensure an effective decision-making model that takes into account different levels of the mechanism of their formalization and centralization; guarantee the adaptability of the institutional structure, which provides for the variability and flexibility of the set of institutions that determine the process of providing administrative services.

It has been established that the provision, financing and control of administrative services can be carried out by various entities providing administrative services, although the ultimate responsibility for this lies with the state.

It was determined that the local authorities of the metropolis responsible for providing administrative services to the population are the Kyiv City State Administration (KCSA) as the executive committee of the Kyiv City Council, which, with the help of the structural unit of the KCSA - the Department (Center) for the Provision of Administrative Services, coordinates the activities of ten district ASCs in Kyiv and their territorial units in the districts of Kyiv, territorially located next to the district departments of social and veteran policy. It was found that the ASC is a structural unit of district state administrations in Kyiv, but is not an independent entity providing administrative services, but only plays the role of an intermediary between the subject of the application and the subject of the provision of services in order to ensure their accessibility, efficiency and convenience of receipt.

It was established that the effective functioning of the ASC as an intermediary structure between the subject of the application and the subject of the provision of administrative services contributed to the elimination of the difficulties of interdepartmental document flow, which negatively affected the quality and accessibility of the provision of administrative services.

Based on the generalization of foreign experience in organizing the provision of services by megacities such as Barcelona, Berlin, Helsinki, New York, Seoul, Tokyo, and Toronto, key principles, tools, and mechanisms have been identified that should be adapted to improve the work of local authorities in Kyiv, in particular, to improve the process of providing administrative services.

The peculiarities of the functioning of the system of administrative services provision and the processes of their implementation under martial law in Ukraine are investigated. This period is characterized not only by an increase in the burden on state institutions, but also by the emergence of new challenges related to ensuring citizens' access to administrative services in conditions of limited functionality of state bodies and infrastructure. Martial law significantly transformed the organizational and legal decision-making mechanism in the field of administrative services provision: from strictly regulated to more flexible, consensual and adaptive depending on the situation.

It was found that martial law in Ukraine significantly affected the processes of providing and receiving administrative services. The issues of identifying citizens and their access to digital services, in particular obtaining digital documents, social payments and other administrative procedures, became particularly relevant, which led to the acceleration of the digitalization of the provision of administrative services. The public services portal “Diya” provided citizens with access to electronic services of administrative and legal information, simplifying and significantly accelerating access to administrative services and information, and digitalization became a key element of adapting the administrative services system to the conditions of martial law and at the same time revealed the problem of the age-demographic digital divide, since a significant part of citizens were actually not users of digital technologies and needed traditional offline methods of providing administrative services. The tools for unifying the processes of providing administrative services were considered, including administrative regulations, which play a major role in regulating the procedure for providing administrative services. It has been established that

administrative regulations are a tool for interaction between subjects of appeal and subjects of administrative services, during the implementation and application of which each party has a certain amount of rights and obligations, since such rights and obligations are known to the parties, which makes it possible to adjust the process of providing administrative services.

The main elements of the management of administrative service provision processes are considered, in particular, through the structural-functional-process scheme of the management of administrative service provision processes by local authorities of the megacity, a process approach is shown with an orientation towards the provision of the relevant service as a chain of interconnected management actions of local authorities of the megacity, regulation is considered through the establishment of clear rules for compliance with administrative regulations, resource management is investigated through the management of ASC personnel, material and technical support to ensure the quality of administrative service provision, the management of digitalization processes is thoroughly analyzed through the use of IT technologies to automate administrative service provision processes, and forms of ensuring external and internal control of administrative service provision processes are investigated.

The issue of improving the procedures for ensuring the quality of administrative services was clarified, the criteria for their evaluation were determined, and new legislative changes were analyzed. The algorithms of the work of ASC administrators in cases of applying the mechanisms of “suspending consideration” or “leaving the application without movement” were considered, which significantly transform the process of providing administrative services. Using the example of a detailed analysis of the functioning of the “Veteran Administrative Service”, which offers six complexes of administrative services for different categories of veterans and their families, it was established that the possibility of obtaining all necessary services under one application, depending on the status of the applicant, ensures the structuring of this process, eliminates confusion and contributes to a clear delimitation of services. In order to improve

the management of the processes of providing administrative services in the metropolitan metropolis, it is recommended to organize the activities of local authorities of the metropolis and ASCs on the basis of the CAF 2020 management model, which belongs to the family of total quality management (TQM) models and is an adapted version of the well-known model of excellence of the European Foundation for Quality Management – EFQM Excellence Model. Thus, the organizational self-assessment underlying the CAF 2020 model will contribute to improving the management of administrative service provision processes. It is also proposed to apply BPR - business process engineering as an effective approach to radically rethinking, restructuring and optimizing existing procedures for the provision of administrative services in order to improve the quality, speed and convenience of services for the population, since in the metropolis the volume of appeals to local authorities is large, which leads to queues, duplication of procedures, and staff overload. The implementation of engineering will contribute to a detailed audit and visualization of existing processes for the provision of administrative services and will help to establish where delays and redundant stages occur. And the use of reengineering, which involves not optimizing existing processes, but creating new processes for the provision of administrative services based on the needs of the residents of the metropolis, will contribute to the formation of new approaches to managing the processes for the provision of administrative services.

A comprehensive (integrated) mechanism for managing the processes of providing administrative services by local authorities of the metropolis is proposed, taking into account various channels and tools for applying and receiving administrative services. Practice-oriented recommendations have been developed to improve the administrative regulations of the activities of ASCs, aimed at expanding the range of administrative services. In particular, it is recommended to: introduce advisory services that will be provided by representatives of various entities providing administrative services in accordance with the model of life situations of the entities applying; change the vector of service provision policy

towards ensuring particular needs with an emphasis on quality, shifting the procedure for providing services to the plane of electronic interaction and forming a new service-oriented culture; create a mechanism for integrating social networks into the system for monitoring the processes of providing administrative services in the metropolis, which will allow: to increase the level of citizens' trust in institutions through prompt response to requests, reduce corruption risks due to the publicity of decision-making, introduce innovative Big Data analysis tools and artificial intelligence to predict social trends.

Keywords: administrative services, administrative body, state executive bodies, public authorities, subjects of administrative service provision, subject of appeal, principles, digital technologies, services, digital services, Administrative Service Center, mechanisms, process, administrative regulations, administrative procedures, assessment of the quality of administrative service provision, registers, administrator, registrar, administrative act, metropolis, territorial community, barrier-free, accessibility, service-oriented culture, service state.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях категорії «Б»:

1. Андріянов І. О. Адміністративні послуги та адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-1>
2. Андріянов І. О. Поняття адміністративної послуги з використанням цифрових технологій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.29>
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3014/3050>
3. Андріянов І. О. Адміністративно-правове регулювання надання публічних послуг у рамках адміністративних процедур. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 197–201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.197>
4. Андріянов І. О. Застосування адміністративних регламентів та єдиних стандартів надання адміністративних послуг у процесі регулювання порядку надання адміністративних послуг. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). С. 18–29. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-18-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-18-29)
5. Андріянов І. О. Теоретична основа реформування інституційної структури виробництва адміністративних послуг в мегаполісі в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 5 (13). С. 332–343. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-332-343](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-332-343)

В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

Друковані тези, доповіді та інші матеріали наукових конференцій тощо

6. Андріянов І. О. Електронний уряд та єдиний державний веб-портал електронних послуг як альтернатива ЦНАП. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.

(Кременчук, Придніпров. ін-т МАУП, 22 лют. 2024 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2024. 418 с. С. 16–18.

https://drive.google.com/file/d/1faOmc_Z0QQFi7ciMqsifT8aFNJAmOZf9/view

7. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Принципи надання адміністративних послуг. *V International Scientific and Practical Conference «Diversity and Inclusion in Scientific Area»*, (October 26–28, 2024) Warsaw, Poland, 2024. Р. 104–107. URL:

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/26-28.10.2024/232>

8. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Напрями розвитку центрів надання адміністративних послуг на місцевому рівні. *V International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes»* (November 6-8, 2024); Brussels, Belgium. Р. 107–110. URL:

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.11.2024/233>

9. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Проблеми взаємодії центрів надання адміністративних послуг з органами публічного управління. *XI International Scientific and Practical Conference «Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects»*, (November 16-18, 2024) Tallinn, Estonia. Р.161–164. URL:

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.11.2024/234>

10. Андріянов І.О. Особливості надання адміністративних послуг в Україні під час дії воєнного стану. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика: міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (27 березня 2025 р.). Черкаси: НУЦЗУ, 2025. С. 193–195 URL:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/25045/1/TezPUA2025.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МЕГАПОЛІСУ.....	35
1.1. Адміністративні послуги у теоретичному та дискурсивному просторі в галузі публічного управління та адміністрування	35
1.2. Принципи та критерії, покладені в основу управління процесами надання адміністративних послуг	61
1.3. Суб'єкти надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі міста Києва)	84
Висновки до розділу 1.....	99
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МЕГАПОЛІСУ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА КИЄВА).....	102
2.1. Особливості управління процесами надання адміністративних послуг у м. Києві під час дії правового режиму воєнного стану.....	102
2.2. Оцінка ефективності управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.....	129
2.3. Адміністративний регламент мегаполісу як інструмент взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг	140
Висновки до розділу 2.....	155
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МЕГАПОЛІСУ.....	157
3.1. Інструменти оцінювання ефективності управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.	157

3.2. Дорожня карта впровадження інновацій в управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.	179
3.3 Удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу.....	192
Висновки до розділу 3.....	201
ВИСНОВКИ.....	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	212
ДОДАТКИ.....	239

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АО – Адміністративний орган

ВПО – Внутрішньо переміщені особи

ДСТУ ISO 9001:2015 – Державний стандарт України, що відповідає міжнародному стандарту управління якістю

ІСН адмінпослуг – Інституційна структура надання адміністративних послуг

КМР – Київська міська рада

КМДА – Київська міська державна адміністрація

ОВВ – органи виконавчої влади

ОМС – органи місцевого самоврядування

СУЯ – система управління якістю

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

CAF 2020 (Common Assessment Framework) – Загальна схема оцінювання –
Європейська модель з удосконалення організацій державного сектору

EFQM Excellence Model – (European Foundation for Quality Management) –
Модель досконалості Європейського фонду управління якістю

EUPAN – Європейська мережа державного управління – неформальна
мережа, що об'єднує керівників, відповідальних за питання
державного управління в країнах-членах Європейського Союзу,
Європейської Комісії та країнах-спостерігачах.

GPT@EC – текстовий генератор на базі штучного інтелекту.

PDCA – (Plan – плануй, Do – роби, Check – перевіряй, Act – впливай) – цикл
безперервного удосконалення

RBM – Results-Based Management – методологія управління, орієнтована на
результат.

TQM – (Total quality management) – тотальне управління якістю –
структурований підхід до загального управління організацією.

ВСТУП

Актуальність теми. Управління процесами надання адміністративних послуг є стратегічно важливим завданням із забезпечення ефективного функціонування держави, особливо в умовах воєнного стану. Повномасштабна збройна агресія спричинила численні виклики: масове переміщення населення, руйнування адміністративної інфраструктури, перебої в роботі органів влади, підвищення попиту на базові адміністративні послуги (реєстрація місця проживання, оформлення статусу, реєстрація зруйнованого чи пошкодженого житла, оформлення документів, доступ до соціальних виплат тощо). Ці виклики вимагають пошуку нових, адаптованих до сучасних умов життя в Україні підходів до управління процесами надання адміністративних послуг.

Навіть в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора, що триває, Україна не припиняє реалізацію Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року та Концепції розвитку електронного урядування, основною метою яких є створення клієнтоорієнтованої, цифрової та правової держави, спрямованої на інклюзивний розвиток та задоволення потреб різних суспільних груп. Адже від якості та своєчасності надання адміністративних послуг залежить довіра громадян до влади, здатність держави виконувати свої функції та забезпечувати базові потреби і права людини.

У таких умовах особливого значення набуває управління процесами надання адміністративних послуг місцевими органами влади в цілому та у мегаполісах зокрема, що передбачає не лише підтримання безперервності їх надання, а й гнучке адаптування організаційних моделей, процедур, кадрових і технічних рішень до нових безпекових та соціально-економічних умов. Крім того, мережа ЦНАПів продовжує виконувати функцію «фронт-офісу»

держави навіть у прифронтових та деокупованих громадах, що потребує високого рівня організації, управлінської гнучкості та мобільності персоналу на місцевому рівні.

Актуальність управління процесами надання адміністративних послуг місцевими органами влади мегаполісу зумовлена необхідністю забезпечення цілісності та ефективності системи адміністративних послуг в Україні. Це сприятиме зміцненню національної стійкості, цифровій трансформації державних сервісів та гарантуватиме неперервний доступ громадян до адміністративних послуг завдяки раціональному використанню електронних реєстрів, цифрових платформ та посиленню інституційної спроможності органів влади.

Для досягнення зазначеної мети вже вживають важливих заходів у межах загальних стратегій створення сервісно-орієнтованої держави. Крім того, впроваджуються принципово нові підходи до діяльності адміністративних органів, у тому числі органів публічної влади на місцевому рівні, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи та забезпеченню доступності адміністративних послуг для громадян.

У галузі публічного управління та адміністрування і споріднених науках питання діяльності органів публічної влади у сфері надання адміністративних послуг як на теоретичному, так і на практичному рівнях вивчалися достатньо великою кількістю вітчизняних учених, серед яких: К. Алексєєва [7], О. Андрєєв [10, 11], В. Бондаренко [23], І. Бойко [24], О. Буханевич [26], Н. Галіцина [35], Л. Горбата [38–41, 44], І. Грищенко [43–46], І. Динник [51], О. Зима [24], І. Кравчук [81], М. Кочеров [69–70], Т. Левкун [85], А. Лелеченко [88, 89], А. Лис [90], П. Лілікович [92], А. Міськевич [100], Ю. Опанасюк [106, 107], З. Панькова [114], Т. Паутова [115, 116], Г. Писаренко [120], Т. Серьогіна [174], В. Тимошук [182–185], С. Шандрук [194], А. Чечель [191, 192], С. Чаусовська [190], М. Ющенко [198] та зарубіжних науковців, які досліджували питання надання публічних

послуг D. Albury [199], A. Armstrong [200], J. Hartley [211], J. Ziller [225], L. Matei [214], A. Matei [214], T. Christensen [204] та ін.

Діяльність мегаполісів, зокрема в частині надання адміністративних послуг, досліджували: І. Бригілевич [27; 28], С. Ванько [28], О. Грибко [42], Ю. Даньшина [47], Ю. Камардіна [62], М. Кіпенко [64], А. Кожина [68, 70], Т. Підлісна [123], Ю. Сосюк [179], Н. Шамрай [193] та ін., питання надання електронних адміністративних послуг – О. Берназюк [22], І. Бовсунівська [69], І. Кравчук [81], О. Красногор [82], Л. Машковська [118], Н. Петренко [118], В. Петьовка [119], Т. Підлісна [122, 124], Ю. Соломко [178] та ін.

Згадані науковці розглядали сутність адміністративних послуг, принципи їх надання, наводили різні класифікації, розкривали механізми надання адміністративних послуг, аналізували глобальні та локальні кризи, наслідки децентралізації, що вплинули на правову та організаційну складову організації надання адміністративних послуг. Попри значну кількість досліджень, присвячених функціонуванню системи надання адміністративних послуг, проблема недостатнього вивчення її управлінських аспектів залишається актуальною. Це зумовлює потребу в подальших наукових розвідках, спрямованих на вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг. Зокрема, потребують удосконалення процеси забезпечення якості надання адміністративних послуг, інтеграція інклюзивних, доступних і безбар'єрних підходів до процесів надання адміністративних послуг.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася в межах науково-дослідних робіт: кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут», тема НДР «Теоретико-методологічні засади трансформації публічного управління в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення» (ДР № 0125U002024), а також Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова за темами: «Управлінські та правові засади забезпечення сталого розвитку України як

європейської держави» (ДР 0117U000103, термін дії: 2017-2026 рр.) та «Шляхи удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в сфері національної безпеки в умовах євроінтеграції України» (ДР 0120U104417, термін дії: 2020-2030 рр.), в яких здобувач на громадських засадах дослідив оптимізацію процесів надання адміністративних послуг в мегаполісі (на прикладі міста Києва) та застосування адміністративних регламентів і єдиних стандартів надання адміністративних послуг у процесі регулювання порядку їх надання.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва).

Відповідно до мети дослідження поставлено і вирішено такі *завдання*:

- здійснити огляд проблемного поля дослідження і провести аналіз понятійно-категоріального апарату предметної сфери дослідження в теоретичному та дискурсивному просторі галузі знань публічного управління та адміністрування;
- дослідити сукупність заходів, які здійснюють органи місцевої влади мегаполісу з метою ефективного управління процесами надання адміністративних послуг;
- проаналізувати організацію системи надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі міста Києва);
- виявити трансформацію підходів до управління процесами надання адміністративних послуг в умовах правового режиму воєнного стану в Україні;
- дослідити зовнішні та внутрішні фактори, що вплинули на зміну організаційного, правового, технологічного, комунікативного та ін. механізмів надання адміністративних послуг з метою формування нових підходів до управління цими процесами в умовах мегаполісу;

- здійснити аналіз та узагальнити передовий досвід мегаполісів зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг з метою його адаптації до діяльності органів місцевої влади м. Києва;
- розробити комплексний (інтегрований) механізм управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісів України в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва).

Методи дослідження. Поставлені завдання, спрямовані на досягнення мети дисертаційної роботи, вирішувалися з використанням діалектичної теорії пізнання (пізнання загального й особливого та ін.), а також базованих на ній загальнонаукових та спеціальних методів пізнання соціально-правових явищ, які конкретизуються у вигляді таких методів: логіко-семантичного – для дослідження понятійного апарату та визначення сутності й змісту процесів надання адміністративних послуг; порівняльного аналізу – з метою розгляду теорій, підходів, пропозицій провідних учених та виявлення закономірностей, відмінностей, особливостей та спільних характеристик управління процесами надання адміністративних послуг у мегаполісах та різних країнах світу; системно-аналітичного – для аналізу законодавчих актів та дослідження системи надання адміністративних послуг і управління процесами їх надання у мегаполісі (на прикладі м. Києва); історичного – для дослідження зміни підходів до управління процесами надання адміністративних послуг під час дії правового режиму воєнного стану в Україні та еволюції інструментів і механізмів надання таких послуг;

статистичного – з метою виявлення темпів змін окремих показників надання адміністративних послуг ЦНАПами м. Києва; спостереження та теоретичного узагальнення – для розкриття причин, які дестабілізують управління процесами надання адміністративних послуг в м. Києві; моделювання – для розробки комплексного моніторингу, ґрунтованого на оцінних критеріях діяльності ЦНАПів; абстрактно-логічного – для узагальнення теоретичних положень, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формулювання висновків та пропозицій; процесного підходу – з метою розуміння взаємопов'язаних процесів управління наданням адміністративних послуг у мегаполісі та управління ними; системно-діяльного методу – для виявлення особливостей процесу надання адміністративних послуг, що реалізуються системою суб'єктів надання адміністративних послуг та диверсифіковані за каналами й інструментами надання; аналізу та синтезу – для оцінки динаміки та результативності процесів надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.

Інформаційно-фактологічною базою дисертаційного дослідження стали закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, періодичні та інформаційні видання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у здійсненні теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу.

У межах дослідження отримано результати, що відрізняються науковою новизною і розкривають логіку та зміст дисертаційної роботи, зокрема:

у перше:

- розроблено модель комплексного (інтегрального) механізму вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу, що базується на структурно-функціонально-процесній схемі управління цими процесами, інтегрує в собі

ключові механізми (організаційно-правовий, фінансовий, інформаційний, технологічний, комунікаційний, мотиваційно-психологічний, інклюзивний) та передбачає дотримання принципів прозорості, відкритості, клієнтоорієнтованості, цифровізації, інтегрованості, верифікації, реалізується через застосування сучасних методів, цифрових інструментів, форм надання адміністративних послуг; внутрішніх і зовнішніх факторів; необхідних ресурсів; інноваційних управлінських процесів з метою оптимального задоволення потреб громадян в отриманні адміністративних послуг у столичному мегаполісі;

– запропоновано структурно-функціонально-процесну схему управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу, у якій шляхом об'єднання «блоку суб'єктів звернення та надання адміністративних послуг», «блоку управління процесами надання адміністративних послуг» та «блоку взаємодії органів місцевої влади мегаполісу в сфері надання адміністративних послуг» розкрито процесний підхід, механізми, інструменти та канали надання адміністративних послуг, вказано на важливість моніторингу і зворотного зв'язку із суб'єктами звернення;

удосконалено:

– перелік принципів надання адміністративних послуг шляхом їх доповнення новими, зокрема: *безперервності*, який забезпечує стабільний доступ до послуг; *проактивного режиму* та *беззаявного порядку*, що передбачають автоматичне надання послуг без додаткового запиту; *коректності*, що гарантує точність та відповідність нормативним вимогам; *динамічності*, який сприяє гнучкості процесів відповідно до змін у суспільстві; а також *захисту персональних даних* для забезпечення конфіденційності та запобігання їх незаконному розголошенню. Впровадження вказаних принципів сприятиме удосконаленню управління процесами надання адміністративних послуг та підвищенню ефективності й зручності отримання цих послуг, зміцненню довіри до державних інституцій

та забезпеченню відповідності очікуванням громадськості щодо гарантування прав громадян;

– підходи до визначення складових інституційної структури надання адміністративних послуг, що включають: 1) методологічну парадигму, яка регламентує функції суб'єктів взаємодії у сфері надання адміністративних послуг; 2) поведінкову модель людини, що закладена в основі процесів надання адміністративних послуг; 3) механізми прийняття рішень під час надання послуг, що охоплюють різні рівні формалізації та централізації процесів; 4) сукупність інститутів, відповідальних за зміст інституційної структури надання адміністративних послуг для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності системи, забезпечення її відповідності сучасним стандартам управління;

– підходи до управління процесами надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі міста Києва), що дало змогу впорядкувати їх сукупність за *функціональною ознакою* (планування та організація; моніторинг і контроль; управління персоналом та ресурсами), *інструментами забезпечення* (цифровізація процесів; стандартизація), *інституційними рівнями* (ЦОВВ, територіальні органи ЦОВВ, КМДА та ін.), *суб'єктами надання, каналами надходження звернень тощо* для забезпечення ефективного управління ресурсами, зниження навантаження на публічних службовців і, зрештою, підвищення рівня задоволеності громадян мегаполісу;

– оцінні критерії комплексного моніторингу роботи органів місцевої влади мегаполісу у сфері надання адміністративних послуг, які передбачають імплементацію моделей загального менеджменту якості (TQM), моделі досконалості Європейського фонду менеджменту якості (EFQM Excellence Model), CAF 2020, циклу безперервного удосконалення PDCA і сформовані на правових засадах, організаційно-управлінській складовій, включають інклюзивний підхід, комунікаційну компоненту, а також інформаційні, економічні, технологічні та морально-етичні фактори,

що в комплексі дало змогу виокремити ключові блоки: «оцінювання відкритості та доступності інформації»; «матеріально-технічного та організаційного забезпечення», «часу очікування надання адміністративної послуги», «рівня задоволеності якістю надання адміністративних послуг», а також «компетентності та ввічливості персоналу»;

отримали подальший розвиток:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження шляхом уточнення й розширення змісту понять:

1) «управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу» як структурно-логічного процесу організації органами місцевої влади сервісу надання послуг шляхом організації, координації та оптимізації всього циклу надання адміністративних послуг у мегаполісі, що вирізняється багаторівневою та диференційованою системою суб'єктів надання адміністративних послуг в урбанізованому просторі з високою щільністю населення, інтенсивністю взаємодії між складовими елементами міста, економічною та адміністративною концентрацією;

2) «надання адміністративних послуг органами місцевої влади» як комплексного, адаптивного та інноваційного процесу реалізації владних повноважень, спрямованого на своєчасне задоволення потреб суб'єкта звернення, який оснований на обов'язку органів місцевої влади оперативно відреагувати на волевиявлення заявника про намір отримати відповідну послугу та забезпечити її своєчасне надання з урахуванням територіальної, фізичної, фінансової, мовної, інтуїтивно-понятійної доступності, що сприяє реалізації прав, виконанню обов'язків і розвитку території громади, управління якою базується на засадах цифровізації, ефективності, прозорості, екологічної сталості та соціальної відповідальності, інтеграції механізмів громадської участі та впровадженню технологічних рішень, зміцненню демократичних процесів і розвитку сталого управління;

– аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду застосування моделей

надання адміністративних послуг у мегаполісах як комплексу організаційних, технологічних та управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію взаємодії громадян із державними установами, а також пропозицій адаптації міжнародних практик в Україні, зокрема: інтегрованих онлайн-систем та цифрових платформ (Лондон, Нью-Йорк); автоматизованих систем обслуговування та кол-центрів (Берлін, Сеул, Канберра); застосування штучного інтелекту у функціонуванні чат-ботів (Дубай, Абу-Дабі в Об'єднаних Арабських Еміратах);

– обґрунтування необхідності вдосконалення управління процесами надання адміністративних шляхом консолідації наявних реєстрів центральних органів виконавчої влади України та реєстрів територіальних громад у Єдиний державний реєстр адміністративних послуг за аналогією з кращим зарубіжним досвідом управління процесами надання послуг в мегаполісах, що дасть змогу забезпечити новий рівень якості та швидкості надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі, який вирізняється розгалуженою, багаторівневою, різнопідпорядкованою системою суб'єктів надання адміністративних послуг та великою щільністю населення з високою потребою в отриманні різноманітних адміністративних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності органів місцевої влади мегаполісу у сфері управління процесами надання адміністративних послуг у м. Києві, що сприятиме підвищенню якості надання цих послуг.

Теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних розробок та практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва) та можуть бути використані центрами надання адміністративних послуг міста Києва для моніторингу своєї діяльності і запровадження в щоденній роботі циклу безперервного удосконалення PDCA та моделі CAF 2020, що базується на принципах досконалості, орієнтованих на культуру загальної якості.

Пропозиції щодо вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу дали змогу обґрунтувати модель комплексного (інтегрального) механізму, яка ґрунтується на структурно-функціонально-процесній схемі управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу, що охоплює ключові компоненти системи: суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг, нормативно-правове регулювання, процедурні механізми, інституційні структури, цифрові технології, а також інструменти моніторингу та контролю і, на відміну від інших, ця модель вирізняється кількома ключовими особливостями, серед яких: системний підхід через взаємодію елементів, упровадження сучасних процесних інструментів, акцент на цифровій трансформації та специфічна орієнтація на органи місцевої влади мегаполісу.

Деякі положення та результати, отримані в дисертаційній роботі, доцільно використовувати: для вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює питання адміністративних послуг; у науково-дослідній сфері – як основу для подальших наукових розробок із досліджуваної проблематики; в освітньому процесі – для підготовки фахівців та формування знань і умінь здобувачів вищої освіти щодо функціонування системи надання адміністративних послуг та процесів надання таких послуг (навчальні дисципліни «Правові засади адміністративної діяльності», «Цифрова трансформація публічного управління», «Адміністративний менеджмент», «Прийняття державно-управлінських рішень»); у практичній діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг – як основу для впровадження сучасних, базованих на кращому вітчизняному та зарубіжному досвіді підходів до організації управління процесами надання адміністративних послуг. Окремі положення дисертаційної роботи використано:

– Печерською районною в місті Києві державною адміністрацією для удосконалення організаційно-управлінських механізмів у сфері надання адміністративних послуг, удосконалення внутрішніх процедур надання

адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг, запровадження підходів до оцінювання ефективності адміністративних процесів в Печерському центрі надання адміністративних послуг (*довідка про впровадження від 27.02.2025 № 105-2499*);

– Департаментом (Центром) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація) з метою удосконалення внутрішніх процедур надання адміністративних послуг в місті Києві, запровадження підходів до оцінювання ефективності адміністративних процесів, оптимізації взаємодії з населенням через електронні сервіси, забезпечення територіальної та фізичної доступності надання адміністративних послуг, у тому числі особам з інвалідністю (*довідка про впровадження від 19.02.2025 № 071-440*).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході проведення досліджень, що характеризують наукову новизну і містять нові результати в галузі публічного управління та адміністрування, отримані автором самостійно. У роботах, що опубліковані у співавторстві, особистий внесок визначений у списку публікацій здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (Кременчук, 2024), «Diversity and Inclusion in Scientific Area» (Варшава, Польща, 2024), «Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects» (Таллінн, Естонія, 2024), «Science in the Environment of Rapid Changes» (Брюссель, Бельгія, 2024), «Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика» (Черкаси, 2025).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи викладено у 10 наукових працях, з них: 5 статей, опублікованих у наукових фахових

виданнях України; 5 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 253 сторінки. Робота містить 7 рисунків, 5 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 226 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МЕГАПОЛІСУ

1.1. Адміністративні послуги у теоретичному та дискурсивному просторі в галузі публічного управління та адміністрування

Питання надання адміністративних послуг у мегаполісах розглядаються у теоретичному та дискурсивному просторі публічного управління та адміністрування як ключовий механізм взаємодії між державою та громадянами, а також є частиною концепції сервісного урядування, спрямованої на підвищення ефективності, доступності та прозорості надання послуг, їх ефективності та відповідності правовим нормам.

Розкриваючи теоретичний аспект даного питання, увага акцентується на наукових дослідженнях адміністративних послуг як інструментах реалізації владних повноважень, що забезпечує правову визначеність та соціальну справедливість і базуються на принципах: сервісної моделі управління «єдиного вікна» (перехід від бюрократичного адміністрування до орієнтації на громадян шляхом централізації послуг для зручності громадян); цифровізації шляхом впровадження електронного урядування для автоматизації (спрощення) процедур надання послуг; прозорості та підзвітності (забезпечення контролю та відкритості процесів); громадської участі через залучення громадян до оцінки та удосконалення якості надаваних послуг, інтеграції механізмів зворотного зв'язку для підвищення довіри до влади.

Серед науковців, які досліджували адміністративні послуги, принципи та процедури їх надання: К. Алексєєва [7], О. Андрєєв [10, 11], В. Бондаренко [23], І. Бойко [24], О. Буханевич [26], Н. Галіцина [35], Л. Горбата [38–41, 44], І. Грищенко [43–46], І. Динник [51], О. Зима [24], Т. Левкун [85], А. Лис [90], П. Лілікович [92], А. Міськевич [100], Ю. Опанасюк [106, 107], З. Панькова

[114], Т. Паутова [115, 116], Г. Писаренко [120], Т. Серьогіна [174], В. Тимошук [2, 4–6, 182–185], С. Шандрук [194], А. Чечель [191, 192], С. Чаусовська [190], М. Ющенко [198]. Згадані науковці наголошували на важливості розбудови в Україні ефективної системи надання адміністративних послуг з чітким дотриманням принципів та процедури надання.

Серед зарубіжних науковців, які досліджували питання надання «публічних» послуг D. Albury [199], A. Armstrong [200], J. Hartley [211], J. Ziller [225], L. Matei [214], A. Matei [214], T. Christensen [204] та ін.

У мегаполісах адміністративні послуги формують дискурсивний простір і їх прийнято розглядати крізь призму: *правових норм* (законодавче регулювання та стандартизація процедур); *інституційних змін* шляхом реформування системи управління задля підвищення ефективності надання послуг; *технологічних інновацій* через упровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем; *соціальних очікувань* – адаптації послуг до потреб населення.

Серед науковців, які досліджували надання адміністративних послуг в мегаполісах: І. Бригілевич [27, 28], С. Ванько [28], О. Грибко [42], Ю. Даньшина [47], Ю. Камардіна [62], М. Кіпенко [64], А. Кожина [68, 70], А. Лелеченко [89], Т. Підлісна [123], Ю. Сосюк [179], Н. Шамрай [193].

Дослідження показують, що адміністративні послуги є динамічним елементом публічного управління, що змінюється відповідно до соціальних, технологічних та політичних викликів. У цьому контексті мегаполіси потребують гнучких моделей управління, які враховують динаміку урбанізації та технологічний прогрес.

Серед науковців, які досліджували вплив технологічного прогресу та розвиток електронних послуг на процеси надання адміністративних послуг: О. Берназюк [22], І. Бовсунівська [69], І. Кравчук [81], О. Красногор [82], М. Кочеров [69, 70], Л. Машковська [118], Н. Петренко [118], В. Петьовка [119], Т. Підлісна [122, 124], Ю. Соломко [178] та ін.

Позитивно оцінюючи наукові здобутки вчених, що досліджують систему надання адміністративних послуг, варто зазначити, що динамічні зміни у суспільстві, технологіях, екологічних підходах до збереження ресурсів досить суттєво впливають на зміни підходів до надання адміністративних послуг, тому питання управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади потребують осучаснення на підставі дослідження сучасного стану та суспільного запиту до надання адміністративних послуг.

Україна захоплює світ своєю стійкістю, стійкістю людей та державних інституцій, які не лише витримують навалу країни-агресора, але й, навіть, у такий тяжкий для країни період розвиваються і удосконалюються. Органи публічної влади намагаються відповідати запитам суспільства і постійно працюють над покращенням якості надання адміністративних послуг населенню.

Фахівці та науковці системно працюють над аналізом зарубіжного та вітчизняного досвіду надання адміністративних послуг. Серед дисертаційних робіт, які дотичні до теми нашого дисертаційного дослідження варто виокремити роботу Ющенко М. В. «Оптимізація надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану» [198], в якій авторка ґрунтовно дослідила нормативно-правовий, адміністративно-організаційний, фінансово-економічний механізми надання адміністративних послуг та виокремила етапи становлення і розвитку системи надання адміністративних послуг.

Доктор наук з державного управління Серьогіна Т. В. у своїй дисертації на тему: «Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади» [174] наголошує на необхідності імплементації успішних зарубіжних практик щодо залучення інститутів громадянського суспільства до надання адміністративних послуг населенню та необхідності формування нової сервіс-орієнтованої культури.

У дисертації Шамрай Н. В. «Організація надання публічних послуг у

містах з районним поділом» [193], проведено аналіз надання адміністративних послуг у великих містах та надано слушні практичні рекомендації з удосконалення процесів надання адміністративних послуг.

Кравчук І. М. у своїй науковій праці «Правове регулювання надання адміністративних послуг за допомогою Інтернет-технологій» [81] дослідила притаманні сучасному інформаційному суспільству взаємовідносини між органами публічної влади та громадянами у сфері надання адміністративних послуг та виокремила актуальні питання правового регулювання процесу надання адміністративних послуг, що перешкоджають своєчасному та якісному отриманню адміністративних послуг.

Соломко Ю. І. у дисертаційній роботі «Механізми надання адміністративних послуг засобами електронного врядування» [178] проаналізувала стан розвитку системи надання адміністративних послуг засобами електронного врядування та визначила результативність механізмів їх надання.

Науковець Писаренко Г. М. у дисертаційній роботі «Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти» [120] сформулював підстави для класифікації видів адміністративних послуг, обґрунтував критерії оцінювання якості адміністративних послуг та розглянув питання платності за надання адміністративних послуг.

У дисертації Буханевич О. М. «Теоретико-правові та праксеологічні засади надання адміністративних послуг в Україні» [26] досліджено правове забезпечення діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг.

Кожна з вищезазначених дисертаційних робіт та багато інших наукових доробків з різних наукових та практично-орієнтованих аспектів розкривають систему надання адміністративних послуг, проте, динамічні зміни підходів до механізмів, інструментів та якості надання адміністративних послуг, вимагають нових підходів до системи надання адміністративних послуг, зокрема на рівні мегаполісу.

Становлення поняття «адміністративна послуга» нерозривно пов'язане

з ім'ям М. Вебера та його теорією бюрократії. В основі цієї теорії виконання державою потреб населення шляхом створення бюрократичної системи управління. Поняття «адміністративні послуги» в Україні широко почало застосовуватися у період проведення адміністративної реформи й трактувалося так, як і у багатьох зарубіжних країнах – адміністративна послуга – це одна із звичних форм відносин громадянина і держави, де держава розуміється як «постачальник послуг». В сучасній економічній теорії держава сприймається як надавач суспільних благ. «Функція державного управління розглядається як діяльність з прийняття рішень щодо формування та використання ресурсів (бюджетних коштів) та вироблення законів і інших правил поведінки громадян та організацій [92].

Процеси надання адміністративних послуг тісно пов'язані з теорією контрактів у межах теорії управління в соціально-економічних системах, що вивчають механізми стимулювання в активних системах, що функціонують в умовах зовнішньої невизначеності та ризику. Саме такою системою є суспільство, яке через окремих фізичних чи юридичних осіб хоче отримати адміністративні послуги від держави.

Одним з видів благ, монопольно наданих державою є адміністративні послуги. Виходячи з контрактної теорії держави, громадяни оплачують послуги за рахунок податків. Надання адміністративних послуг може здійснюватися на основі різних інституційних альтернатив, призводячи до дивергенції соціально значущих результатів, що визначається відповідним інституційним середовищем та інституційною структурою даного виду надання послуг. Інституційні зміни, що відбувалися у державному управлінні у XX столітті, торкнулися інституційної структури надання адміністративних послуг (ІСН адмінпослуг), під якою розуміють сукупність взаємозалежних інститутів, що визначають взаємодію суб'єктів у сфері надання адміністративних послуг (надавачі послуг, споживачі, суб'єкти, що контролюють та координують процеси надання адміністративних послуг) та детермінують економічну та соціальну ефективність надання

адміністративних послуг з позицій суспільства [21, с. 335]. Безпосереднім надавачем адміністративних послуг у рамках традиційної (веберіанської) моделі державного управління (Public Administration) є органи влади (бюрократія). У сфері надання адміністративних послуг нами виділяються такі типи інституційних структур: бюрократичний (веберіанський) тип; менеджерський тип; координаційний (Public Governance).

У практиці надання адміністративних послуг спостерігається поєднання використання елементів відповідних типів. Ми виділяємо такі складові (елементи) теоретичної конструкції інституційної структури надання адміністративних послуг:

- 1) базова методологічна парадигма уявлень про функції суб'єктів, що взаємодіють у сфері надання адміністративних послуг;
- 2) поведінкова модель людини, що лежить в основі надання адміністративних послуг;
- 3) моделі прийняття рішень під час надання послуг, що включають такі варіації механізму прийняття рішень, як різні рівні формалізації та централізації;
- 4) сукупність інститутів, що визначають зміст інституційної структури надання адміністративних послуг [21, с. 335].

Бюрократичний тип інституційної структури відштовхується, з погляду моделі прийняття рішень, від теорії суспільного інтересу та ідеальної моделі політико-економічного кругообігу. На відміну від приватних благ, адміністративні послуги, будучи суспільними благами, що фінансуються з державного бюджету, не виключаються зі споживання та неконкурентні у споживанні. У зв'язку з цим їх споживачі або змушені виступати як пасивний учасник взаємодії, якщо не можуть визначати кількість (перелік) даних послуг, а також впливати на їх якість, або повинні мати механізм впливу на кількість і якість наданих послуг.

Останнє можливе у зв'язку з тим, що споживачі одночасно є платниками податків, які дефакто фінансують виробництво суспільних благ,

та виборцями, які обирають агентів (політиків), яким делегуються повноваження прийняття рішень про обсяг та структуру надання адміністративних послуг. Органи державної влади виступають безпосередніми надавачами адміністративних послуг, не мають власного економічного інтересу та діють максимально ефективно на користь суспільства. Вони постачають об'єктивну інформацію про вартість надання адміністративних послуг, і політики на підставі цього надають необхідний для їхнього надання бюджет, контролюючи цільове та законне використання бюджетних ресурсів. Тим самим процес надання, фінансування та контролю адміністративних послуг є по суті неподільним у рамках виконавчої влади, і споживачі можуть лише пасивно приймати існуючий обсяг і зміст послуг, що постачаються органами державної влади. Бюрократичний тип надання відштовхується від моделі держави як завзятого диктатора – Гоббсовського Левіафана – і розглядається як «держава надає», що постійно нарощує свої витрати під дією «ефекту храповика» [21, с. 338]. Наслідування суспільного інтересу передбачає ліквідацію державою «провалів ринку», що у сфері надання адміністративних послуг виявляється, зокрема, у здійсненні регуляцій.

При менеджеристському типі ІСН адміністративних послуг значно посилюється роль споживачів, передусім, у частині контролю над змістом формального договору фінансування їх надання. Більшого значення надається не процесу, а суспільно значущому результату роботи виконавчої влади. Це змінює і зміст механізму управління досягнення компромісів при виборі варіантів надання адміністративних послуг, і механізму мотивації виконавців. Ключовим елементом трансформації стає відмова від інститутів, що базуються на довірі чиновникам, до інститутів, що дозволяють забезпечити прозорість їхньої діяльності (так звану «підзвітність» – accountability) та ефективність використання громадських ресурсів. Менеджеристський тип базується на поведінковій моделі раціонального публічного службовця, який прагне власної вигоди, а не інтересів

суспільства. При цьому він діє в умовах неповної, недосконалої інформації і може при наданні адміністративних послуг, виконуючи функції агента, поводитися опортуністично стосовно безпосереднього (політиків) і кінцевого (споживачів) принципалів. У зв'язку з цим значущим з позиції суспільної ефективності є вирішення проблеми створення оптимального контракту, який мінімізує витрати громадських ресурсів (як трансформаційні, так і трансакційні витрати), і чітко визначення того, що є результатом роботи чиновників [21, с. 338].

Спосіб вирішення проблеми ефективності, з точки зору зниження витрат, в менеджерському типі ІСН адміністративних послуг є зниження формалізації в процесах, децентралізація прийняття рішень, скорочення видатків бюджету та функцій держави в економіці. Держава є «державою компактною» (lean state), що максимально ефективно використовує обмежені ресурси і зосереджена на виконанні «ключових завдань». Координаційний тип ІСН адмінпослуг (Public Governance) за багатьма параметрами близький до менеджерського типу, але відрізняється від нього насамперед щодо змісту механізму взаємодії суб'єктів у цій сфері та механізму прийняття рішень. Держава є «державою координуючою» (enabling state), організовуючи взаємодію суб'єктів надання послуг та виступаючи безпосереднім надавачем суспільних благ. У координаційному типі ІСН адмінпослуг самі споживачі визначають (особливо на місцевому рівні) обсяги та перелік адміністративних послуг. Вирішення суспільних проблем у трикутнику виконавча влада – споживачі (у тому числі бізнес як важлива складова спільноти стейкхолдерів) – громадські організації має взяти на себе той бік, який більш ефективний (з погляду суспільних витрат та результатів) може це зробити.

Якщо в бюрократичному типі держава є патерналістським, провідним суб'єктом, то в моделі Public Governance вона є рівноправною серед інших акторів. У цій моделі ще більше зростає ступінь розподілу функцій, що

виявляється в менеджерському типі, в сфері надання адміністративних послуг.

Процес надання, фінансування та контролю адміністративних послуг може здійснюватись різними суб'єктами, хоча кінцеву відповідальність несе держава. Відповідно змінюється механізм прийняття рішень у сфері надання адміністративних послуг. Він уже не нав'язаний, не закріплений жорсткими формальними правилами та непрозорий для стейкхолдерів, а консенсусно контрактний, більш відкритий, з широким громадським обговоренням багатьох проектів у сфері надання суспільних благ (зокрема з використанням інструментів прямої демократії).

Великий внесок у теоретичний фундамент координаційного типу ICN зробили представники альтернативних неокласиці державного управління течій у менеджменті, які теоретично обґрунтовують окремі елементи Public Governance.

Йдеться про такі течії, як Індіанська школа, представниками якої є: В. Остром, Е. Остром, Ч. Тьебу та ін., що обґрунтовують необхідність децентралізації надання адміністративних послуг та активне залучення стейкхолдерів у процес їх надання [21, с. 338].

Такий напрямок, як Нове державне адміністрування (New Public Administration) акцентував увагу на проблемі клієнтоорієнтованості та чуйності бюрократії, в нормативному плані доводячи значущість децентралізації, зростання відкритості та чесності стосовно клієнтів і, насамперед, партизацію (активну участь громадян у справах влади) на всіх рівнях.

Переходячи від теорії до практики варто зазначити, що в Україні процес побудови сервісної держави та, відповідно, системи надання адміністративних послуг розпочав свій відлік з Концепції адміністративної реформи, метою якої було «формування системи державного управління, яка стане близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння народowi, національним інтересам» [154].

Відповідно до Концепції адміністративної реформи мало відбутися «запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг» [154]. При цьому, «управлінські послуги повинні надаватися, насамперед, на низових рівнях структури виконавчої влади, що забезпечить їх наближення до споживачів. У деяких випадках надання послуг на більш високому структурному рівні може бути обумовлено потребами економіки чи вимогами до якості надання послуги» [154].

Так звана «сервісна» концепція держави набула широкого поширення у 80-х – 90-х роках XX століття у США та низці європейських країн. Ця концепція передбачає віднесення до адміністративних послуг практично будь-яких форм взаємодії населення з органами публічної влади, розуміння органів влади як послугодавця [13].

Сервісне управління сприймається як своєрідний симбіоз та синергія між державою та громадянами. І в даному симбіозі «громадяни виступають одночасно об'єктом і суб'єктом державної політики, є замовником і творцем інфраструктури (галузей), що виробляють/надають публічні послуги, і, зрештою, сприяють розвитку різних сфер життя всього суспільства, впливають на його якість, доступність і комфортність» [198].

Виходячи з цього бачення адміністративну послугу «можна розглядати у двох аспектах: 1) як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи; 2) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалася за заявою особи» [22]. Тож фактично «адміністративна послуга – це вольовий двосторонній акт отримувача та надавача послуги, в якому одна зі сторін реалізує свої права, а інша – сприяє (забезпечує) цій реалізації» [22].

Розуміння природи адміністративних послуг як послуг, що надаються як органами публічної влади, так і приватними організаціями, закладено у термінології європейського права. З урахуванням стрімкого розвитку глобалізаційних процесів та інновацій у процесі надання адміністративних послуг нами проаналізовано досвід багатьох зарубіжних країн, таких як Австралія, Англія, Німеччина, Канада, США, Франція та ін. Успішність досвіду стала критерієм відбору країн для дослідження в рамках цієї дисертаційної роботи. Основною запозиченою рисою українського поняття «адміністративні послуги» є «сервісний характер».

Найбільш влучно, на наш погляд, у сервісному контексті охарактеризувала поняття «управлінська послуга» Чаусовська С., яка зазначає, що «управлінські послуги – це постійна, доцільна діяльність органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у суспільному просторі з метою повної реалізації сутності правової, демократичної держави, її призначення служити потребам та інтересам своїх громадян» [190]. Аналогічне твердження висловлює і Голосніченко І., яка визначає «управлінську послугу як створення організаційних умов для реалізації свого права громадянином або іншим суб'єктом адміністративно-правових відносин [37].

Проблеми послуг можна розглядати виділяючи поняття «послуга» у широкому та вузькому значенні. У широкому значенні поняття «послуга» засноване на тому, що результати праці, призначені не для власного споживання, можуть виступати в різних формах та задовольняти різні потреби інших людей, підприємств, держави, надаючи їм послугу. У вузькому значенні «послуга» є особливою споживчою вартістю, оскільки вона корисна як діяльність.

Послуга як дія, що надається одним суб'єктом іншому, виступає об'єктом обміну в економічних та, опосередковано, правових відносин між цими суб'єктами. У Конституції України правова категорія послуг не розкривається, проте міститься згадка про те, що в Україні гарантується

надання послуг.

Далі варто звернутися до понять «адміністративні послуги», оскільки дане поняття, крім наукової сфери, застосовують у чинному законодавстві. У науковій сфері визначення поняття «адміністративна послуга» дано у кількох варіантах: через діяльність органу, який надає послугу, що виражається у вчиненні дій та (або) прийнятті рішень, що тягнуть за собою виникнення, зміну або припинення правовідносин або виникнення документованої інформації (документу) у зв'язку зі зверненням громадянина або організації з метою реалізації їх прав, законних інтересів або виконання покладених на них нормативними правовими актами обов'язків; через здійснення дій уповноваженим суб'єктом задоволення потреб і прав інших осіб; через діяльність з реалізації функцій, що здійснюється на запити заявників.

Розгляд правової природи поняття «адміністративна послуга» вимагає його розмежування з суміжним поняттям «державна функція». Термін «державна функція», що не має легального визначення, проте використовується в законодавстві.

Дефініція поняття «функція» немає одноманітного тлумачення. Так, під функцією може розумітися напрям, предмет діяльності того чи іншого політико-правового інституту, зміст цієї діяльності, її забезпечення, «основні напрямки (сторони, види) діяльності держави, та її безпосередня практична діяльність, що має предметно-політичний та соціальний характер, і соціальні напрями діяльності як усередині, і зовні держави» [13], постійно здійснюваний нормативно встановлений вид владної діяльності зазначеного органу влади. Адміністративна послуга – це один з проявів державної функції, поняття «функція» є загальним, а «послуга» – спеціальним. Спірно вважати адміністративною послугою відносини між громадянином та органом, до яких громадянин вступає не з власної ініціативи і в яких реалізується не особистий інтерес, а громадський (отримання документів, ліцензування) [13]. Зазначається, що головне у адміністративних послугах – те, що з їх допомогою задовольняється громадський інтерес. Тож видається,

що державна функція виступає більш загальним поняттям стосовно адміністративної послуги. При цьому адміністративна послуга як вид державної функції є діяльністю, спрямованою на задоволення потреб, що мають громадський інтерес. Доцільно зазначити, відсутність законодавчого визначення функції, складність розмежування понять «функція» і «послуга» породжує необхідність спеціального регулювання законодавцем зазначених питань.

Поняття «адміністративні послуги» для галузі публічного управління та адміністрування не нове. Поняття послуги диференціюється і відбувається трансформація послуги з приватно-правової в публічно-правову категорію. У ході розвитку публічного управління ця сфера постійно аналізується, і робляться кроки щодо її поліпшення. У сучасному українському суспільстві діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування прагне створити умови, що забезпечують гідне життя сучасній людині.

Особливе місце займає надання різних видів послуг, що задовольняють потреби громадян. У цілому можна виокремити два підходи: широкий і вузький. Відповідно до широкого тлумачення адміністративні послуги розглядаються як загальне поняття, що об'єднує у собі діяльність органів публічної влади та полягає у наданні суспільству послуг, різних за суб'єктом надання, змістом та іншим аспектам. Відповідно, адміністративні послуги включають інформаційні, реєстраційні та інші послуги населенню.

Вказується, що термін «адміністративні послуги» може використовуватися для узагальненого визначення послуг, що визнані як «суспільне», або «загальне», благо. Адміністративні послуги також можна розглядати як послуги, що надаються широкому загалу. У європейському контексті, наприклад, такий підхід до розуміння терміна «адміністративні послуги» найчастіше ототожнюється з поняттям зобов'язань щодо надання «універсальних послуг». Широке тлумачення поняття «суспільні послуги» використовується також, розглядаючи їх як «юридично та соціально значущі дії на користь суспільства, держави та громадян» [13].

Вважається, що під адміністративною послугою необхідно розуміти санкціоновану державою діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, службовців державних та комунальних підприємств та установ, інших суб'єктів з надання населенню благ у різних сферах суспільного життя, із задоволення потреб та інтересів людини та громадянина на платній або безоплатній основі.

Відповідно до вузького підходу до тлумачення адміністративних послуг, під такою послугою розуміється діяльність органу публічної влади, що надає адміністративну послугу, що виражається у вчиненні дій та/або прийнятті рішень, що тягнуть за собою виникнення, зміну або припинення правовідносин або виникнення документованої інформації (документ) у зв'язку зі зверненням громадянина чи організації з метою реалізації їх прав, законних інтересів чи виконання покладених ними нормативними правовими актами зобов'язань [13].

Енциклопедія державного управління тлумачить адміністративну послугу як «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [53, т. 4, с. 19-20].

Належність послуг до адміністративних визначається за такими критеріями:

- повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом;
- послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень;
- послуги надаються за зверненням фізичних та юридичних осіб;
- результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);

– надання послуг, пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

При цьому Законом України «Про адміністративну процедуру» визначені нові для вітчизняного законодавства поняття, які визначають належність до адміністративних послуг, зокрема: «адміністративний орган – орган виконавчої влади, орган влади АРК, орган місцевого самоврядування, їх посадова особа, інший суб'єкт, який відповідно до закону уповноважений здійснювати функції публічної адміністрації» [136, ст. 2]; «адміністративний акт – рішення або юридично значуща дія індивідуального характеру, прийняте (вчинене) адміністративним органом для вирішення конкретної справи та спрямоване на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та/або обов'язків окремої особи (осіб); [136, ст. 2]; «адміністративна процедура – визначений законом порядок розгляду та вирішення справи» [136, ст. 2]; «функції публічної адміністрації – надання адміністративних послуг, здійснення інспекційної (контрольної, наглядової) діяльності, вирішення інших справ за заявою особи або за власною ініціативою адміністративного органу [136, ст. 2].

Для проведення дослідження в цій дисертаційній роботі важливо зазначити, що відповідно до вищезазначеного визначення адміністративного органу ним може бути не лише орган державної виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування, а й «інший суб'єкт» без застереження щодо форми власності, підпорядкування, але такий суб'єкт має бути уповноважений здійснювати функції публічної адміністрації.

Публічне управління як самостійна галузь регулює суспільні відносини, що виникають в адміністративно-публічній сфері. Адміністративно-публічна сфера є сферою функціонування суспільства та держави, в якій формуються та реалізуються дві групи суспільних відносин:

а) відносини, що виникають у процесі організації та провадження адміністративно-публічної діяльності як одного з видів владно-публічної

діяльності держави з безпосередньою участю в них відповідних органів публічної влади;

б) відносини, що виникають між фізичними та/або юридичними особами в процесі їх суспільної взаємодії без безпосередньої участі в них органів публічної влади, але перебувають під контролем (наглядом) останніх [13].

Визнаючи обґрунтованість зазначених позицій, представляється можливим вважати, що взаємодія фізичних та юридичних осіб із органами публічної влади, зокрема у зв'язку з наданням адміністративних послуг, входить у предмет публічного управління. У структурі предмета публічного управління суспільні відносини, що виникають при наданні адміністративних послуг, займають місце у складі відносин у сфері реалізації адміністративно-громадської діяльності, що здійснюється органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Профільним законом, що регулює питання надання адміністративних послуг є Закон України «Про адміністративні послуги» [135], що «визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг» [135].

Суб'єктами надання адміністративних послуг є:

- органи виконавчої влади
- інші державні органи
- органи місцевого самоврядування
- посадові особи органів місцевого самоврядування
- державні реєстратори
- суб'єкт державної реєстрації
- уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [135].

Принципово важливим є розуміння, що адміністративні послуги спрямовані на задоволення публічного інтересу: державного, національного

та суспільного, хоча результатом кожного з актів застосування права є реакція держави на запит конкретного індивідуального чи колективного суб'єкта. Публічні інтереси є «свого роду усереднені особисті та групові інтереси» [72]. Отже «публічним інтересом» є «визнаний державою та забезпечений правом інтерес соціальної спільності, задоволення якого є гарантією її здійснення та розвитку» [72].

Дослідження генези адміністративних послуг дозволяє виділити етапи становлення адміністративних послуг в Україні, які, зрештою, зумовили закріплення адміністративних послуг як загальнозрозумілої і широко використовуваної у суспільстві категорії. Початковим етапом можемо визначити 1991 рік, коли суспільні перетворення у рамках реформи центрального управління мали комплексний, програмний і структурний характер. Вони охопили основні сфери суспільства і держави, серйозні зміни зазнали відносини та інститути. Тоді ж відбулося формування публічних органів влади та закладалися основи для формування сервісної держави. Основою сервісної держави є служіння громадянам країни, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам. Іншими словами, сервісна держава – це особлива політична форма організації публічної влади, що володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання публічних послуг індивідам, а також система соціально-правових гарантій гідного життєзабезпечення людини, її прав і свобод.

Першим і визначальним документом, що регламентував втілення у життя сервісної концепції публічного управління, стала Європейська соціальна хартія, в якій закріплено вихідні положення про те, що країни-учасниці «зобов'язуються забезпечити, щоб кожна людина мала отримати від державної або приватної служби консультації або індивідуальну допомогу, які можуть бути необхідними для запобігання, подолання чи полегшення особистої або сімейної потреби» [164]. Хартією до соціальної функції системи державного управління інкорпоровано завдання, що убезпечують як високу якість життя всіх її громадян, так і створення умов для зростання

їхньої самостійності та підприємливості.

Отже, сервісний підхід у публічному управлінні насамперед передбачає упровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг [171].

Ідея сервісного розвитку держави ґрунтується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність державних інститутів пов’язана з успішністю виявлення й реалізації у суспільстві як індивідуальних, так і групових інтересів та потреб, зокрема і суспільних потреб територіальної громади.

Сервісну модель модернізації публічного управління, тобто модель модернізації відносин між органами публічної влади та громадянами, побудовано на «низці ключових принципів, серед яких варто виокремити: принцип клієнтських відносин між громадянами і органами влади, принцип конкурентності публічних послуг, принцип незалежного оцінювання якості публічних послуг, принцип оптимізації технологічного ланцюжка надання публічних послуг тощо.

Крім реалізації положень ратифікованої Україною Європейської соціальної хартії процес становлення системи надання адміністративних послуг в Україні є складовою адміністративної реформи, що була спрямована на формування в Україні публічного управління та наближення надання послуг населенню, а також підвищення якості таких послуг. В основі цього процесу лежав перехід до сервісно-орієнтованої моделі «держава – сервіс для людини». Конституція України закріпила принципи пріоритету прав і свобод людини та обов’язок держави забезпечувати їх реалізацію [75, ст. 3], проте ще довгий час інституційна система надання адміністративних послуг та їх нормативно-правове забезпечення залишалися фрагментарними та неструктурованими.

Лише на початку 2010-х років активізувалася робота у цьому напрямку. У 2012 році було прийнято базовий Закон України «Про адміністративні послуги», що заклав підґрунтя системи надання адміністративних послуг та

створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) як єдиної точки доступу до публічних сервісів.

У подальші роки відбулося масштабне впровадження ЦНАПів у всіх регіонах України, що дало змогу стандартизувати, спростити та цифровізувати багато адміністративних процедур. Важливим етапом стало включення електронних сервісів до системи надання послуг, зокрема запуск платформи «Дія», яка надала можливість отримувати послуги онлайн, мінімізуючи контакт громадян із чиновниками та зменшуючи корупційні ризики.

Станом на сьогодні система надання адміністративних послуг в Україні продовжує розвиватися в напрямку децентралізації, цифрової трансформації та удосконалення якості сервісу. Вона є одним із прикладів вдалого поєднання інституційної реформи, правового забезпечення та новітніх технологій, спрямованих на побудову довіри між державою і громадянами.

Система надання адміністративних послуг ґрунтується на низці принципів, зокрема:

- доступності послуг для всіх фізичних та юридичних осіб;
- дотриманні стандартів надання послуг;
- відповідності розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням;
- відкритості.

Важливе значення має принцип дотримання стандартів надання послуг, який передбачає нормативно-визначені процедури надання адміністративних послуг. Такі особливості механізму адміністративно-правового регулювання, як закріпленість конкретної поведінки сторін і наявність юридичних засобів забезпечення прав і обов'язків сторін дозволяють реалізувати інтереси учасників процесу отримання та надання адміністративних послуг.

Статтею 5 Закону України «Про адміністративні послуги» визначені «основні вимоги до регулювання надання адміністративних послуг, зокрема:

- виключно законами, які регулюють суспільні відносини щодо

надання адміністративних послуг, встановлюються:

- 1) найменування адміністративної послуги та підстави для її одержання;
- 2) суб'єкт надання адміністративної послуги та його повноваження щодо надання адміністративної послуги;
- 3) перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- 4) платність або безоплатність надання адміністративної послуги;
- 5) граничний строк надання адміністративної послуги;
- 6) перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги.

Тож адміністративні послуги визначаються виключно законом» [135, ст. 5].

Більш того, процедура надання адміністративних послуг настільки зарегульована, що на кожен адміністративну послугу затверджуються інформаційна і технологічна картки. Згідно ст. 8 «Інформаційна картка адміністративної послуги, що надається територіальним органом центрального органу виконавчої влади, іншого державного органу, їх посадовими особами, які уповноважені відповідно до закону надавати адміністративну послугу, затверджується на підставі типової інформаційної картки, затвердженої відповідним центральним органом виконавчої влади, іншим державним органом» [135, ст. 8].

Статтею 14 цього ж закону врегульовано організаційне забезпечення надання адміністративних послуг, зокрема організація надання «здійснюється шляхом:

– забезпечення безоплатного автоматизованого віддаленого доступу адміністраторів у режимі реального часу до інформації в інформаційних системах суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, які належать до сфери їх управління, в яких міститься інформація, необхідна для надання адміністративних послуг, якщо інше не передбачено законом;

- надання на підставі запитів адміністраторів інформації, необхідної для виконання покладених на них завдань;
- забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернень у строки, встановлені законом, на підставі відповідних документів, одержаних від адміністраторів» [135, ст. 14].

Надання кожної адміністративної послуги чітко визначено адміністративним регламентом – нормативно-правовим актом, спрямованим на деталізацію та впорядкування діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування задля належного виконання покладених на вищезазначені органи повноважень, що встановлює адміністративні процедури, визначає порядок, послідовність, строки та умови надання конкретної адміністративної послуги.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірною регламенту центру надання адміністративних послуг» [151] затверджено, що «Примірний регламент визначає порядок організації роботи центру надання адміністративних послуг, його територіальних підрозділів, віддалених (у тому числі пересувних) робочих місць адміністраторів, порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг» [151].

У Київській міській державній адміністрації затвердженій «Порядок складання адміністративних регламентів у виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації)». Цей Порядок визначає методику складання адміністративних регламентів в КМДА та є правилами, які регламентують порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій. Адміністративні регламенти формуються окремо за кожною функцією і складаються з наступних розділів:

- основні поняття;
- блок-схема процесу;
- короткий опис процесу.

Також, адміністративний регламент має містити «Технологічну карту»

та ін. Зазначеним регламентом встановлено, що терміни, якими послуговуються в ньому вживаються у такому значенні:

- «операції» – окремі частини процесу, який здійснюється у визначеній послідовності при виконанні суб'єктами внутрішнього контролю процесів;
- «процеси» – сукупність взаємопов'язаних процесів, яка забезпечує виконання КМДА відповідної функції;
- «функції КМДА» – це напрями діяльності КМДА, визначені законодавством України, що виконуються на постійній основі.

Щоб зрозуміти, наскільки управління процесами надання адміністративних послуг чітко регламентовано, доцільно звернутися до Порядку складання адміністративних регламентів у виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації), зокрема у ньому прописано: «2.1. У розділі «Основні поняття» адміністративних регламентів зазначаються підпункти «Визначення цілей», «Учасники процесу», «Нормативно-правові акти, які регламентують виконання процесу», «Документообіг», «Прикладне програмне забезпечення». 2.2. У підпункті адміністративного регламенту «Визначення цілей» визначаються стратегічні цілі, які необхідно досягти за результатами реалізації відповідного процесу. 2.3. У підпункті адміністративного регламенту «Учасники процесу» зазначається перелік учасників, діяльність яких відноситься до процесу. Учасники можуть бути: внутрішніми учасниками – суб'єкти внутрішнього контролю; зовнішніми учасниками – органи державної влади, підприємства, установи та організації, з якими суб'єкти внутрішнього контролю взаємодіють з метою реалізації відповідного процесу» [128]. Крім цього адміністративний регламент передбачає формування блок-схеми процесу, тобто графічне представлення послідовності виконання операцій та взаємозв'язків між різними учасниками відповідного процесу.

Блок-схема процесу має містити інформацію щодо:

- операцій, з яких складається процес;
- учасників процесу;
- потоків документів між учасниками процесу;
- послідовності виконання операцій шляхом зазначення їх порядкового номеру;
- умов виконання операцій [128].

Зважаючи на чітко регламентований процес надання адміністративних послуг у ЦНАП міста Києва, погоджуємося з твердженням З. Панькової, що «адміністративний регламент виступає тим інструментом взаємодії між суб'єктами звернення та суб'єктами надання адміністративних послуг, під час упровадження та застосування якого кожна сторона має певний обсяг прав та обов'язків» [114]. Оскільки такі права та обов'язки відомі сторонам, то можна корегувати процес надання адміністративних послуг.

Адміністративний регламент – це інструмент, за допомогою якого впливають на процес надання адміністративних послуг, зокрема він:

- уніфікує порядок надання послуг у різних центрах надання адміністративних послуг;
- забезпечує прозорість – суб'єкти звернення мають можливість ознайомитися з документами, які необхідно надати для отримання відповідної адміністративної послуги та розуміють часові рамки в межах яких можливо отримати послугу;
- є основою для адміністративного оскарження, якщо посадовець порушив строки або процедури;
- дає змогу органам влади автоматизувати послуги (через «Дію» чи інші системи).

Варто знати, що адміністративний регламент регулює кожну послугу окремо, тобто всі послуги в центрах надання адміністративних послуг надаються лише відповідно до затверджених регламентів (Додаток В). Без адміністративного регламенту надання послуги вважається неповноцінним

або незаконним.

Затвердження адміністративних регламентів має свої особливості, так для органів виконавчої влади регламент затверджує відповідний центральний орган виконавчої влади, для органів місцевого самоврядування – виконавчі органи місцевих рад.

Структура адміністративного регламенту надання адміністративної послуги містити розділ, що встановлює склад, послідовність та строки виконання адміністративних процедур, а також вимоги до їх виконання. На початку відповідного розділу вказується вичерпний перелік адміністративних процедур (дій), який визначається органом, що розробляє адміністративний регламент надання адміністративної послуги, у кожному конкретному випадку залежно від виду та особливостей адміністративної послуги. Правилами розробки та затвердження адміністративних регламентів надання адміністративних послуг передбачено вимоги оптимізації (підвищення якості) надання адміністративних послуг при розробці адміністративних регламентів органами, які надають адміністративні послуги.

Такими вимогами щодо адміністративних процедур надання адміністративних послуг є усунення надлишкових адміністративних процедур і термінів їх здійснення. Поняття адміністративної процедури стосовно сфери надання адміністративних послуг встановлено, що під адміністративною процедурою розуміється логічно відокремлена послідовність адміністративних дій при наданні адміністративних послуг. Процедурою є офіційний порядок дій, виконання, обговорення чогось [14, 3].

Є різні підходи до розуміння адміністративних процедур, результатом аналізу яких є визначення поняття «адміністративна процедура». Так, І. В. Бойко, О. Т. Зима, О. М. Соловійова визначають адміністративну процедуру як сукупність дій управлінського характеру, що здійснюються органами системи державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на прийняття владного рішення, або видання, зміну та скасування індивідуальних актів, що стосуються індивідуально-конкретної справи, що

виникає з адміністративно-правового відношення та не містить спору про право [24]. На думку Н. В. Галіциної адміністративною процедурою є «нормативно встановлений порядок послідовно вчинених дій суб'єктів права для реалізації їх прав та обов'язків» [35, с. 165]. М. Лошицький, С. Короєд вказують, що адміністративною процедурою є нормативно встановлений порядок діяльності органів виконавчої влади в рамках їхньої компетенції, який здійснюється у відриві від застосування примусових заходів та реалізується у безперечному порядку у взаєминах із заявниками [94].

З урахуванням викладеного під адміністративною процедурою надання адміністративних послуг розуміють нормативно встановлену сукупність дій управлінського характеру, здійснювану під час надання адміністративних послуг заявникам шляхом реалізації владних повноважень суб'єктів адміністративних послуг.

Наступною складовою процедури надання адміністративних послуг є якість надання адміністративних послуг, яку пов'язують із:

- максимальною децентралізацією їх надання;
- забезпеченням конкурентоспроможної оплати праці в адміністративних органах, сприянні вироблення у працівників мотивації для досягнення кінцевого результату, а не формального дотримання правил;
- розробкою стандартів надання адміністративних послуг;
- запровадженням сучасних форм надання адміністративних послуг, що дає можливість організувати отримання всіх або найбільш поширених адміністративних послуг, які надаються на певному адміністративно-територіальному рівні, в одному приміщенні;
- здійсненням оплати послуг безпосередньо на місці.

Критеріями «оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг є:

- результативність – задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі;

- своєчасність – надання адміністративної послуги в установленій законом строк;

- доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою.

Критерій доступності передбачає:

- територіальну наближеність адміністративного органу до отримувачів послуг;

- наявність транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для транспортних засобів фізичних та юридичних осіб;

- можливість вільного (безперешкодного) доступу до приміщення адміністративного органу;

- безперешкодне одержання бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу;

- зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг.

Критерій зручності передбачає:

- можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, у тому числі поштою, електронною поштою тощо;

- запровадження принципу «єдиного вікна»;

- установлення адміністративним органом графіка приймання фізичних та юридичних осіб з урахуванням їх інтересів;

- удосконалення порядку оплати адміністративних послуг (плата у міру можливості повинна прийматися безпосередньо в приміщенні адміністративного органу);

- відкритість – безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх вебсайтах

друкується в офіційних виданнях та буклетах.

Критерій відкритості передбачає:

- наявність інформації стосовно процедури надання певної послуги, переліку документів для її отримання із зразками заповнення таких документів, розміру та порядку оплати адміністративних послуг, посадових осіб, відповідальних за надання певних видів адміністративних послуг;
- можливість отримання інформації телефоном та електронною поштою, а також кваліфікованої консультативної допомоги;
- повага до особи – ввічливе (шанобливе) ставлення до отримувача адміністративних послуг.

Цей критерій включає:

- готовність працівників адміністративного органу допомогти отримувачеві послуги в оформленні документів;
- дотримання принципу рівності усіх громадян;
- забезпечення побутових зручностей в адміністративному органі;
- професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу» [171].

Дотримання зазначених критеріїв оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг є вкрай необхідним, оскільки розвиток громадянського суспільства, вимагає зміни бюрократичного відношення з боку органів публічної влади до громадян на клієнтоорієнтований підхід до надання адміністративних послуг.

1.2. Принципи та критерії, покладені в основу управління процесами надання адміністративних послуг

Управління процесами надання адміністративних послуг – це комплекс дій органів влади, спрямований на:

- організацію ефективного виконання адміністративних процесів з

надання адміністративних послуг суб'єктам звернення;

- забезпечення якості, прозорості та доступності послуг;
- контроль за дотриманням стандартів, термінів та ресурсного забезпечення.

Основними елементами управління процесами надання адміністративних послуг є:

- *процесний підхід з орієнтацією на послугу як на ланцюг взаємопов'язаних дій* (наприклад, прийом заявки від суб'єкта звернення, перевірка відповідності вхідного пакета документів інформаційній картці адміністративної послуги, складання адміністратором ЦНАП опису вхідного пакета документів, присвоєння номеру справі, за яким здійснюється її ідентифікація та реєстрація в інформаційній системі «Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві» і т.д.);
 - *регламентація* – встановлення чітких правил через дотримання регламенту;
 - *ресурсне забезпечення* – управління персоналом, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами для забезпечення якості надання адміністративних послуг;
 - *цифровізація процесів* – застосування ІТ для автоматизації процесів надання адміністративних послуг, збору даних тощо;
 - *контроль та моніторинг* – оцінювання ефективності процесу (дотримання термінів надання адміністративних послуг, дотримання положень адміністративного регламенту та принципів надання адміністративних послуг);
 - *удосконалення процесів надання адміністративних послуг* на основі зворотного зв'язку, змін в організаційно-правовому забезпеченні та ін.
- Основою будь-якого управління, зокрема і управління процесами надання адміністративних послуг є чітке дотримання принципів.

Принципи надання адміністративних послуг – це основні засади, які

повинні враховуватися в діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, інших організацій при наданні адміністративних послуг. Включення тієї чи іншої ідеї до переліку принципів є її спрямованість на головну мету надання адміністративних послуг – задоволення державних та громадських інтересів, задоволення потреб громадян [12, с. 104].

Є такі принципи надання адміністративних послуг:

1. Правомірність надання адміністративних послуг органами та організаціями, які їх надають.
2. Заявний порядок звернення за наданням адміністративних послуг.
3. Правомірність справляння із заявників оплати адміністративного збору.
4. Відкритість діяльності органів, що надають адміністративні послуги, а також організацій, що беруть участь у наданні адміністративних послуг.
5. Доступність звернення за наданням адміністративних послуг та надання адміністративних послуг, у тому числі для осіб з обмеженими можливостями здоров'я.
6. Можливість отримання адміністративних послуг у електронній формі, якщо це заборонено законом, соціальній та інших формах, передбачених законодавством України, на вибір заявника [12, с. 105].

Зазначені вище принципи можна диференціювати на принципи надання адміністративних послуг і принципи отримання адміністративних послуг. До першої групи доцільно віднести принцип правомірності надання адміністративних послуг та принцип відкритості діяльності органів, які їх надають. При цьому принципами отримання адміністративних послуг є принцип доступності звернення за наданням послуг, а також принцип можливості отримання послуг в електронній формі [12, с. 106].

Розглянемо зазначені принципи докладніше і розпочнемо з принципу правомірності надання адміністративних послуг органами публічної влади та організаціями, які їх надають.

Відповідно до коментарів [100] у цьому принципі йдеться про

необхідність дотримання зазначеними органами та організаціями вимог нормативно-правових актів, у зв'язку з чим зазначений принцип варто перейменувати на принцип законності надання адміністративних послуг. Найменування вже давно відомого теорії права принципу законності принципом правомірності веде до відступу від однаковості системи принципів і внесе додатковий зміст зазначеного принципу. На противагу даним думкам зазначається, що у такому разі відбувається обмеження його (ознака) сутнісних елементів, оскільки принцип правомірності розглядається як з позиції надання послуг правомочними органами, так і з позиції дотримання останніми вимог закону [184].

Тож принцип правомірності надання адміністративних послуг необхідно розглядати із двох позицій:

- з позиції дотримання законності при наданні адміністративних послуг. Законність є не лише ключовим принципом адміністративного права [71], але основою будь-яких відносин, врегульованих нормами права, отже, зазначена властивість а рїорї приписується всім без винятку правовідносинам, у тому числі щодо надання адміністративних послуг;

- з позиції надання послуг правомочними органами. Власне, зазначений принцип впливає з поняття адміністративних послуг, яким визначено органи, що надають адміністративні послуги. У цьому зв'язку цей принцип необхідно перейменувати у принцип надання адміністративних послуг уповноваженими органами. В контексті даної дисертаційної роботи суб'єктами надання адміністративних послуг на території мегаполісу, зокрема міста Києва є: органи місцевого самоврядування (Київська міська рада, Київська міська державна адміністрація, районні в місті Києві державні адміністрації, Центри надання адміністративних послуг, адміністратори цих ЦНАПів, територіальні органи центральної влади та інші уповноважені суб'єкти, зокрема нотаріуси, комунальні підприємства тощо.

Наступний принцип – заявний порядок звернення за наданням адміністративних послуг. Змістом розглянутого принципу є надання послуг

за запитом заявника. Водночас необхідність висловити зовні волевиявлення про намір отримати адміністративну послугу не завжди відповідає запитам суспільства, пов'язаним із спрощенням процедури отримання адміністративних послуг, часто ускладнюючи отримання необхідних послуг. У цьому видається необхідним передбачити можливість отримання адміністративних послуг як на підставі запиту заявника, так й без такого.

Обов'язок органів місцевої влади мегаполісу відреагувати на волевиявлення заявника про намір отримати відповідну послугу є забезпеченням реалізації такого права. В даному випадку потрібна лише заява одержувача послуг. Зазначена інтерпретація сенсу принципу заявного порядку дозволяє говорити про розгляд цих правовідносин з конституційної точки зору, а також говорити про інститут надання адміністративних послуг як про суспільне благо. Відповідно до статті Конституції України громадяни України мають право звертатися особисто, і навіть спрямовувати індивідуальні та колективні звернення до державних органів та органів місцевого самоврядування [75, ст. 40].

Інститут звернень громадян до органів публічної влади – найважливіша складова частина правового статусу людини та громадянина будь-якої розвиненої демократичної правової держави та за своєю суттю завжди впливає на діяльність органів влади. Розглядаючи звернення як волевиявлення, видається, що волевиявлення реалізовано з звернення із заявою про надання адміністративної послуги, незважаючи на подальшу відмову в її прийомі, обумовлений наявністю вичерпного переліку підстав для нього. Отже, відмова у прийнятті заяви не перешкоджає волевиявленню громадянина, яке вже реалізовано. Можливість відмови у прийомі документів для надання адміністративних послуг передбачена законом. Крім того, судом окремо зазначено, що відмова у прийнятті до розгляду заяви про надання адміністративної послуги є по суті обмеженням права на звернення до державних органів із заявою про надання адміністративної послуги, гарантованої законом, що неприпустимо, інше означало б можливість

обмеження зазначеного права підзаконним актом регіону, при тому, що таке обмеження не передбачено законом та повноваження щодо його встановлення регіону не надано.

На думку автора, зазначена конкретизація потрібна в частині введення до закону поняття заяви (запиту) про надання адміністративних послуг, під якою варто розуміти документ на паперовому носії або у формі електронного документа про надання адміністративної послуги, необхідний для надання адміністративної послуги, направлений заявником до органу, уповноваженого на надання адміністративних послуг або в організацію, уповноважену на організацію надання адміністративних послуг. Таким чином, надання адміністративних послуг на підставі запиту заявника є змістом принципу заявного порядку звернення за наданням адміністративних послуг.

На нашу думку до переліку принципів надання адміністративних послуг доцільно додати принцип «проактивність», який передбачає проактивність надання адміністративних послуг на основі наявних у розпорядженні суб'єкта надання адміністративних послуг відомостей та інформації (наприклад, про закінчення строку дії документа), або у беззаявному порядку.

Ще одним принципом, який потребує закріплення на законодавчому рівні є принцип «охорони персональних даних та неприпустимість їх розголошення».

Варто зважати, що сучасні виклики особистої та державної безпеки, породжені збройною агресією країни-окупанта на території України та введення правового режиму воєнного стану ставлять нові питання системі надання адміністративних послуг, які необхідно вирішувати за допомогою зважених управлінських рішень, що дозволить надалі інкорпорувати їх у ситуації, коли система надання адміністративних послуг функціонуватиме у штатному режимі. В цьому контексті варто звернутися до зарубіжного досвіду. Світовий досвід надання адміністративних послуг демонструє цікаві

тенденції, які мають досліджуватися вченими, а деякі з них цілком можуть бути запозичені з метою підвищення ефективності обслуговування населення та підвищення доступності адміністративних послуг.

Відмінною рисою надання адміністративних послуг за кордоном є моделі дистанційного надання послуг населенню у цифровому електронному варіанті у форматі електронного уряду та цифрової держави, які поступово впроваджуються у системи передових держав світу та мегаполісах. Відповідні проекти давно успішно реалізуються в США та Великобританії [15]. Аналіз досвіду низки країн серед лідерів рейтингу держав за рівнем розвитку Електронного уряду за версією ООН показує, що, наприклад, у США, зокрема у двох найбільших мегаполісах Сансан (*охоплює територію від Сан-Дієго до Сан-Франциско*) та БосВаш (*Південно- Східний мегаполіс, що простягається вздовж атлантичного узбережжя від Бостона до Вашингтона*) встановлено додаткові виплати на кожну дитину молодше 17 років. Австралія надає громадянам з низьким доходом (пенсіонери, інваліди, опікуни, вдови, одержувачі допомоги по втраті годувальника та молодіжної допомоги) додатковий платіж. Наприклад у столичному мегаполісі Канберрі деяким категоріям громадян (студенти, фермери, вдови тощо) з 2020 року виплачували «коронавірусну надбавку» у розмірі 550 доларів кожні два тижні. У Сеулі (Південна Корея) виплачують допомогу всім громадянам старше 18 років, щоб підтримати економіку та стимулювати споживання. При цьому надання такої допомоги та виплат здійснюється в «автоматичному порядку» при віднесенні одержувачів до категорій, яким надається міра соціальної підтримки. З початку 2022 року можна констатувати, що коронавірусна пандемія кардинально змінила підходи до надання послуг, оскільки повсякденним стали «інтернет-програми та мобільні засоби забезпечення спілкування, проведення зборів у режимі відеоконференцзв'язку за допомогою різних програм, електронне голосування, використання новітніх розробок штучного інтелекту при діагностуванні та СОУ ряду інших захворювань, онлайн-торгівля, технології

електронного правосуддя» [15], змінився і порядок надання адміністративних послуг, проте необхідне подальше вдосконалення системи надання адміністративних послуг з урахуванням сучасних викликів.

Передбачено можливість організації надання адміністративних послуг у випереджальному (проактивному) режимі. Проактивність передбачає можливість самостійного ініціювання процедури надання адміністративної послуги органом влади до подання заявником запиту про надання адміністративної послуги на основі відомостей та інформації, що є у його розпорядженні (настання певного віку, віднесення до категорії пільгоодержувачів та ін.). Очевидно, що проактивний режим надання адміністративних послуг передбачає наявність запиту заявника. У свою чергу, законодавцем визначено два види запиту про надання адміністративної послуги: запит про надання відповідної послуги та запит заявника про надання адміністративних послуг, щодо яких у заявника можуть з'явитися підстави для надання йому в майбутньому. Таким чином, поставлене питання щодо підвищення ефективності роботи із заявниками, які звертаються за наданням послуг неодноразово: заявнику надано можливість дати свою згоду на використання його даних при зверненнях за адміністративною послугою надалі. Варто зазначити, що незважаючи на введення проактивного режиму принципи надання адміністративних послуг не зазнали коригування: як базовий принцип надання адміністративних послуг збережено заявний порядок їх надання, причому базовим законом у сфері надання адміністративних послуг беззаявний порядок надання адміністративних послуг не передбачено.

Навпаки, визначаючи поняття адміністративної послуги, законодавець відносить наявність запиту заявника до однієї з ознак адміністративної послуги як правового явища. Таким чином, має місце не тільки випереджаюче підзаконне регулювання з характерним для нього «розширенням меж правового регулювання, яке не передбачено на законодавчому рівні, порушенням ієрархічних, компетенційних меж

конкретизації норм закону», а й розмивання основної категорії законодавства про надання адміністративних послуг [12].

При цьому, на нашу думку, яка ґрунтується на багаторічному досвіді роботи в Центрі надання адміністративних послуг, проактивний режим має впроваджуватися більш активно.

Узагальнюючи вищевикладене, необхідно констатувати, що в умовах триваючої військової агресії країни-окупанта, дії правового режиму воєнного стану та значної кількості громадян України, які не мають можливості особисто звернутися із заявою про надання адміністративної послуги, потрібно ґрунтовно проаналізувати питання щодо необхідності виключення заявного порядку надання адміністративних послуг з переліку принципів надання адміністративних послуг. Викладене обумовлено не тільки ефективністю застосування такого способу надання адміністративних послуг як управлінського рішення при екстраординарних ситуаціях, а й раціональністю застосування зазначеного рішення у систему надання адміністративних послуг у штатному режимі.

Наступний принципом, що досить часто є предметом обговорення в науковому середовищі та дотепер є дискусійним є принцип «правомірність справляння із заявників плати за надання адміністративних послуг». Оскільки всі адміністративні послуги неможливо отримати безоплатно, то неминуче постає питання їх вартості, порядку оплати і контролю над такою діяльністю. Плата за адміністративні послуги має виглядати як державний або місцевий збір. Вважається за доцільне створити загальноукраїнський реєстр платних послуг населенню. Пропонується встановити соціально значущі мінімальні стандарти, які мають надаватися за рахунок бюджетів усіх рівнів, а також державних позабюджетних фондів.

За таких обставин можна стверджувати, що принцип правомірності стягнення із заявників оплати адміністративного збору, плати за надання адміністративних послуг полягає в допустимості та законності стягнення державного мита за надання адміністративних послуг та стягненні плати за

надання адміністративних послуг як тимчасового заходу в ході переходу до безкоштовності надання адміністративних послуг. Тож вважаємо, що сплата податків заявниками є підставою для надання адміністративних послуг на безоплатній основі. Крім того, додатковою підставою для виключення зазначеного принципу є його входження за змістом до принципу правомірності надання адміністративних послуг.

Принцип забезпечення відкритості діяльності місцевих органів влади та організацій, залучених до надання адміністративних послуг, гарантує право заявників на отримання повної, актуальної та достовірної інформації про порядок надання послуг, включаючи доступність в електронному форматі. Крім того, забезпечення доступу заявників до відомостей про адміністративні послуги визначено у законі як одну з вимог до організації надання адміністративних послуг в електронній формі [12, с. 107].

Принцип відкритості тісно пов'язаний із принципом гласності, основними вимогами якого є:

- забезпечення поінформованості громадян щодо рішень органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- забезпечення доступності обговорення найважливіших державних питань та питань місцевого значення;
- вивчення та врахування думки громадськості.

Принцип відкритості діяльності органів, що надають адміністративні послуги, а також організацій, які беруть участь у процесі надання послуг, нерозривно пов'язаний із відносинами щодо забезпечення доступу заявників до інформації про діяльність місцевих органів публічної влади, врегульованими нормами закону, згідно з яким:

- органи публічної влади зобов'язані забезпечувати доступ до інформації про свою діяльність державною мовою;
- особа, яка бажає отримати доступ до такої інформації, не зобов'язана доводити причини необхідності її отримання.

На нашу думку, розглянутий принцип відкритості діяльності органів

публічної влади, що надають адміністративні послуги, а також організацій, які беруть участь у наданні адміністративних послуг, доцільно розглядати у широкому та вузькому сенсах. У широкому розумінні цей принцип передбачає право суб'єктів звернень на отримання повної, актуальної та достовірної інформації про порядок надання адміністративних послуг, зокрема у електронній формі. У вузькому значенні зазначений принцип сприймається як право заявників на отримання відомостей про хід виконання запиту про надання адміністративної послуги. Показником якості реалізації принципу відкритості, на наш погляд, є статистика звернень заявників до органів публічної влади із заявами щодо надання адміністративних послуг. Процес розвитку української державності, що триває, визначає зміцнення принципу гласності, проголошеного Конституцією, що, у свою чергу, зумовлює одну з головних позицій принципу відкритості діяльності органів, що надають адміністративні послуги, а також організацій, що беруть участь у наданні адміністративних послуг, у системі принципів надання адміністративних послуг. Однією з гарантій реалізації принципу відкритості діяльності органів та організацій, які надають адміністративні послуги, є контроль якості надання адміністративних послуг, залучення у процес надання послуг контролю зі сторони громадськості [12, с. 107].

Громадський контроль у сфері надання адміністративних послуг служить вирішенню питань забезпечення прав і свобод громадян та ефективності діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг. Громадський контроль застосовується у сфері надання адміністративних послуг більшості зарубіжних країн. Більше того, взаємодія громадських організацій та органів влади є важливою, оскільки дозволяє даним сферам розвиватися та знаходити нові моделі взаємодії.

Саме ці відносини співпраці суб'єктів надання адміністративних послуг і громадськості сприяють підвищенню рівня довіри громадян до діяльності державних інститутів; сприяють запобіганню та вирішенню соціальних конфліктів; реалізації громадянських ініціатив, спрямованих на захист прав

та свобод людини та громадянина; забезпеченню прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади.

Принцип доступності звернення за наданням адміністративних послуг та надання адміністративних послуг, включаючи їх надання особам із інвалідністю, є важливим аспектом забезпечення рівних прав громадян. В Україні реалізується Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [102] та створюється безбар'єрний простір за методичними рекомендаціями щодо безбар'єрності публічних послуг [98], що враховують потреби маломобільних груп населення.

Зазначений принцип є відображенням конституційного принципу пріоритету інтересів особистості у відносинах із державою, який, є одним із ключових принципів правового становища особистості і водночас однією з основ конституційного ладу держави. Цей принцип утверджується у найважливішій сфері життєдіяльності людини – взаємовідносинах з державою [12]. Зокрема ст. 2 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» передбачено, що «особою з інвалідністю є особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист» [162, ст. 2].

Принцип доступності означає територіальну близькість і відкритість суб'єктів надання адміністративних послуг для всіх категорій громадян. Принцип доступності реалізується через:

- звернення суб'єкта звернення до відповідних органів та організацій за наданням адміністративних послуг;
- надання відповідними органами та організаціями адміністративних послуг;
- надання адміністративних послуг, у тому числі, для осіб з інвалідністю, оскільки, діяльність держави «щодо осіб з інвалідністю

виявляється у створенні правових, економічних, політичних, соціальних, психологічних та інших умов для забезпечення їхніх прав і можливостей нарівні з іншими громадянами для участі в суспільному житті, що полягає у виявленні, усуненні перепон і бар'єрів, що перешкоджають забезпеченню прав і задоволенню потреб, у тому числі стосовно доступу до об'єктів громадського та цивільного призначення» [162, ст. 4].

Звісно ж, принцип доступності звернення за наданням адміністративних послуг та надання адміністративних послуг, у тому числі для осіб з інвалідністю, полягає в гарантії для заявника мати доступ до адміністративних послуг: достатності вікон обслуговування, оснащеності місць надання послуг технікою тощо.

Так, виділяється чотири напрями реалізації доступності отримання адміністративних послуг: територіальну доступність, фінансову доступність, інтуїтивно-понятійну доступність – можливість заявника отримати результат надання адміністративних послуг за «життєвою ситуацією», заборона надформалізму.

Варто нагадати, що в Україні, в результаті багаторічних воєнних дій стрімко зростає кількість осіб з інвалідністю, тому, доцільно до вже існуючих територіальної, фінансової, інтуїтивно-понятійної доступності додати ще фізичну та мовну доступність. Фізична доступність передбачає можливість для осіб з інвалідністю без перешкод отримати доступ до місць надання адміністративних послуг. Крім того, варто забезпечувати мовну доступність, зокрема забезпечувати можливість отримання послуг мовою, якою володіє заявник (крім мови країни-агресора), включаючи жестову мову. Статтею 23 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» передбачено, що «жестова мова як мова осіб з вадами слуху є засобом спілкування та навчання і захищається державою. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування... гарантують її використання як засобу спілкування; забезпечують можливість комунікації осіб з інвалідністю з вадами слуху в органах, установах та закладах соціального захисту

населення та інших установах; сприяють наданню послуг перекладачів жестової мови» [162, ст. 23].

Досвід зарубіжних країн свідчить, що мовна доступність є ключовим фактором у процесі надання адміністративних послуг у багатонаціональних державах та країнах з високим рівнем міграції. Серед основних підходів до мовної доступності можна віднести: офіційну багатомовність (Бельгія, Канада, Швейцарія); мовну підтримку мігрантів (США, Німеччина та Швеція); цифрові сервіси з автоматичним перекладом (Естонія та Сінгапур); громадські ініціативи (Австралія, Англія).

Наприклад, громадські послуги Канади перекладено 56 мовами народів, які населяють її територію. Крім того, у Канаді створено центр «1-800 Канада», до якого заявники можуть звернутися за роз'ясненням щодо будь-якої послуги, при цьому, вибравши мову отримання цього роз'яснення. У Нью-Йорку (США) та Амстердамі (Нідерланди) діють центри адаптації мігрантів, які займаються питаннями консультування, інформаційної та правової підтримки іноземних громадян та мігрантів. Вони надають (і розміщують на сайті) детальну інформацію про різні життєві ситуації іноземних громадян (навчання, створення сім'ї, працевлаштування, отримання громадянства чи дозволів на проживання). Важливим є орієнтація служби не так на адміністративних питаннях, як на адаптації іммігрантів, причому, як у загальнопобутових питаннях, так і у бізнесі, з метою адаптації іноземних громадян до традицій і звичаїв країни перебування, ознайомлення з нормативно-правовою базою для уникнення непорозумінь із законом та для уникнення міжетнічної напруги.

Важливим для сучасної України є досвід зарубіжних країн у наданні послуг особам з інвалідністю. Так у Канаді, досвід якої ми вже ставили у приклад щодо забезпечення мовної доступності, діє інтегрований сервіс Accessible Canada, який забезпечує доступ до урядових послуг для людей з інвалідністю. Вебсайти відповідають стандарту WCAG 2.1 і передбачають вибір мови, озвучення текстів, супровідні відео з субтитрами жестовою

мовою. Також запущено ініціативу «Nothing Without Us», яка передбачає обов'язкове залучення людей з інвалідністю до створення та тестування електронних сервісів.

У Великій Британії вебпортал послуг GOV.UK [30] забезпечує доступність для користувачів з порушенням моторики, когнітивними труднощами, порушенням слуху та зору. Кожна сторінка вебпортал послуг GOV.UK має можливість зміни контрасту, масштабування шрифтів і підтримку програми екранного зчитування. Також в країні працює служба Relay UK [177], яка дозволяє людям з порушенням слуху (глухим, слабомовним) та чуючим людям спілкуватися один з одним по телефону за допомогою сервісу ретрансляції. За допомогою цього додатку люди з порушенням слуху можуть телефонувати до будь-якої державної установи за допомогою текстового реле-сервісу.

У Швеції введено цифрову платформу Försäkringskassan, через яку особи з інвалідністю мають можливість оформити допомогу з компенсації витрат, отримати технічні засоби реабілітації та інші соціальні послуги. Ця цифрова платформа Försäkringskassan підтримує адаптивний дизайн, просту мову та голосову навігацію. Цікавим і повчальним є досвід Швеції у застосуванні універсального підходу до дизайну – усі цифрові сервіси зобов'язані проходити перевірку на інклюзивність. У Японії функціонує офіційний вебпортал уряду Японії e-Gov [111]. Цей портал електронного урядування керується Цифровим агентством. Вебсайт містить добірку посилань відповідно до мети відвідувача, а також надає корисну інформацію, щодо отримання послуг в Японії. Зокрема надає онлайн доступ до послуг для громадян з інвалідністю, включно з поданням заявок на реабілітаційні програми, пенсійне забезпечення та субсидії. Уряд впровадив систему віддаленої консультації з перекладом жестовою мовою, яка дозволяє спілкуватися з чиновниками через відеозв'язок із сурдоперекладачем. У місті-мегаполісі Токіо, найбільшому мегаполісі світу, в якому мешкає понад 37 млн осіб діє розвинена система цифрових муніципальних послуг,

адаптованих для всіх категорій громадян. Портал Tokyo Metropolitan Government e-Services [222] забезпечує доступ до електронного подання заявок на послуги, субсидії, медичні пільги та підтримує осіб з інвалідністю. У Токіо також функціонують інтерактивні кіоски з сенсорним екраном, що мають голосовий супровід, озвучення японською жестовою мовою і навігацію для людей з вадами зору.

У Австралії на порталі послуг Services Australia [112] для людей з когнітивними порушеннями реалізовано функцію «Easy Read» - спеціальний формат викладу тексту простими словами з ілюстраціями. Для осіб з порушенням зору функціонує мобільний застосунок Express Plus, що має вбудовану підтримку VoiceOver, Talk Back і зміну кольорової схеми для осіб із порушенням зору. У Португалії для людей з інвалідністю працює портал Balcão da Inclusão [131], який ще називають «стиль інклюзії». Цей портал об'єднує державні послуги для осіб з інвалідністю: послуги з охорони здоров'я, соціальні, освітні та трудові. Всі послуги доступні в електронному форматі та мають функцію онлайн-консультанта з підтримкою жестової мови та озвученням тексту.

Наступний принцип надання адміністративних послуг передбачає можливість отримання адміністративних послуг у електронній формі, якщо це не заборонено законом. В сучасному світі стрімкого розвитку інформаційних технологій все більше людей мають бажання отримати послуги в електронному форматі. Тому надання адміністративних послуг, зокрема надання послуг у електронній формі один із основних підходів до розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

Цікавим у цьому аспекті є зарубіжний досвід. Так, ще у 1997 році в Англії було прийнято концепцію «Модернізований уряд». Ця правова програма пропонувала розвиток інформаційно-комунікаційних систем та популяризацію інтернету. Таким чином, наступним етапом стало вдосконалення державного управління шляхом доступу до адміністративних послуг в електронній формі. Це завдання реалізується і вдосконалюється до

нашого часу [12]. А в Україні запрацював Портал державних послуг [130] iGov, розроблений волонтерською командою в рамках боротьби з корупцією в органах публічної влади. Цей портал взаємодіє з «Дією», а основною діяльністю порталу iGov є інформування та допомога громадянам та бізнесу швидко замовити адміністративну послугу, ознайомитися з усіма документами, які необхідно зібрати, і куди надати документи для швидкого отримання адміністративної послуги.

В Естонії електронні послуги охоплюють майже всі сфери життя громадян. Через платформу e-Estonia [113] можна отримати майже 100% державних послуг онлайн: від голосування на виборах до реєстрації бізнесу. В країні впроваджено електронне громадянство e-Residency, яке дозволяє іноземцям зареєструвати компанію в Естонії та керувати нею дистанційно через електронні сервіси, що особливо зручно для цифрових кочівників.

У Канаді для переведення надання послуг в електронний варіант у 2000 році було розроблено програму «Уряд On-Line». Концепція цієї програми полягає у забезпеченні доступу одержувачів послуг до комплексних сервісів у будь-якому зручному часі та місці. Таким чином, діяльність публічної влади стала більш доступною та орієнтованою на задоволення інтересів громадян. Основним заходом, що позитивно впливає на якість наданих послуг у Канаді, є переведення діяльності органів публічної влади у електронний формат. Важливим для даного дисертаційного дослідження є вивчення зарубіжного досвіду міст-мегаполісів, зокрема міста Торонто в Канаді. У Торонто цифрові сервіси адаптовані до потреб осіб з інвалідністю згідно вимог Закону «Про доступність для осіб з обмеженими можливостями Онтаріо (AODA)». Портал Toronto.ca [132] забезпечує візуальну, голосову та жестову навігацію, а також пропонує відеоінструкції з субтитрами та можливістю зворотного зв'язку. В Торонто працює програма «Digital Access and Inclusion» [205], спрямована на зменшення цифрового розриву, зокрема серед людей з інвалідністю.

Також серед найбільш успішних міст-мегаполісів варто виокремити

Барселону – столицю Іспанії, адже це місто вважають одним із флагманів «розумного міста», яке активно впроваджує інклюзивні цифрові послуги. Детально інфраструктурний розвиток «розумних міст» як основи цифрової трансформації територіальних утворень, зокрема для якісного надання електронних послуг викладено у науковій публікації «*Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units*» [206, с. 233]. Портал Barcelona Activa [201] пропонує спеціальні програми працевлаштування для осіб з інвалідністю. Крім того, цифрові сервіси міста мають адаптивні інтерфейси, функцію читання вголос, можливість подавати документи через мобільні додатки, а також підтримку жестової мови через відеозв'язок із перекладачем.

У місті-мегаполісі Гельсінкі – столиці Фінляндії, в основу надання електронних та інклюзивних публічних послуг закладено принцип «дизайн для всіх» («Design for All»), що враховує потреби осіб з інвалідністю в усіх міських послугах. Цифрові сервіси міста через портал City of Helsinki [203] та мобільні додатки адаптовані до міжнародних стандартів доступності. Місто також впровадило цифрові консультації з соціальними працівниками, які можуть відбуватися з використанням сурдоперекладачів або спрощеної мови для людей з когнітивними порушеннями. Загалом у Фінляндії реалізовано концепцію «життєвих подій» («Life Events»), тобто, державні сервіси структуруються навколо конкретних життєвих ситуацій (наприклад, «я переїхав», «я втратив роботу», «у мене народилася дівчинка»). Сервіс Suomi.fi [221] об'єднує всі послуги на єдиній платформі.

У місті-мегаполісі Нью-Йорку, проживає 19 млн осіб і це місто сформувало одну із найрозвиненіших систем публічних сервісів у США. Через портал NYC311 [216] громадяни отримують доступ до понад 3 тис видів послуг, зокрема для осіб з інвалідністю (адаптивне обладнання, транспорт, житлова допомога, догляд та ін.) Усі сервіси доступні понад 175 мовами, у тому числі американською жестовою мовою (ASL). В Нью-Йорку також запроваджено програму «Accessible NYC», яка гарантує цифрову та

фізичну доступність усіх міських сервісів.

Місто-мегаполіс Сеул – столиця Південної Кореї є прикладом інтегрованого цифрового управління з акцентом на інклюзію. В Сеулі працює платформа Seoul Smart Welfare [218], яка об'єднує послуги соціального забезпечення, охорони здоров'я, пільг та реабілітації для осіб з інвалідністю. Також працює мобільний застосунок з підтримкою голосового управління, зручний для людей з вадами зору або моторики. Додатково надається дистанційна інтерпретація жестовою мовою через відеозв'язок. Крім цього, загалом у Південній Кореї створено багаторівневу систему інтегрованих електронних послуг, зокрема портал Minwon24 [215], через який можна отримати понад 3 тис адміністративних довідок. Особливу увагу приділено автоматизації – багато довідок формуються миттєво без участі чиновників.

Важливим для нашого дослідження є також вивчення досвіду Німеччини. Одним із етапів реалізації адміністративної реформи Німеччини став розвиток електронного надання публічних послуг: у 2005 році було затверджено програму електронного уряду «BundOnline», згідно з якою надання 180 державних послуг було переведено в електронну форму, крім того, були спрощені процедури отримання публічних послуг заявниками, представниками бізнесу. Цікавим для вивчення є досвід надання адміністративних послуг у Берліні – мегаполісі, який багато в чому схожий на наш мегаполіс у місті Києві. Берлін, як і Київ поділений на райони, кожен з яких має свій районний офіс (Bezirksamt) та центри надання адміністративних послуг, які є ключовою точкою взаємодії громадян з владою. У центрах надання адміністративних послуг в місті Берлін впроваджено електронне врядування. Отримати послуги можна через портал Service.berlin.de [219]. В Берліні діє принцип «єдиної точки доступу», що дозволяє подавати заявки на різні види послуг в одному місці. Враховуючи те, що Берлін мультикультурне місто публічні послуги надаються багатьма мовами. Проте, варто сказати, що з наданням публічних послуг у Берліні не

все гаразд, зокрема все більше дається у знаки перевантаження системи. Попри цифровізацію, у деяких районах міста доводиться чекати тижнями, щоб записатися на прийом. Відмічають різницю у якості надання послуг у різних адміністративних районах мегаполісу, пов'язану з автономністю округів. Частина процесів надання публічних послуг ще не автоматизована і потребує паперових документів, що приводить до бюрократичних затримок.

Найбільш якісним досвідом використання сучасних інформаційних технологій при наданні громадських послуг відрізняється Сінгапур, де основний акцент у розвитку системи надання громадських послуг зроблено на впровадженні електронних послуг. Доступ заявників здійснюється через портал електронних послуг SingPass [220]. У розділі для громадян та резидентів Сінгапуру представлено понад 450 електронних послуг. З особливостей portalу варто виокремити:

- єдиний канал зворотного зв'язку із заявниками, система рейтингування послуг: кожен авторизований користувач portalу може оцінити зрозумілість викладу та якості надання електронних послуг;
- наповнення: 260 послуг до різних сервісів оплати, а також розрахунку платежів; послуги в електронному вигляді надаються онлайн через особистий кабінет за єдиним паролем. Також є можливість через спеціальний єдиний сервіс завантажити будь-яку форму для заповнення;
- на порталі представлена мапа онлайн-ГІС із значною кількістю інформаційних верств (генеральний план міста, мапа кордонів земельних ділянок, реєстр рішень про плановане використання земельних ділянок, план житлового будівництва, маршрути громадського транспорту, мапи місць спостереження за птахами та ін.). Для отримання електронних послуг та доступу до урядових інтернет-ресурсів заявники можуть скористатися послугами Центрів електронного доступу. Такі центри створені для громадян, які не мають доступу до Інтернету або не можуть скористатися електронними сервісами самостійно через відсутність потрібних навичок або з інших причин. Крім цього у Сінгапурі функціонує додаток LifeSG [213],

який пропонує персоналізований набір послуг на основі життєвих обставин (народження дитини, вступ до університету, вихід на пенсію та ін.)

У Данії діє система Borger.dk [202], яка є єдиним порталом взаємодії громадян з державою. Кожен мешканець має унікальний цифровий ідентифікатор MitID, завдяки якому може подавати податкові декларації, записуватися до лікаря, отримувати соціальні виплати або оформлювати документи.

В Об'єднаних Арабських Еміратах електронні сервіси працюють на базі платформи UAE PASS [223], яка забезпечує єдиний цифровий вхід до всіх державних та частково приватних послуг. Особливістю Об'єднаних Арабських Еміратів є те, що до процесу надання послуг залучено штучний інтелект (чат-боти) з консультаціями.

Розглянутий зарубіжний досвід вказує на напрями можливого покращення надання адміністративних послуг в Україні. Економічний та соціальний розвиток українського суспільства на сучасному етапі вимагає якісних змін у наданні послуг населенню. Основним досягненням у частині використання інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг в Україні останнім часом стало значне покращення порталів державних послуг, збільшення кількості послуг, що надаються в електронному форматі. Водночас досвід зарубіжних країн у цьому напрямі показує недостатність цих досягнень. Переведення публічних послуг в електронний формат варто розглядати як початковий етап автоматизації. Головні мета та завдання застосування інформаційно-комунікаційних технологій – не дублювання «в цифровому форматі» порядку надання адміністративних послуг, що склався, а кардинальне перетворення зазначеного порядку з використанням інформаційно-комунікаційних технологій як основний інструмент. У цьому контексті досвід використання сучасних інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг у зарубіжних країнах корисний з погляду можливості його застосування в Україні.

Більше того, основа для такого застосування в Україні закладена. Глобальна цифровізація одна із процесів, що зумовлюють зміни сучасного суспільства, держави, зокрема українського. Розробка та впровадження нових інформаційних технологій, стрімке поширення їх у всі сфери економічного, політичного, соціального та суспільного життя зумовило поширення цифровізації у сферу надання адміністративних послуг населенню. Перехід до надання адміністративних послуг в електронному форматі є одним із ключових пріоритетів Уряду у сфері підвищення ефективності публічного управління. Можливість отримання адміністративних послуг громадянами в електронній формі в даний час в Україні реалізується шляхом створення та використання порталів адміністративних послуг, універсальної електронної карти, реєстрів адміністративних послуг в електронній формі, міжвідомчої електронної взаємодії та інших. Головними досягненнями щодо використання інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг в Україні стало функціонування єдиної системи міжвідомчої електронної взаємодії, яка пов'язує інформаційні системи органів державної влади та місцевого самоврядування, значне поліпшення порталів адміністративних послуг, а також збільшення кількості таких послуг, що надаються в електронному форматі.

Важливим є питання відповідності принципу надання адміністративних послуг у електронній формі до вимог законодавства та усталених у суспільстві звичаїв щодо збереження документів у паперовому форматі.

Принцип можливості отримання послуг у електронному форматі покликаний забезпечувати як зручність отримання послуг заявниками, а й потенційне зниження витрат на утримання адміністративного апарату. Водночас висока вартість вирішення цього питання зумовила порушення термінів переведення адміністративних послуг в електронний формат у низці регіонів України. Тож при переведенні адміністративних послуг в електронний формат основними проблемами є законодавчі бар'єри, такі як відсутність правової бази надання адміністративних послуг в електронній

формі, а також відсутність достатнього фінансування для встановлення необхідного програмного забезпечення. Усунення зазначених проблем є одним із ключових показників ефективності заходів із реалізації аналізованого принципу.

Крім розгляду викладених принципів, ми, маючи великий досвід роботи в центрах надання адміністративних послуг, пропонуємо доповнити існуючі принципи надання адміністративних послуг новими, серед яких:

1. Принцип безперервності, що означає, що адміністративна послуга повинна надаватися постійно, у будь-який зручний для одержувачів час без перерв. Безперервність має стати основою для надання послуг, що дозволить підвищити зручність отримання послуг за рахунок коригування графіка робочого часу адміністраторів центрів надання адміністративних послуг.

2. Принцип коректності, що передбачає коректне ставлення до заявників при наданні адміністративних послуг. Цей принцип передбачає дотримання суб'єктами надання адміністративних послуг та заявниками як норм права, так і морально-етичних норм, зокрема поважне, доброчесне, рівне ставлення до сторін взаємодії незалежно від суб'єктивних чинників (індивідуальних особливостей поведінки, манер, зовнішнього вигляду тощо).

3. Принцип динамічності адміністративних послуг, полягає у постійній змінності адміністративних послуг залежно від потреб суспільства. Зміні підлягає як перелік послуг, що надаються, так і порядок їх надання. При цьому важливо, що зміни мають відбуватися динамічно і не вимагати великої кількості часу для їх вчинення [12].

4. Принцип безбар'єрності, що полягає у створенні в системі суб'єктів надання адміністративних послуг «безперешкодного середовища, забезпечення рівних прав» [98], можливостей і обов'язків як для отримувачів адміністративних послуг так і для працівників організацій, які є надавачами адміністративних послуг.

Введення цих принципів передбачає додаткове навчання персоналу центрів надання адміністративних послуг щодо інклюзивності надання

послуг, а також додаткове фінансування у зв'язку зі збільшенням періоду роботи центрів надання адміністративних послуг.

1.3. Суб'єкти надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі міста Києва)

Місто Київ – столиця України та найбільше місто країни, яке відіграє ключову роль у економічному, політичному, культурному та науковому житті країни. Київ має районний поділ. В результаті адміністративної реформи у 2001 році було сформовано новий адміністративний поділ у місті Києві. Наразі існує 10 районів у місті Києві, серед яких: Голосіївський, Дарницький, Деснянський, Дніпровський, Оболонський, Печерський, Подільський, Святошинський, Солом'янський, Шевченківський.

Місто Київ можна віднести до мегаполісу, оскільки мегаполіс – це велике міське утворення, яке формується шляхом злиття кількох міст або агломерацій у єдиний урбанізований простір, що характеризується:

- розвиненою інфраструктурою;
- високою щільністю населення (кілька мільйонів мешканців);
- інтенсивністю взаємодії між складовими елементами міста (спільна інфраструктура, комунікації, спільний ринок праці тощо);
- економічною та адміністративною концентрацією (в мегаполісі зосереджені політичні, економічні, культурні, фінансові центри країни або регіону).

З огляду на ці загальні характеристики мегаполісу, Київ підпадає під визначення мегаполісу, оскільки має всі ознаки великого міського утворення. Характеристика Києва як мегаполісу наведена на рис. 1.1.

З рис. 1.1 бачимо, що місто Київ має всі ознаки мегаполісу, оскільки є місцем компактного проживання мільйонів осіб, є економічним, культурним та освітньо-науковим центром країни і політичним центром прийняття управлінських рішень. Крім цього має розвинену спільну інфраструктуру,

яка пов'язує всі ресурси мегаполісу спільною взаємодією для забезпечення всіх сфер життєдіяльності міста Києва.



Рис. 1.1. Основні характеристики міста Києва як мегаполісу

Джерело: сформовано автором

Така висока щільність населення та концентрація ресурсів у мегаполісі формують громадський запит на реалізацію Національної сервісної концепції публічного управління, що спрямована на зміну підходу до управління в публічному секторі, трансформацію відносин між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і громадянами. В табл. 1.1 подано основні положення сервісної концепції, орієнтовані на служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – є надання якісних послуг громадянам.

Статтею 3 Конституції України передбачено, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [75, ст. 3]. Тобто, у Основному законі України закладено принцип

людиноцентризму – держава існує для громадян та служить їм через надання якісних послуг через суб’єкти надання адміністративних послуг.

Наразі в Україні спостерігається поступовий перехід від бюрократичного до сервісного управління, що відповідає принципам сервісної держави і суттєво змінює організацію діяльності органів влади.

Таблиця 1.1

Основні положення Національної сервісної концепції України

№	Назва основних положень концепції	Зміст положення
1	Орієнтація на потреби громадян	У центрі уваги громадянин; послуги мають бути зручними та доступними.
2	Перехід від влади до сервісу	Влада має діяти як сервісна структура, що надає послуги, а не керує.
3	Цифровізація та інновації	Використання цифрових технологій для покращення надання послуг.
4	Єдині стандарти якості послуг	Встановлення чітких, єдиних стандартів якості та прозорості послуг.
5	Рівний доступ до публічних послуг	Забезпечення недискримінаційного доступу до сервісів для всіх.
6	Професіоналізація публічної служби	Розвиток компетенцій, доброчесності та ефективності державних службовців.
7	Взаємодія влади і громадянського суспільства	Залучення громадян до формування та оцінки публічних послуг.
8	Інклюзивність надання адміністративних послуг	Індивідуальний підхід до кожного суб’єкта звернення

Джерело: систематизовано автором на основі [102]

Інформація, наведена в табл. 1.1 дає змогу сформулювати основні засади функціонування органів публічної влади в мегаполісі, спрямовані на надання адміністративних послуг. До основних засад віднесено:

- єдині стандарти якості послуг (уніфіковані вимоги до надання адміністративних та інших послуг; впроваджена система оцінювання якості послуг за участю громадян);

- рівний доступ до послуг (забезпечення інклюзивності; розширення мережі суб’єктів надання адміністративних послуг);

- взаємодія влади і громадян (активне залучення громадян до співуправління, контролю за якістю надання адміністративних послуг; забезпечення зворотного зв'язку, зокрема через інструменти е-демократії);
- орієнтація на потреби громадян (громадяни є центром уваги на всіх рівнях і етапах публічного управління та адміністрування; надання адміністративних послуг ґрунтується на принципах доступності, зручності, прозорості та якості);
- цифровізація та інновації (розвиток електронних сервісів: портали, чат-боти, застосунки тощо; використання інформаційних технологій для мінімізації бюрократичних процедур, прозорості та швидкості надання і отримання адміністративних послуг);
- професіоналізація служби в місцевих органах влади (підвищення кваліфікації службовців; формування культури сервісності та клієнтоорієнтованості у наданні адміністративних послуг; дотримання високих стандартів етичної поведінки та інклюзивності; запровадження мотиваційних механізмів управління персоналом);
- перехід до сервісно-орієнтованої держави (зміна моделі управління від «керування зверху» до «партнерство з громадянами» і «держава для громадян»; місцева влада мегаполісу стає сервісною інституцією, яка надає послуги, а не лише регламентує; громадяни сприймаються органами місцевої влади як клієнти, яким зобов'язані надати якісні послуги за їхньою потребою та запитом);
- інклюзивність надання адміністративних послуг.

Серед основних викликів, які постають перед органами місцевої влади мегаполісів у сфері управління процесами надання адміністративних послуг, доцільно детальніше розглянути низку системних та соціально обумовлених проблем, які вимагають комплексних рішень.

Як вже зазначалося, мегаполіси вирізняються значною концентрацією населення на відносно обмежених територіях, що обумовлює підвищене

навантаження на систему надання адміністративних послуг. У табл. 1.2 відображена система надання адміністративних послуг у місті Києві, який є не лише мегаполісом, а й столицею України зі спеціальним статусом, тому структура надання адміністративних послуг є складною і охоплює всі рівні управління.

Таблиця 1.2

Система надання адміністративних послуг в місті Києві

<i>Суб'єкти надання адміністративних послуг в місті Києві</i>		
<i>Суб'єкт надання адмін. послуг</i>	<i>Назви органів влади, організацій, установ та підприємств, що надають адмін. послуги</i>	<i>Основні функції /послуги</i>
Місцеві органи влади (<i>органи місцевого самоврядування та місцеві органи державної виконавчої влади</i>)	– Київська міська рада – Київська міська державна адміністрація (КМДА) – Районні в місті Києві державні адміністрації (РДА)	1.Формування політики у сфері адміністративних послуг 2. Координація ЦНАПів 3. Надання послуг через структурні підрозділи органів публічної влади
Центральні органи виконавчої влади та територіальні органи центральних органів державної виконавчої влади	– Державна міграційна служба у м. Києві – Міністерство цифрової трансформації України – Сервісний центр МВС – Головне управління Пенсійного фонду України – Міський відділ Державної податкової служби у м. Києві – Центральне міжрегіональне управління міністерства юстиції <u>Структурні підрозділи КМДА, які взаємодіють в ЦОБВ</u> – Департамент реєстрації КМДА – Департамент соціальної та ветеранської політики – Департамент містобудування та архітектури – Департамент освіти і науки – Департамент охорони здоров'я – Департамент промисловості та торгівлі і ін.	1.Оформлення паспортів 2. Реєстрація транспорту 3. Призначення пенсій 4. Матеріальна допомога 5. Податки 6. Реєстрація нерухомого майна 7. Витяг з реєстру нерухомого майна 8. Інформаційна довідка з реєстру нерухомого майна (як по особі так і за адресою) 9. Цивільний стан 10. та інші.
Інші уповноважені суб'єкти	– Нотаріуси – Заклади охорони здоров'я	1.Реєстрація прав 2. Медичні довідки (листи

	(eHealth) – Приватні партнери (у рамках ДПП)	непрацездатності; довідки про інвалідність тощо) 3. Взаємодія зі стейкхолдерами 4. Реєстрація підприємства з іноземними інвестиціями 5. При Мінюсті є приватні виконавці – юридичні особи, уповноважені реалізувати арештоване чи заставне майно 6. та ін.
Організаційно-технологічні механізми забезпечення доступності та оперативності отримання адміністративних послуг		
Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) <i>(це структурні підрозділи виконавчих органів місцевої влади)</i>	– Департамент (Центр) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) – 10 ЦНАПів у районах м. Києва – територіальні підрозділи районних управлінь центрів надання адміністративних послуг, які територіально розташовані разом з районними управліннями соціальної та ветеранської політики.	1. Прийом/ видача документів 2. Консультації 3. Електронні послуги 4. Обробка документів при наданні адміністративних послуг у 13 реєстрах (соціального, містобудівного спрямування, міграційної служби, сервісної служби МВС, реєстри тергромад, реєстр нерухомого майна, реєстр Держгеокадастру). 5. Надання більше 500 адмінпослуг.
Комунальні підприємства <i>(створені місцевими органами влади)</i>	– КП «Головний інформаційно-обчислюваний центр» (ГІОЦ) – КП «Київпастрас» – КП «Житлоінвестбуд» – КП охорони здоров'я – КП «Київська міська лікарня ветеринарної медицини» – Комунальна корпорація «Київавтодор» – КП «Київзеленбуд» – КП «БТІ» – КП «Київський магазин» – та інші.	1. Облік всіх наданих адміністративних послуг. 2. Оформлення учнів. квитків 3. Е-квиток плати за проїзд в міському транспорті 4. Постановка на чергу в дитячий садочок 5. Видача довідок ЖКГ 6. Пільгові проїзdnі квитки 7. Дозвіл на будівництво 8. Реєстрація тварин 9. Виготовлення технічних паспортів на нерухомість 10. Видача інформаційних талонів на МАФ
Електронні сервіси, що створені та адмініструються Мінцифрою та іншими органами державної влади	– Дія – Портал послуг – Офіційний портал Києва – єМалютко – єПослуга – електронні сервіси ДПС (Державна податкова служба)	1. Подання заяв онлайн 2. Отримання довідок та консультацій 3. Реєстрація народження, бізнесу, місця проживання тощо.

Джерело: сформовано автором

З даних, наведених у табл. 1.2 є очевидним, що надавачами адміністративних послуг є державно-владні суб'єкти, тобто, законодавець застосував інституційний критерій для формування системи суб'єктів надання адміністративних послуг – лише органи публічної влади та створені ними організації, установи та електронні сервіси можуть забезпечувати надання адміністративних послуг. Коло суб'єктів надання адміністративних послуг є чітко обмеженим законодавчо, зокрема, ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги» правом «надавати адміністративні послуги наділені: органи виконавчої влади України; інші державні органи; органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, державні реєстратори, суб'єкти державної реєстрації, уповноважені надавати адміністративні послуги» [135, ст. 1]. Варто звернути увагу, що у місті Києві зосереджені всі вищі органи влади, зокрема Кабінет Міністрів України, але в табл. 1.2 він не зазначений, оскільки адміністративні послуги він не надає, хоча і може, у виключних випадках, надавати адміністративні послуги, ухвалюючи індивідуальні рішення, що стосуються, наприклад, розпорядження про погодження продажу земельних ділянок у місті Києві.

До структури Київської міської державної адміністрації як виконавчого органу Київської міської ради входить Департамент (Центр) надання адміністративних послуг, який координує діяльність з надання адміністративних послуг у місті Києві.

Кожен з адміністративних районів міста Києва має відповідно районну в місті Києві адміністрацію та при ній центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Функціонують також територіальні підрозділи районних центрів надання адміністративних послуг в районах міста Києва, що територіально розташовані разом із районними управліннями соціальної та ветеранської політики. Важливо зазначити, що ЦНАП є структурним підрозділом районних державних у місті Києві адміністрацій, проте не є самостійним суб'єктом надання адміністративних послуг, а лише виконує

роль посередника між суб'єктом звернення та органом державної влади з метою забезпечення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг.

Як вже зазначалося, в Києві зосереджені всі центральні органи виконавчої влади, які також наділені правом надавати адміністративні послуги у межах своїх повноважень. Так Міністерство цифрової трансформації України «є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, розвитку штучного інтелекту, розвитку напівпровідникових технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, публічних електронних реєстрів, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, електронних комунікацій та радіочастотного спектра, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг; у сфері розвитку ІТ-індустрії; у сфері розвитку та функціонування правового режиму Дія Сіті. Мінцифри забезпечує виконання функцій центрального засвідчувального органу» [126].

Як головний центральний орган виконавчої влади у сфері надання адміністративних послуг, згідно Положення про Міністерство цифрової трансформації України [126], Мінцифри «здійснює заходи щодо створення та забезпечення функціонування:

- системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»;
- системи електронної взаємодії органів виконавчої влади;
- інтегрованої системи електронної ідентифікації;

- єдиного державного вебпорталу відкритих даних;
- Єдиного державного вебпорталу електронних послуг;
- Національної вебплатформи центрів надання адміністративних послуг;
- онлайн-платформи взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства;
- державного вебпорталу правового режиму Дія Сіті (city.diia.gov.ua), реєстру Дія Сіті;
- вебпорталу «Дія. Цифрова громада»;
- інформаційно-комунікаційної системи для автоматизації центрів надання адміністративних послуг «Булик»;
- розробляє пропозиції щодо визначення основних напрямів розвитку системи надання публічних (електронних публічних) послуг, зокрема адміністративних послуг, здійснює заходи з її реформування;
- формує та веде Реєстр адміністративних послуг;
- сприяє розвитку мережі ЦНАП послуг, формує пропозиції щодо надання державної підтримки такому розвитку;
- здійснює визначені законом повноваження у сфері публічних електронних реєстрів, а саме: забезпечує впровадження необхідної технологічної інфраструктури для організації взаємодії інтегрованих інформаційних систем та/або інформаційних систем операторів та спільного використання користувачами реєстрової інформації» [126].

Наразі до беззаперечних досягнень Мінцифри в сфері розвитку системи надання адміністративних послуг можемо віднести:

1. Створення системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг.
2. Створення «Гіду з державних послуг» (портал містить інформацію про більш ніж 1170 адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування <https://guide.diia.gov.ua/> [36], всі послуги розподілено за 17 категоріями

залежно від сфери діяльності за 36 життєвими подіями).

3. Запровадження системного навчання та підвищення кваліфікації адміністраторів центрів надання адміністративних послуг.

4. Запровадження послуг за життєвими подіями (наприклад, «ЄМалятко» тощо).

Право надавати адміністративні послуги мають і всі інші міністерства, але, переважно адміністративні послуги надають територіальні органи центральних органів виконавчої влади та інші державні органи.

До інших державних органів, які мають право надавати адміністративні послуги включено органи, які не віднесені до органів виконавчої влади, зокрема це Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Національний банк України та ін. Варто звернути увагу, що ні Верховна Рада України, ні органи прокуратури чи судові органи не наділені правом надавати адміністративні послуги.

Київська міська рада як орган місцевого самоврядування, яка має виконавчий орган Київську міську державну адміністрацію не використовує своє право відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [160] перебирати окремі повноваження органів виконавчої влади, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, а лише контролює, як забезпечуються ці повноваження відповідними структурними підрозділами виконавчого органу через центри надання адміністративних послуг.

Разом із цим, комунальні підприємства, створені ОМС, у межах своїх повноважень мають право надавати адміністративні акти. Як приклад, комунальні підприємства охорони здоров'я м. Києва видають довідки, медичні заключення, готують технологічні картки адміністративної послуги з видачі, переоформлення чи анулювання ліцензії на певний вид провадження господарської діяльності тощо.

Державні реєстратори також наділені правом надавати адміністративні послуги. Так, ст. 6 Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» визначена «система органів та суб'єкти,

які здійснюють повноваження у сфері державної реєстрації прав. Зокрема організаційну систему державної реєстрації прав становлять: Міністерство юстиції України та його територіальні органи [143, ст. 6], при цьому «суб'єктами державної реєстрації прав визначено виконавчі органи Київської міської, районні в місті Києві державні адміністрації» [143, ст. 6]. Виконавчі органи міських рад набувають повноважень у сфері державної реєстрації у разі прийняття місцевою радою відповідного рішення.

Статтею 10 цього ж закону визначено, що «державним реєстратором є: громадянин України, який має вищу освіту за спеціальністю правознавство, відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством юстиції України, та перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації прав» [143, ст. 10]. Також до державних реєстраторів віднесено нотаріусів та «державних, приватних виконавців – у разі накладення/зняття такими виконавцями арешту на нерухоме майно під час примусового виконання рішень відповідного закону» [143, ст. 10].

Нотаріуси забезпечують адміністративні послуги, пов'язані з державною реєстрацією прав на нерухоме майно та їх обтяжень. «Державна реєстрація речових прав та їх обтяжень робить суспільні відносини щодо нерухомого майна прозорими та більш визначеними, зокрема, у контексті конкретизації права власності тощо» [120]. Отже, розширення кола суб'єктів надання адміністративних послуг відповідає конституційно визначеному принципу правової та демократичної держави, у якій утвердження і забезпечення прав і свобод є головним обов'язком держави [75, ст. 1; ст. 3].

Тож аналіз нормативно-правових документів дозволив сформулювати перелік суб'єктів надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі міста Києва). (див. табл. 1.2 та рис. 2.1).

Суб'єктами надання адміністративних послуг у місті Києві є:

1. Місцеві органи публічної влади:

- Київська міська рада;
- Київська міська державна адміністрація;

- Районні в місті Києві державні адміністрації.

2. Центральні органи виконавчої влади та їхні територіальні органи:

- Міністерство цифрової трансформації України;
- Головне управління Пенсійного фонду України у м. Києві;
- Центральне міжрегіональне управління міністерства юстиції;
- Сервісний центр МВС;
- Державна міграційна служба у м. Києві;
- Міський відділ Державної податкової служби у м. Києві;
- Департаменти при КМДА, які взаємодіють з відповідними ЦОВВ:
- Департамент реєстрації КМДА;
- Департамент соціальної та ветеранської політики;
- Департамент містобудування та архітектури;
- Департамент освіти і науки;
- Департамент охорони здоров'я;
- Департамент промисловості та торгівлі та ін.

3. Нотаріуси м. Києва.

4. Державні, приватні виконавці – у разі накладення/зняття такими виконавцями арешту на нерухоме майно під час примусового виконання рішень відповідного закону.

Ці суб'єкти надання адміністративних послуг у місті Києві здійснюють свою діяльність як безпосередньо, так і опосередковано через центри надання адміністративних послуг та їх територіальні підрозділи, розташовані в управліннях соціальної та ветеранської політики, комунальні підприємства чи електронні сервіси.

Вся система управління процесами надання адміністративних послуг базується на системному управлінні, в якому всі елементи системи взаємодіють один з одним і є керованими частинами (елементами) середовища надання адміністративних послуг як складноорганізованої та

самоврядної системи.

Як бачимо з табл. 1.2 та рис. 2.1 можна зробити висновок, що центри надання адміністративних послуг та їх територіальні підрозділи, комунальні підприємства та електронні сервіси, платформа «Дія» та інші інструменти цифрової трансформації функціонують як організаційно-технологічні механізми забезпечення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг. Вони не є самостійними суб'єктами надання адміністративних послуг, а виконують роль посередників, інтерфейсів чи інфраструктури, що сприяють ефективній реалізації управлінських функцій у сфері надання адміністративних послуг.

Хоча організація надання адміністративних послуг у Києві відповідає найкращим світовим стандартам, проте удосконалення цифрових сервісів, оптимізація бюрократичних процедур, підвищення інклюзивності, інтеграція відкритих даних та активне залучення громадськості до оцінки якості послуг можуть значно покращити ефективність цієї системи.

Досвід міст мільйонників в Україні, які відмовилися від районного у місті поділу демонструє кращі результати протидії корупції в сфері надання адміністративних послуг у зв'язку зі значним зменшенням безпосередніх контактів громадян з представниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Враховуючи цей вітчизняний досвід, вважаємо за доцільне впродовж реалізації реформи децентралізації забезпечити ліквідацію районного в місті Києві поділу та перейти на систему префектур. Це дозволить забезпечити зменшення корупційних схем через безпосереднє звернення громадян за адміністративними послугами у відділи звернень громадян районних у місті Києві адміністрацій, відділи торгівлі, охорони здоров'я, охорони праці, культури, молоді та спорту, комунальної власності, управління економіки, освіти, житлово-комунального господарства, соціальної та ветеранської політики і всі ін. Громадяни за отриманням адміністративних послуг мають звертатися виключно до центрів надання

адміністративних послуг, а також отримувати послуги через електронні реєстри.

Для підтвердження цієї пропозиції наведено приклад Канади, в якій «політика щодо адміністративних послуг спрямована на спрощення взаємодії між державою та її громадянами, сприяння підвищенню якості обслуговування, використання баз даних, використання нових технологій і створення «інтегрованих офісів», де різноманітні послуги можна отримати на федеральному, провінційному та муніципальному рівнях» [224, с. 545]. Високоякісному наданню адміністративних «послуг у Канаді сприяла активна підтримка урядових установ, які поступово делегували певні повноваження місцевим державним організаціям, вилучаючи з їх обов'язків велику кількість повсякденних завдань. Важливо визнати, що після запровадження нових методів надання адміністративних послуг у Канаді, можна зробити висновок, що вони є найбільш ефективними, коли їх надає постачальник послуг, ближчий до споживача. У результаті канадські експерти помітили, що хоча надання послуг федеральними агенціями (насамперед, «Service Canada») було структуровано на високому рівні, провінційні агенції (насамперед, в Онтаріо) часто впроваджують інновації та надають кращі послуги» [68, с. 196].

Розглянувши систему надання адміністративних послуг у Києві та проаналізувавши діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг в мегаполісі, зокрема діяльність органів місцевої влади можемо констатувати, що управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу – це цілеспрямована діяльність, орієнтована на планування, організацію, контроль та вдосконалення сукупності взаємопов'язаних процесів, які забезпечують досягнення мети з якісного, своєчасного, інклюзивного надання адміністративних послуг мешканцям столичного мегаполісу в умовах складної урбаністичної інфраструктури та високої динаміки соціальних запитів.

Виходячи з цього бачення можемо сформулювати авторське бачення

поняття: «управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу» – це стратегічно та операційно спрямована комплексна діяльність органів місцевої влади мегаполісу, заснована на сервісноцентричній моделі та орієнтована на планування, організацію, координацію, регламентацію, ресурсне забезпечення, цифрову трансформацію, моніторинг, інклюзивний підхід і постійне вдосконалення процедур взаємодії між владою та мешканцями мегаполісу з метою забезпечення своєчасного, прозорого та якісного надання адміністративних послуг.

Дане визначення охоплює основні процеси надання адміністративних послуг серед яких:

- діяльність органів місцевої влади мегаполісу, що охоплює як щоденні дії, так і довгострокове планування;
- координація, планування, цифровий супровід – акцентує увагу на технологічному підході до організації процесів надання адміністративних послуг як ключовому інструменті доступності отримання послуг;
- взаємодія та клієнтоорієнтованість – в розумінні взаємодії на основі сервісноцентричної моделі між суб'єктами звернення та органами місцевої влади мегаполісу, а також суб'єктами надання адміністративних послуг, держателем та технічним адміністратором цифрових платформ з надання адміністративних послуг;
- моніторинг процесів надання адміністративних послуг як комплексна система спостереження, оцінювання та аналізу діяльності органів влади мегаполісу, спрямована на забезпечення ефективності, якості, прозорості та доступності адміністративних послуг для мешканців мегаполісу;
- врахування особливостей мегаполісу – складна організаційна структура системи надання адміністративних послуг, різні адміністративні регламенти залежно від суб'єкта надання адміністративних послуг, інтенсивна та різновекторна динаміка запитів від суб'єктів звернення та

урбаністичні виклики (територіальна, фізична, мовна доступність тощо);

– своєчасне та якісне надання адміністративних послуг, що засновано на інклюзивному підході, акцентує увагу на головних принципах надання адміністративних послуг і сервісній моделі управління.

Проведене дослідження також дає змогу сформулювати авторське визначення поняття «надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу» як комплексний, адаптивний та інноваційний процес реалізації владних повноважень, заснований на обов'язку органів місцевої влади мегаполісу відреагувати на волевиявлення заявника про намір отримати відповідну послугу та забезпечити її своєчасне надання з урахуванням територіальної, фізичної, фінансової, мовної, інтуїтивно-понятійної доступності.

Крім цього, варто зауважити, що аналіз організації системи надання адміністративних послуг в мегаполісі (на прикладі міста Києва) дає можливість зробити висновок, що система надання адміністративних послуг у місті Києві побудована з урахуванням кращого зарубіжного досвіду і, багато у чому і сама формує цей кращий світовий досвід, оскільки має продуману рівневу систему надання адміністративних послуг (від послуг що надають центральні органи виконавчої влади та їх територіальні підрозділи, до послуг, які надають безпосередні виконавці, наприклад послуги з охорони здоров'я через eHealth), територіальне наближення надання адміністративних послуг через створені у 10 адміністративних районах міста Києва центрів надання адміністративних послуг та їх територіальних підрозділів, а також доступність отримання більшості послуг через електронні сервіси і поступовий перехід від надання адміністративних послуг виключно органами влади до делегування таких повноважень іншим структурам.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи розглянуто поняття

адміністративних послуг та поняття управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу у теоретичному та дискурсивному просторі у галузі публічного управління та адміністрування. Проведено аналіз дисертаційних робіт, наближених за тематикою до даної дисертаційної роботи та узагальнено актуальні питання, які потребують ґрунтовного наукового дослідження у сфері управління процесами надання адміністративних послуг.

У ході аналізу поняття «адміністративна послуга» в контексті розгляду сервісної держави проведено порівняння таких дефініцій як «адміністративна послуга» і «управлінська послуга». В результаті встановлено, що «управлінські послуги – це постійна, доцільна діяльність органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у суспільному просторі з метою повної реалізації сутності правової, демократичної держави, її призначення служити потребам та інтересам своїх громадян». Проведено аналіз та порівняння понять «державна функція» та «адміністративна послуга» в результаті чого встановлено, що під функцією може розумітися напрям, предмет діяльності того чи іншого політико-правового інституту, зміст цієї діяльності, її забезпечення, «основні напрямки (сторони, види) діяльності держави, та її безпосередня практична діяльність, що має предметно-політичний та соціальний характер, і соціальні напрями діяльності як усередині, і зовні держави», постійно здійснюваний нормативно встановлений вид владної діяльності зазначеного органа влади. Адміністративна послуга – це один з проявів державної функції, поняття «функція» є загальним, а «послуга» – спеціальним.

Окреслено критерії, відповідно до яких послуга вважається адміністративною, зокрема, це: надання послуги органами влади, яких уповноважено законодавчо надавати такі послуги; органи влади надають адміністративні послуги реалізуючи владні повноваження; послуги надаються після звернення про їх надання, а результатом надання послуги є адміністративний акт, що має індивідуальний характер.

Досліджено етапи становлення адміністративних послуг в Україні, які, зрештою, зумовили закріплення адміністративних послуг як загальнозрозумілої і широко використовуваної у суспільстві категорії.

Виокремлено основні елементи управління процесами надання адміністративних послуг, серед яких: процесний підхід з орієнтацією на послугу як на ланцюг взаємопов'язаних дій; регламентація; ресурсне забезпечення; цифровізація процесів; контроль та моніторинг; удосконалення процесів надання адміністративних послуг на основі зворотного зв'язку, змін в організаційно-правовому забезпеченні та ін.

Доведено, що основою управління процесами надання адміністративних послуг є чітке дотримання принципів. Досліджено принципи надання адміністративних послуг та критерії оцінки якості надання адміністративних послуг з градацією на: критерії доступності надання послуг; критерії зручності; критерії відкритості; критерії поваги до особи – отримувача адміністративної послуги.

На підставі вивчення наукових напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених досліджено поняття «мегаполіс» та доведено, що місто Київ підпадає за своїми характеристиками під визначення мегаполісу.

Проаналізовано систему надання адміністративних послуг в мегаполісі (на прикладі міста Києва) та встановлено, що столиця України має одну із найрозвиненіших у світі систему надання адміністративних послуг, яка нині знаходиться у динамічному розвитку та переході від надання адміністративних послуг виключно органами влади до делегування завдань з надання адміністративних послуг іншим державним та недержавним структурам.

Зроблено ґрунтовний аналіз зарубіжного досвіду управління процесами надання публічних послуг в різних мегаполісах та країнах світу.

Основні наукові результати даного розділу опубліковано в працях автора [12; 13; 21].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МЕГАПОЛІСУ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА КИЄВА)

2.1. Особливості управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві під час дії правового режиму воєнного стану

Від самого початку запровадження воєнного стану в Україні, з лютого 2022 року, система надання адміністративних послуг зазнала значних змін у цілому та в столичному мегаполісі зокрема. Це породило необхідність оперативно адаптувати адміністративні процедури, спрямовані на забезпечення прав громадян та підтримку функціонування державних інституцій в умовах глобальних та локальних загроз. Даний період характеризується не лише збільшенням навантаження на державні інституції, але й появою нових викликів, пов'язаних із забезпеченням доступу громадян до адміністративних послуг в умовах обмеженої функціональності органів публічної влади та інфраструктури [20, с. 193]. Як зазначає О. Красногор, «Вторгнення російської федерації в Україну стало викликом безпрецедентного рівня для всієї системи публічного управління та адміністрування. В умовах воєнного стану державні органи та органи місцевого самоврядування змушені адаптувати свою роботу до нових реалій, зокрема й у сфері надання адміністративних послуг. Водночас, перші дії органів державної влади щодо запровадження воєнного стану та спрямування роботи державних інституцій у цій ситуації визначили напрям змін у цій сфері» [82, с. 64]. І. Грищенко зазначає, що до ключових проблем, з якими стикнулося населення України в перші дні повномасштабного вторгнення стала «нестача кваліфікованих фахівців у структурах соціального захисту та центрах надання соціальних послуг» [45].

У цьому контексті важливим є аналіз особливостей надання адміністративних послуг, які виникли під час дії воєнного стану, а також визначення шляхів удосконалення цих процесів.

Як зазначалося у попередньому розділі систему надання адміністративних послуг в мегаполісі (на прикладі міста Києва) формують органи державної виконавчої влади (*центральні органи виконавчої влади та їх територіальні підрозділи*), Київська міська районна адміністрація як виконавчий орган Київської міської ради, нотаріуси та державні й приватні виконавці, уповноважені надавати адміністративні послуги.

Саме Київська міська державна адміністрація має в організаційній структурі Департамент (Центр) надання адміністративних послуг, який координує діяльність районних центрів надання адміністративних послуг у десяти районах міста Києва та територіальних підрозділах цих центрів, що територіально розташовані разом з районними управліннями соціальної та ветеранської політики. На червень 2025 року в місті Києві функціонують 25 ЦНАПів у десяти районах міста при районних у місті Києві державних адміністраціях.

Варто зазначити, що воєнний стан суттєво вплинув на роботу ЦНАП, які є основним інструментом взаємодії між державою та громадянами в сфері надання адміністративних послуг. З початком повномасштабного вторгнення багато ЦНАПів були вимушені призупинити свою діяльність, що призвело до тимчасового обмеження доступу до послуг, пов'язаних із державними реєстрами, видачею документів та іншими адміністративними процедурами [20, с. 194].

Широкомасштабне вторгнення країни-агресора різко вплинуло на уклад життя українців, але не зупинило саме життя. Люди народжувалися, одружувалися, помирали, замовляли паспорти, зокрема і для виїзду з країни, тікаючи від війни, потребували оформлення нерухомого майна тощо. Належної реєстрації вимагало переміщення людей та бізнесу з окупованих та прифронтових територій. Потребувало негайних дій органів влади у сфері

надання адміністративних послуг розроблення нових підходів до відновлення документів, що посвідчують особу для людей, які вимушено залишили свої домівки і все майно, тікаючи від воєнних дій. Ще одним викликом стало перевезення гуманітарних та військових вантажів у небачених до цього масштабах, що потребувало реєстраційних дій з транспортними засобами та відновлення втрачених водійських посвідчень. Величезна хвиля запитів з відновлення документів та оформлення закордонних паспортів вдарила по суб'єктах надання адміністративних послуг. Держава була змушена швидко адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити надання ключових послуг громадянам, в результаті чого «центри надання адміністративних послуг не лише виконували свої основні функції, але й стали гуманітарними хабами, взявши на себе відповідальність за підтримку громадян, які постраждали від війни» [66, с. 274].

Однією з найважливіших проблем, яка виникла під час воєнного стану, стала необхідність забезпечення доступу до адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), кількість яких згідно з даними, наведеними Т. Левкун та А. Лисом, станом на 2023 рік досягла 4,9 мільйонів осіб, що зумовило значне навантаження на систему соціального забезпечення та адміністративних послуг [85, с. 1189]. За таких умов діючи ЦНАПи, в першу чергу, зосередилися на наданні таких послуг, як реєстрація місця проживання, отримання соціальних виплат, медична допомога та інші види підтримки, які є критично необхідними для адаптації ВПО до нових умов проживання. Надзвичайний наплив отримувачів адміністративних послуг з числа ВПО вимагав заходів щодо забезпечення ефективної роботи працівників ЦНАП і Кабінет Міністрів України в цьому пішов назустріч, запровадивши низку нововведень, серед яких спрощення процедур, продовження строку дії паспортів, автоматичне поновлення соціальних виплат, тощо. Надзвичайно важливим було те, що «уряд ухвалив рішення щодо автоматичного продовження соціальних виплат та перенесення місця

виплат пенсій і соціальних допомог незалежно від зареєстрованого місця проживання» [82, с. 66].

Серед вкрай важливих рішень української влади у сфері надання адміністративних послуг у перші дні повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України було продовження дії протермінованих посвідчень водія та паспортів, автоматичне продовження соціальних виплат, «перенесення місця виплат пенсій і соціальних допомог незалежно від зареєстрованого місця проживання, телефонне підтвердження статусу безробітного, резервні державні реєстри і перенесення їх у «хмару», «ЄДокумент», шлюб протягом доби без доплат, з використанням відеозв'язку і свідків, грошова допомога («ЄДопомога» – 6500 грн) без зайвих умов і складних процедур, обмін посвідчення водія без медичної довідки тощо» [134]. Величезна кількість людей переїхали до міста Києва у надії, що столиця України більш захищена від безпосередніх воєнних дій. Вимушена міграція мільйонів українців спонукала терміновому внесенню змін до законів, що регулюють питання надання адміністративних послуг.

Із введенням у дію правового режиму воєнного стану в Україні процеси надання адміністративних послуг, зокрема і в місті Києві зазнають суттєвих змін: значно розширюється перелік адміністративних послуг, при цьому зводяться до мінімуму фізичні візити громадян до ЦНАП за рахунок збільшення використання електронних послуг. ЦНАПи змінили процедури надання адміністративних послуг. Основні зміни представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Зміни в процесах надання адміністративних послуг під час дії воєнного стану в Україні та особливості цих змін у місті Києві

№ з/п	Нормативно-правова база, що регулювала/ регулює питання надання адміністративних послуг	Зміни в наданні адміністративних послуг
1	Постанова КМУ «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвоільного	«Зупинити строки надання, крім строків надання адміністративних послуг у сферах державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців, державної реєстрації

	характеру» [158] (втратила чинність 25.08.2023)	речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, державної реєстрації актів цивільного стану, суб'єктами (особами), що провадять діяльність під час воєнного стану, адміністративних послуг суб'єктами їх надання та строки видачі дозвільними органами документів дозвільного характеру на час воєнного стану в Україні (крім надання адміністративних послуг у сфері будівництва, визначених ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» [158].
2	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану» [137].	Передбачає відповідальність центрів надання адміністративних послуг, публічних реєстраторів, нотаріусів, «які є користувачами електронної системи, несуть встановлену законом відповідальність за внесення до Реєстру будівельної діяльності завідомо неправдивих відомостей або порушення строків внесення відомостей/ надання документів до/з Реєстру будівельної діяльності» [137]. Адміністратори ЦНАП, посадові особи органів місцевого самоврядування, які перемістилися з території на якій проводяться бойові дії мають переважне право на призначення на вакантні посади в органах місцевого самоврядування без конкурсного відбору, за умови наявності у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи. Через ЦНАП у громадах на території яких ведуться бойові дії надаються всі адміністративні послуги, які на цій території надаються безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг.
3	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» [138]	«центри надання адміністративних послуг, публічні реєстратори, нотаріуси.... державні органи, які є користувачами електронної системи, несуть встановлену законом відповідальність за внесення до Реєстру будівельної діяльності завідомо неправдивих відомостей або порушення строків внесення відомостей/ надання документів до/з Реєстру будівельної діяльності» [138]. Цим законом внесено зміни до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», зокрема: «Користувачами електронного кабінету є центри надання адміністративних послуг, публічні реєстратори, нотаріуси..., які визначені Кабінетом Міністрів України в Порядку ведення електронної системи» [138].
4	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської	«Заява та документи для одержання документа дозвільного характеру, декларація про провадження господарської діяльності можуть бути подані за вибором суб'єкта

	діяльності в період дії воєнного стану в Україні» [139]	господарювання незалежно від задекларованого (zareєстрованого) місцезнаходження (місця проживання), місця провадження господарської діяльності або місцезнаходження відповідного об'єкта» [139]. «Документи дозвільного характеру, строк дії яких закінчується у період дії воєнного стану, вважаються такими, дію яких продовжено на період дії воєнного стану та до кінця календарного року, в якому припинено або скасовано воєнний стан, але не менше трьох місяців з дня його припинення чи скасування» [139]. «У період дії воєнного стану зупиняється перебіг визначених законом строків звернення для переоформлення документів дозвільного характеру, внесення змін до інформації, зазначеної в деклараціях про провадження господарської діяльності. З дня припинення чи скасування воєнного стану перебіг зазначених строків продовжується з урахуванням часу, що минув до їх зупинення» [139]. «У період дії воєнного стану зупиняється проведення планових перевірок щодо додержання дозвільними органами (їх посадовими особами) вимог законодавства з питань видачі документів дозвільного характеру, встановленого порядку їх видачі» [139].
--	---	--

Джерело: сформовано автором на основі [158, 137, 138, 139]

Відповідно до інформації, наведеної в табл. 2.1 зміни в процесах надання адміністративних послуг під час дії воєнного стану в Україні та особливості змін в місті Києві доцільно представити такими етапами:

1. Етап 1. *Зупинення строків надання адміністративних послуг* (введено тимчасове припинення надання певних адміністративних послуг).
2. Етап 2. *Особливі умови функціонування ЦНАП у воєнний час з розширення повноважень* (діяльність ЦНАП обумовлена територіальним розташуванням. У безпечних регіонах на території яких не ведуться бойові дії відновлена повноцінна робота ЦНАП. У регіонах України, які перебувають у зоні бойових дій уряд може визначати особливості надання

адміністративних послуг, а строки надання послуг можуть бути зупинені, при цьому, ЦНАП розширено повноваження і у громадах на території яких ведуться бойові дії надаються всі адміністративні послуги, які на цій території надаються безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг). В місті Києві надання адміністративних послуг соціального характеру було введено із запізненням, на відміну від інших регіонів України. Лише у лютому 2023 року Київська міська рада своїм рішенням надала дозвіл на створення територіальних підрозділів центрів надання адміністративних послуг районних ЦНАП на території розташування районних управлінь соціального захисту населення.

3. *Етап 3. Спрощення реєстраційних процедур в умовах воєнного стану з метою забезпечення безперервності надання адміністративних послуг (екстериторіальність реєстрації – реєстраційні дії дозволено проводити незалежно від місця розташування об'єкта або суб'єкта з метою забезпечити доступ до адміністративних послуг навіть у разі евакуації чи тимчасової окупації території. Наразі ЦНАП міста Києва уповноважені надавати послуги з оформлення нерухомого майна, що знаходиться на окупованих територіях та територіях де ведуться воєнні дії; електронні документи – дозволено подавати документи в електронній формі або електронні копії паперових документів, підписані кваліфікованим електронним підписом (КЕП); скасування нотаріального засвідчення – якщо особа підписує документ у присутності державного реєстратора з пред'явленням документа, що посвідчує особу, то зникає необхідність нотаріального засвідчення підпису; призупинення планових перевірок – призупинено проведення планових перевірок у сфері видачі дозвільних документів на час дії воєнного стану).*

4. *Етап 4. Впровадження декларативного принципу замість дозволів і ліцензій (суб'єктам господарювання надано дозвіл розпочинати діяльність на підставі декларацій без отримання традиційних дозволів чи*

ліцензій. Декларацію прирівняли до дозволу або ліцензії на час дії воєнного стану та щонайменше три місяці після його завершення).

5. Етап 5. *Інтенсивний розвиток цифровізації та впровадження нових електронних сервісів* (розпочато впровадження сервісу «Дія.Підпис» для юридичних осіб, який дозволяє отримувати «Дія.Підпис» для підписання документів онлайн тощо).

6. Етап 6. *Розширення переліку надання адміністративних послуг щодо оновлення даних військовозобов'язаних на період мобілізації* (на виконання ЗУ «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [161, ст. 22] було започатковано новий електронний сервіс, реалізовано можливість отримання електронного військово-облікового документа через ЦНАП або застосунок «Резерв+»).

7. Етап 7. *Реєстрація прав на нерухоме майно на окупованих територіях внутрішньо переміщених осіб* (надано можливість реєстрації нерухомого майна на окупованих територіях незалежно від місця знаходження суб'єкта звернення).

8. Етап 8. *Відшкодування коштів від держави за зруйноване та пошкоджене майно* (потребувало реєстрації прав на нерухоме майно, оскільки у багатьох суб'єктів звернення майно не було зареєстровано в реєстрі нерухомого майна).

9. Етап 9. *Оформлення статусу та щомісячних виплат соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам* (в м. Києві ВПО отримують додаткову разову соціальну допомогу від КМДА за програмою «Турбота»).

Як бачимо, воєнний стан в Україні суттєво вплинув на процедуру надання та отримання адміністративних послуг у столичному мегаполісі. Величезна кількість громадян, які переїхали в Київ, тікаючи від активних бойових дій спонукали органи місцевої влади мегаполісу вирішувати актуальні питання щодо поновлення втрачених документів, виплат допомоги внутрішньо переміщеним особам тощо. Особливої актуальності набули питання ідентифікації громадян та доступу до цифрових сервісів, зокрема,

отримання цифрових документів, соціальних виплат та інших адміністративних процедур, що призвело до пришвидшення цифровізації надання адміністративних послуг, та стало одним із ключових інструментів забезпечення потреб громадян в такого роду послугах [20]. Зокрема, портал державних послуг «Дія» продемонстрував свою ефективність у забезпеченні доступу громадян до електронних послуг «адміністративного й правового інформування, спрощуючи та помітно прискорюючи доступ до адміністративних послуг та інформації» [23, с. 67]. Це підтверджує, що цифровізація стала ключовим елементом адаптації системи адміністративних послуг до умов воєнного стану. Водночас постала проблема вікового-демографічного цифрового розриву, оскільки значна частина громадян, особливо з числа людей похилого віку, фактично не були користувачами цифрових технологій й потребували традиційних офлайн-методів надання адміністративних послуг – це стало черговим викликом для організації діяльності ЦНАП. Дійсно, воєнні дії на околицях Києва у лютому-березні 2022 року кардинально змінили розуміння, як мають надаватися адмінпослуги в умовах непередбачуваних викликів та кризових ситуаціях.

У даному випадку доречно згадати накову працю К. А. Алексєєвої в якій вона доводила, що «наразі теорія та практика державного управління підтверджує той факт, що розвинене суспільство неможливо побудувати, якщо перманентно не працювати над підвищенням інформаційної відкритості органів публічної влади. У ХХІ столітті суспільство щодня зіштовхується з усе новими і новими викликами, спричиненими власне розвитком цивілізації» [7, с. 9]. «Недарма ще у 2011 році Організацією Об'єднаних Націй наявність вільного доступу до Інтернету було визнано одним з фундаментальних прав людини» [105].

Події перших тижнів після повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України показали, наскільки життєво важливою є цифрова грамотність населення і можливість доступу до Інтернету. В цей період у діяльності ЦНАПів України загострилася до того часу незначна

проблема забезпечення безпеки та конфіденційності даних громадян, оскільки ведення ворогом війни як традиційними, так і гібридними формами зумовили збільшення ризиків кібератак та витоків інформації, що потребує вдосконалення механізмів захисту персональних даних. Виникла необхідність розробки нових підходів до захисту інформації, які б забезпечували безпеку громадян під час надання адміністративних послуг, оскільки «безпека цифрових сервісів є критично важливою для забезпечення довіри громадян до державних інституцій» [23, с. 72].

Тимчасова окупація частини території Київської області у 2022 році суттєво вплинула на діяльність ЦНАП в місті Києві, але, ця ситуація дала можливість набути досвіду, який наразі використовують на тимчасово окупованих територіях, де з очевидних причин «доступ до адміністративних послуг є обмеженим, що створює додаткові труднощі для громадян, які залишилися в цих регіонах» [20].

На наш погляд, система надання адміністративних послуг в Україні та, зокрема у столичному мегаполісі, в цілому продемонстрували високий рівень адаптивності й достатньо ефективного впоралися з воєнними викликами, але все ж, незважаючи на ефективність вжитих заходів, залишається низка проблем, що потребують вирішення.

Для столичного мегаполісу актуальними є такі питання:

- деякі реєстри дотепер залишаються недоступними або працюють з перебоями, що ускладнює отримання окремих послуг;
- брак кадрового забезпечення у сфері адміністративних послуг створює додаткове навантаження на працівників ЦНАП. У місті Києві наразі зосереджена величезна кількість внутрішньо переміщених осіб;
- збільшення кількості видів адміністративних послуг вимагають системного навчання адміністраторів ЦНАП;
- певні ще існуючі законодавчі колізії та неоднозначність норм щодо адміністративних процедур у період війни спричиняють затримки у наданні послуг.

Тож маємо зазначити, що надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану є складним завданням, яке вимагає концентрації зусиль та постійної адаптації до нових викликів. Як зазначає І. Динник, «удосконалення надання електронних послуг у воєнний час потребує комплексного підходу до забезпечення надійності, доступності та безпеки [51, с. 30]. Відтак, держава має продовжувати роботу над вдосконаленням цифрових сервісів, одночасно забезпечуючи альтернативні способи доступу до адміністративних послуг для тих, хто не може скористатися електронними платформами, забезпеченням безпеки даних та розширенням доступу до послуг для всіх категорій громадян, включаючи внутрішньо переміщених осіб та тих, хто перебуває на тимчасово окупованих територіях. Лише за умови ефективного функціонування системи адміністративних послуг можна забезпечити соціальну стабільність та підтримку громадян у складний період діючого в Україні воєнного стану.

Чим більше цифровізації та автоматизації в різних сферах життя суспільства і держави, конкретної людини, тим сильніша потреба у цивільно-правовому регулюванні «цифрових» відносин та адаптації публічного управління до цих технологічних новацій [16]. Для розуміння сутності та змісту поняття адміністративної послуги з використанням цифрових технологій повернемося до визначення, яке вже досліджено у попередньому розділі, зокрема, під послугами варто розуміти дії «послуги» щодо збереження або зміни стану нематеріальних благ (немайнових прав, інформації, нематеріальних благ), що здійснюються на користь «одержувача послуг» [16]. Оскільки цифрові технології є невід'ємною частиною процесів цифровізації та розвитку держави, розглянемо правові основи даних процесів, а також завдання і проблеми розвитку цифровізації процесів надання адміністративних послуг в місті Києві.

Дослідження цифровізації процесів надання адміністративних послуг дало можливість виокремити низку проблемних питань, основними з яких є:

1. Інституційні обмеження.

2. Декларативний характер і відсутність відповідальності за недосягнення суб'єктами надання адміністративних послуг поставлених урядом цілей щодо виконання стратегічних документів, спрямованих на формування та розвиток сервісно-орієнтованої держави. Звідси необов'язковість виконання планів прийнятих програм у повному обсязі, що проявляється у перманентній зміні обсягів фінансування та кінцевої вартості реалізованих державних програм.

3. Неналежне управління процесами надання адмінпослуг.

На нашу думку, важливе значення для дослідження процесів надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу є розкриття поняття «управління», без якого неможливо зрозуміти процеси, що протікають в середовищі надання адміністративних послуг, в якому його елементи взаємодіють один з одним і є керованими частинами (елементами) середовища надання адміністративних послуг як складноорганізованої та самоврядної системи. Управлінням називається свідомий цілеспрямований вплив з метою переведення об'єкта управління з одного стану в інший, що в загальному випадку зводиться до процесу вироблення та здійснення керуючих впливів. Складність процесу прийняття рішення вимагає побудови та організації цілісної системи управління, що складається з керуючого та керованого об'єкта. Сутністю системи управління є механізм управління, що поєднує у собі принципи, функції, методи та стилі керівництва.

Тож як бачимо з рис. 2.1, управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу – це структурно-функціональний процес взаємодії суб'єктів звернення з суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктів надання адміністративних послуг між собою безпосередньо або за посередництва організаційно-технологічних механізмів забезпечення доступності та оперативності отримання адміністративних послуг (*ЦНАП, електронні сервіси, комунальні підприємства та ін.*)

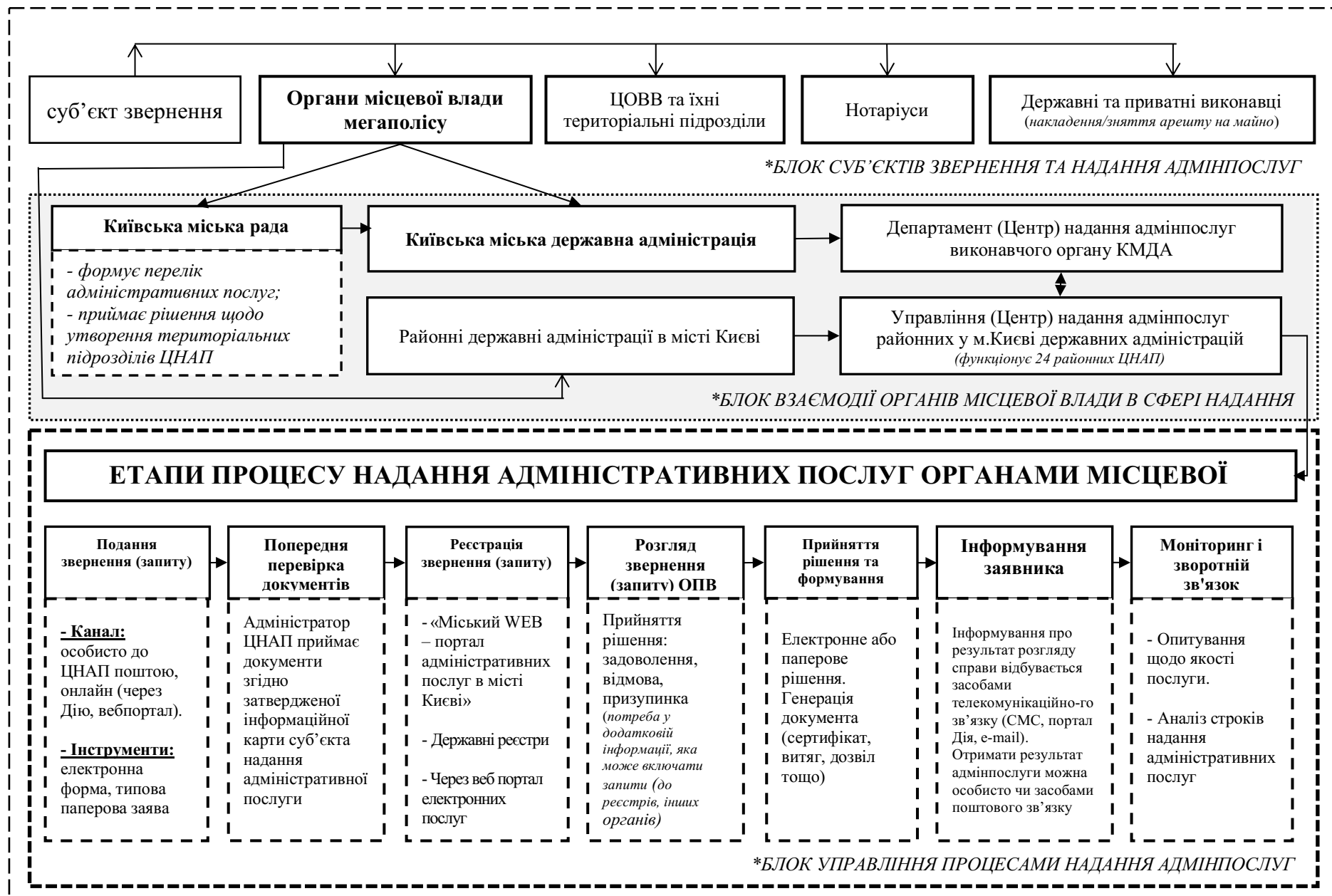


Рис. 2.1 Структурно-функціонально-процесна схема управління процесами надання адмінпослуг ОМВ мегаполісу

Представлена на рис. 2.1 структурно-функціонально-процесна схема управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу показує процеси взаємодії між елементами системи надання адміністративних послуг в місті Києві з метою надання адміністративних послуг. Зокрема представлена цілісна система управління, що складається з керуючого та керованого об'єкта.

Сам процес надання адміністративних послуг в місті Києві має свої особливості, пов'язані зі складністю та багаторівневістю системи надання адміністративних послуг в мегаполісі.

Як бачимо з рис. 2.1, суб'єкт звернення – це фізична чи юридична особа, яка може звернутися для надання адміністративних послуг до суб'єктів надання адміністративних послуг, тобто до органів місцевої влади мегаполісу, ЦОВВ та його територіальних підрозділів, нотаріусів, державних чи приватних виконавців щодо накладення/ зняття арешту на майно.

Оскільки тема дисертаційної роботи передбачає лише дослідження процесів надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу, то інших законодавчо визначених суб'єктів надання адміністративних послуг ми розглядатимемо лише побіжно.

Органи місцевої влади мегаполісу представлені Київською міською державною адміністрацією (КМДА) як виконавчим органом Київської міської ради та десятьма районними у місті Києві державними адміністраціями.

Київська міська рада як орган місцевого самоврядування м. Києва має власний виконавчий орган – Київську міську державну адміністрацію, яка «формується Київською міською радою» [176, ст. 10] відповідно до ст.10¹ Закону України «Про столицю України – місто-герой Київ» і паралельно виконує функції державної виконавчої влади, що є особливістю організації виконавчої влади у столиці України.

Питання утворення, ліквідації, зміни меж та організації управління районами у м. Києві належить до компетенції Київської міської ради [176, ст.

3], тобто в 10 районах міста Києва діють районні у м. Києві державні адміністрації, які виконують рішення КМР та є підзвітними і підконтрольними КМДА. Місцеві державні адміністрації у 10 адміністративних районах столичного мегаполісу здійснюють повноваження виконавчих органів місцевого самоврядування за рахунок бюджету міста та районів.

З метою належного надання адміністративних послуг КМДА створило Департамент (Центр) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), що є структурним підрозділом КМДА. Цей центральний ЦНАП «підзвітний і підконтрольний Київській міській раді, підпорядковується Київському міському голові, входить до структури виконавчого органу Київської міської ради, виконує функції органу місцевого самоврядування та, у визначених законодавством України випадках, виконує функції державної виконавчої влади» (Додаток Г).

Департамент (Центр) надання адміністративних послуг координує та спрямовує діяльність інших структурних підрозділів (*департаментів, управлінь, відділів, секторів*) КМДА у сфері надання адміністративних послуг, а з питань виконання функції державної виконавчої влади взаємодіє з Міністерством цифрової трансформації України.

З метою забезпечення створення зручних та доступних умов для отримання послуг суб'єктами звернень за рішенням КМР утворені територіальні центри надання адміністративних послуг в районах м. Києва при районних у м. Києві державних адміністраціях.

Центральний ЦНАП, тобто Департамент (Центр) надання адміністративних послуг КМДА виконує такі основні завдання:

- організовує надання адміністративних послуг в м. Києві;
- спрощує процедури отримання адміністративних послуг;
- забезпечує інформування суб'єктів звернення про вимоги та порядок надання адміністративних послуг;

- проводить моніторинг якості надання адміністративних послуг відповідно до ст. 7 Закону України «Про адміністративні послуги» [135];
- забезпечує процес автоматизації прийому документів та надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних систем та систем електронного документообігу;
- аналізує стан та тенденції економічного та соціального розвитку у сфері надання адміністративних послуг і вживає заходів для усунення недоліків;
- здійснює методичне та організаційне забезпечення Управлінь (Центрів) надання адміністративних послуг районних у місті Києві державних адміністрацій та координує їх роботу;
- розробляє міські цільові програми у сфері надання адміністративних послуг;
- узагальнює практику застосування законодавства з питань, що стосуються надання адміністративних послуг;
- взаємодіє з іншими структурними підрозділами КМДА, органами місцевого самоврядування, територіальними органами ЦОВВ, органами виконавчої влади, а також з підприємствами, установами та організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків, періодичності одержання та передачі інформації, потрібної для належного виконання покладених на ЦНАП завдань і здійснення запланованих заходів;
- розглядає в установленому порядку звернення громадян;
- скликає та проводить наради, семінари та конференції з питань надання адміністративних послуг в м. Києві;
- та інші завдання (Додаток Г).

Варто зауважити, що перелік адміністративних послуг, які надаються через Департамент (Центр) надання адміністративних послуг при КМДА, його територіальні підрозділи – ЦНАПи при районних у місті Києві

державних адміністраціях визначаються Київською міською радою.

З рис. 2.1 бачимо, що структурно-функціонально-процесна схема розділена на три блоки: «Блок суб'єктів звернення та надання адміністративних послуг», «Блок взаємодії органів місцевої влади в сфері надання адміністративних послуг», що має перехід до «Блок управління процесами надання адміністративних послуг». На практиці цей процес відбувається наступним чином. Фізична чи юридична особа, яка має потребу отримати ту чи іншу адміністративну послугу звертається до адміністратора будь-якого з 25 ЦНАПів міста Києва. Подання заявки на отримання адміністративної послуги може відбуватися такими каналами зв'язку: особисто через ЦНАП, поштою, онлайн (через «Дію», інформаційну систему «Міський WEB-портал адміністративних послуг міста Києва»). Подання заявки може бути як у паперовій формі так і через електронну форму.

Наступним етапом процесу надання адміністративної послуги є попередня перевірка документів для отримання адміністративної послуги. Адміністратор ЦНАП приймає документи згідно затвердженої інформаційної карти суб'єкта надання адміністративної послуги.

У подальшому адміністратор проводить реєстрацію звернення в інформаційній системі «Міський WEB-портал адміністративних послуг міста Києва» або в державних реєстрах чи через вебпортал електронних послуг.

Наступним етапом процесу надання адміністративної послуги є розгляд звернення та прийняття одного з трьох можливих варіантів рішення: задоволення запиту щодо надання адміністративної послуги, відмова у наданні чи призупинка, пов'язана з потребою у додатковій інформації, яка може включати запити до реєстрів, суб'єктів надання адміністративних органів тощо.

Залежно від прийнятого рішення відбувається формування адміністративного акту, тобто рішення з надання адміністративної форми готують у паперовій чи електронній формі. Генерація документу може бути у формі витягу, сертифікату, дозволу тощо.

Наступним етапом є інформування суб'єкта звернення про результат розгляду справи. Інформування відбувається засобами телекомунікаційного зв'язку (через sms, портал «Дія» чи e-mail). Отримати адміністративний акт як результат надання адміністративної послуги можна особисто, через представника чи за допомогою засобів зв'язку.

Зворотний зв'язок та моніторинг процесу надання адміністративної послуги є обов'язковим елементом, і відбувається шляхом опитування щодо якості отриманої адміністративної послуги або аналізу дотримання строків та процедури надання адміністративної послуги.

Варто зауважити, що процес надання адміністративної послуги автоматизований і адміністратор ЦНАП обирає з випадаючого меню необхідну опцію для надання відповідної адміністративної послуги (рис. 2.2)

Рис. 2.2. Фото екрану адміністратора ЦНАП міста Києва

Як уже зазначалося ЦНАП та їх територіальні підрозділи не є суб'єктом надання адміністративних послуг, як і комунальні підприємства та електронні сервіси, платформа «Дія» й інші інструменти цифрової

трансформації, а функціонують як організаційно-технологічні механізми забезпечення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг. Вони не є самостійними суб'єктами надання адміністративних послуг, а виконують роль посередників, інтерфейсів чи інфраструктури, що сприяють ефективній реалізації управлінських функцій у сфері надання адміністративних послуг.

Центр надання адміністративних послуг м. Києва

Порушення термінів Дозвільні справи АС Ветеран Адміністративні справи Електронні сервіси Журнали Довідники

Статистика

Регистрація адміністративної справи

Вид операції: Видача АА - первинний розгляд

Регістраційний номер справи: []

Заявник: [Вибір'ть, будь ласка, заявника...] [контекстний пошук] ПІБ або назва: [] Код ЄДРПОУ або ІПН: []

Інформація щодо заявника: []

Співавтор: [Співавторів немає]

Довереність та довірена особа: [Введіть, будь ласка, довереність...] []

Адміністративна послуга: [ЦНАП Печерського району (вул. Михайла Омеляновича-Павленка)] [Вибір'ть, будь ласка, адміністративну послугу...]

Термін виконання послуги: [Вибір'ть, будь ласка, термін виконання послуги...]

Номери з державних реєстрів: []

Дата надходження заяви: []

Інформація про заяву: []

Об'єкт, на який видається адміністративний акт: []

Фактичне розміщення об'єкта: []

Формалізована адреса: []

Спосіб передачі заявнику: []

Адреса для листування: []

Документи отримано поштою: []

Примітка: []

Зберегти та відправити Зберегти Вийти

© Copyright 2011-2019 Центр надання адміністративних послуг м. Києва

Рис. 2.3. Фото екрану адміністратора ЦНАП у процесі вибору суб'єкта надання адміністративної послуги

Саме тому, адміністратор ЦНАП не сам уповноважений надавати адміністративну послугу, а має обрати відповідний суб'єкт надання адміністративної послуги як показано на рис. 2.3.

З рис. 2.2 та 2.3, які демонструють фото робочого столу адміністратора ЦНАП, що приймає заявку на надання відповідної адміністративної послуги бачимо перелік суб'єктів надання адміністративних послуг у м. Києві, серед яких адміністративні органи: архівні відділи, відділи з питань державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, відділи з питань майна комунальної власності, відділи з питань реєстрації місця проживання / перебування фізичних осіб при районних у місті Києві державних адміністраціях, Головне управління Держпродспоживслужби в Київській області, Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві, Департамент містобудування та архітектури виконавчого органу КМДА, Державна інспекція архітектури та містобудування України, Державний комітет телебачення і радіомовлення України, Київське міське відділення Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю, Комунальне підприємство «Київська міська лікарня ветеринарної медицини», Комунальне підприємство Київської міської ради «Київське міське бюро технічної інвентаризації», Міністерство у справах ветеранів України, Територіальний сервісний центр регіонального сервісного центру МВС в Києві, Управління з питань тимчасового та постійного проживання іноземців та осіб без громадянства управління Центрального міжрегіонального управління Державної міграційної служби у м. Києві та Київській області, Управління патрульної поліції у м. Києві Департаменту патрульної поліції та ін. Тож інформація, яка відображена на рис. 2.2 та 2.3 і наведений вище невичерпний перелік суб'єктів надання адміністративних послуг демонструють, що за посередництва ЦНАП суб'єкт звернення може отримати послугу від будь-якого адміністративного органу, зазначеного в інформаційній системі «Міський WEB-портал адміністративних послуг міста Києва».

Тож можемо зробити висновок, що загалом управління процесами

надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва) представляє собою цілеспрямовану діяльність органів місцевої влади (*Київської міської ради, Київської міської державної адміністрації та районних у місті Києві державних адміністрацій*) та спеціально створених організаційно-технологічних механізмів забезпечення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг (*зокрема ЦНАП та їх територіальних підрозділів в управліннях соціальної та ветеранської політики*), спрямовану на організацію, координацію, оптимізацію та контроль усіх етапів надання адміністративних послуг.

Виходячи з проведеного дослідження та ґрунтуючись на інформації, наведеній на рис. 2.1, 2.2, 2.3 можемо дійти висновку, що процес надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва) включає:

- планування та організацію адміністративних послуг (визначення переліку послуг, регламентів, стандартів якості та умов надання);
- процедури надання послуг (реєстрація звернень, обробка запитів, прийняття рішень, видача результатів);
- цифровізацію процесів (автоматизація процедур, використання електронних реєстрів, платформи «Дія» та ін.);
- моніторинг і контроль (оцінка ефективності, зворотний зв'язок від отримувачів послуг, усунення недоліків);
- управління персоналом і ресурсами, що задіяні в процесі надання адміністративних послуг.

Управління вищезазначеними процесами вимагає застосування управлінських інструментів, до яких можна віднести стратегічне планування, аналіз, аудит, цифрові рішення, а також постійне вдосконалення організаційних механізмів – з урахуванням потреб громадян, вимог законодавства та сучасних викликів (воєнного стану, тотальної невизначеності тощо).

Тож ефективне управління процесами надання адміністративних

послуг дозволить забезпечити прозорий, клієнтоорієнтований, зручний і надійний сервіс з надання адміністративних послуг.

На основі результатів дослідження процесів надання адміністративних послуг в місті Києві можна сформулювати висновок про необхідність удосконалення методологічних підходів до їх аналізу через вивчення середовища їх надання як складноорганізованої самоврядної системи, що функціонує на основі взаємодії її керованих елементів. Така система охоплює керуючий та керований об'єкт, об'єднуючи принципи, функції, методи та інструменти управління з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг.

З урахуванням розуміння необхідності правового регулювання цифрового простору в Україні та, безпосередньо в столичному мегаполісі, для удосконалення процесів надання адміністративних послуг доцільно актуалізувати питання про створення єдиного правового простору для розвитку інформаційного середовища та цифрових послуг так, як це роблять в мегаполісах різних країн світу, досвід яких нами розглянуто у першому розділі дисертаційної роботи.

Сам факт існування, розвитку, ускладнення та затребуваності цифрових технологій та інформаційного середовища (як основного майданчика, простору їх реалізації) підтверджує наявність зацікавлених у такому розвитку суб'єктів. Можна сказати, що, з одного боку, розвиток цифрових технологій обумовлений інтересом до їх розвитку найрізноманітніших суб'єктів (див. рис. 2.1), які створюють, надають адміністративні послуги з використанням цифрових технологій, з іншого боку, - самі цифрові технології залучають до себе все більше суб'єктів, включення яких до громадянсько-правових відносин ускладнює саму систему, перманентно змінюючи її правову природу та розширюючи технічний функціонал [16].

Варто нагадати, що до основних видів цифрових технологій, які представлені переліком провідних напрямів розвитку та використання даних, відносять:

1. Інтернет речей (IoT – Internet of Things). Згідно з концепцією простору, представленою Робом Ван Краненбургом, річчю є будь-який віртуальний чи реальний об'єкт, який існує, переміщається і може бути однозначно визначений.

2. Великі дані (Big Data). Дана технологія – це сукупність підходів, методів та інструментів, призначених для обробки структурованих і неструктурованих даних, що знаходяться в різних джерелах і системах з метою отримання результатів, що сприймаються людиною, і збільшення ефективності його роботи, створення абсолютно нових продуктів і підвищення конкурентоспроможності.

3. Машинне навчання та штучний інтелект (Machine Learning, ML and Artificial intelligence, AI). ML and Artificial intelligence – це набір методологічних підходів та інструментів, завдяки яким потужні комп'ютерні системи можуть знаходити у своїх масивах пам'яті дані, які спочатку могли і не передбачатися, оскільки були не відомі їх нові взаємозв'язки та закономірності.

Поширення цифрових технологій в останнє десятиліття, що визначає траєкторії розвитку світової спільноти, буквально на наших очах веде до кардинальних змін у житті людей, зокрема у царині надання адміністративних послуг населенню. Держава в особі адміністративних органів є найважливішим суб'єктом у сфері надання адміністративних послуг із використанням цифрових технологій. Важливість визначається, насамперед тим, що держава встановлює правове регулювання цієї сфери («правила гри») та контролює їх дотримання з урахуванням вже існуючих правових механізмів примусу та створення нових правових механізмів – регуляторів цієї нової сфери. Крім держави (назвемо це публічним сектором у сфері адміністративних послуг із використанням цифрових технологій, як правило, безкоштовним для громадян) існує численний приватний сектор – юридичні та фізичні особи, які на комерційній основі надають послуги. У цьому завжди такі послуги є платними, ціну (якщо встановлено монополія

певний вид послуг), зазвичай, регулює ринок, кількість попиту й пропозицій послуг певного виду.

Вивчення зарубіжних [199; 204; 211] та вітчизняних [194, 191, 192, 182–185, 178, 174] наукових доробків дозволило зробити висновок про те, що суб'єктами у сфері послуг з використанням цифрових технологій є:

- 1) держава (в особі уповноважених органів державної влади);
- 2) цифрові споживачі (споживачі послуг в Інтернеті, які отримують інформацію про товари та послуги онлайн, тобто віддають перевагу онлайн-технологіям вибору послуг), яких умовно можна поділити на дві категорії: а) споживачів цифрових товарів, б) споживачів цифрових інформаційних послуг та/або товарів;
- 3) цифрові виробники (спеціалізовані фірми – виробники цифрових благ, цифрові бібліотеки тощо);
- 4) інші особи, як допоміжні (обслуговуючі) суб'єкти, чия професійна діяльність в інтернеті супроводжує, обслуговує, забезпечує функціонування системи цифровізації інформаційного ринку (провайдери та ін.). Розглянемо ці категорії докладніше.

Громадським сектором у сфері послуг з використанням цифрових технологій можна вважати всі державні майданчики, що надають громадянам України адміністративні послуги та послуги в електронному вигляді. Наймасштабнішим і таким, що постійно розвивається, є портал «Дія». До каталогу державних сайтів включено офіційні інформаційні інтернет-ресурси, присвячені діяльності державних відомств.

Іншими масштабними державними сервісами є: Портал – особистий кабінет платника податків. Портал helsi.ua – медичні послуги (від запису до лікаря в районну поліклініку до передачі даних в електронному вигляді). Цифрові споживачі як суб'єкти у сфері послуг із використанням цифрових технологій можуть бути класифіковані нами на дві категорії:

- 1) споживачі цифрових товарів. Підсумком надання послуги із застосуванням цифрових технологій є матеріальний товар. Таким чином,

специфіка послуг з використанням цифрових технологій, результатом (проміжним або кінцевим) яких є матеріальний товар, полягає в прикладній функції використання цифрових технологій – вони застосовуються виключно для спрощення, прискорення здійснення доставки матеріального товару до покупця, не змінюючи сутності самої послуги доставці, передачі покупцю замовленого ним товару).

2) споживачі цифрових інформаційних послуг та/або товарів. Підсумком надання послуги з допомогою цифрових технологій є не матеріальний товар, а нематеріальні послуги, нематеріальні (віртуальні) товари, тобто не уречевлені результати, що знаходяться в інтернет-просторі. Наприклад, електронна книга, яку можна відкрити та/або прочитати на певному сайті, пошук потрібної споживачеві (замовнику) інформації в Інтернеті, доступ (на певний час) до будь-якої інформації на певних порталах та сайтах.

Цифрові виробники як суб'єкти у сфері надання послуг з використанням цифрових технологій – це організації, що створюють пропозицію на ринку онлайн-послуг (контент), по суті - формулюючи умови, за дотримання яких покупець може придбати контент, що продається. Тут важливо відзначити, що цивільно-правове регулювання надання послуг з використанням цифрових технологій відрізняється від реально існуючих і таких, що стрімко розвиваються в Інтернеті.

Державні норми не повною мірою можуть регулювати ті складні відносини, які здійснюються онлайн з допомогою цифрових технологій. «Правові лакуни», що виникли в даній сфері, сприяють тому, що цифрові виробники як активні суб'єкти у сфері послуг з використанням цифрових технологій самі, з урахуванням чинного цивільного законодавства, намагаються регулювати (створювати) договірні конструкції, яких фактично (ще) немає в державних нормах, але необхідні для цивільно-правового регулювання нових форм надання послуг з використанням цифрових технологій.

Усі зазначені вище категорії суб'єктів, що діють у сфері послуг з використанням цифрових технологій, не могли б здійснювати свою діяльність без професійної діяльності спеціальних суб'єктів, провайдерів, програмістів, системних адміністраторів, які забезпечують роботу інтернет-мереж, порталів, сайтів, що виправляють виникаючі в інформаційному середовищі збої (помилки), що оптимізують інтернет-простір, в якому тільки можливе використання та застосування цифрових технологій.

На нашу думку, діяльність суб'єктів у сфері надання послуг з використанням цифрових технологій має свою специфіку:

а) специфіка середовища, в якому затребувана та надається послуга – цивільно-правові відносини між суб'єктами виникають з приводу надання будь-яких послуг (вчинення певних дій або здійснення певної діяльності, у традиційному розумінні згідно з п. 1 ст. 779 ЦК України), але специфічним для форм надання таких послуг є цифрове середовище – послуга в такому середовищі (затребувана та надана) може бути надана тільки із застосуванням відповідних даному середовищу технологій (інструментів, алгоритмів) онлайн;

б) специфіка процесу надання (виконання) та результату послуги – якщо інше не передбачено договором надання послуг, виконавець зобов'язаний надати послуги особисто. Особливість надання послуг із використанням цифрових технологій є алгоритмізація та автоматизація низки процесів, що відбуваються під час надання послуги, тобто виконавець (продавець) переважно не надає послуги особисто, а використовує алгоритми, які доставляють послугу до покупця (користувача). Наприклад, послуга отримання (придбання) електронного документа в електронній бібліотеці. Покупець робить замовлення на сайті, розміщує вибраний документ у віртуальному «кошику», за допомогою онлайн-платежів оплачує замовлення, проходить транзакція через платіжний шлюз, підключеної продавцем до свого сайту платіжної системи, далі покупець отримує посилання з паролем для скачування документа. У цьому прикладі працюють

алгоритми, і сам продавець лише фіксує результати: надходження оплати за замовлення, автоматичне відправлення покупцю посилання з паролем, факт завантаження документа. Як правило, перш ніж замовити послугу з використанням цифрових технологій, покупець повинен зареєструватися на сайті продавця, погодившись із певними умовами (по суті – це договір приєднання), вже складеними продавцем.

в) специфіка очікувань (відносини) суб'єктів отримання послуги (споживачів, покупців) – погоджуючись на встановлені продавцем умови «віртуальної купівлі» послуги, споживач розуміє «віртуальні» особливості послуги, що отримується, та його очікування відповідають результату.

г) специфіка прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів – оскільки законодавство України містить поняття «цифрова послуга».

Так Законом України «Про цифровий контент та цифрові послуги» визначено, що «цифрова послуга – послуга, що надає можливість споживачу створювати, обробляти, зберігати та поширювати дані у цифровій формі або отримувати доступ до таких даних, а також здійснювати будь-які інші дії з даними у цифровій формі, що були створені чи завантажені споживачем або іншими користувачами такої послуги. До цифрових послуг належать, зокрема такі, що дають змогу створювати, обробляти, отримувати доступ або зберігати дані в цифровій формі, включаючи хостинг файлів, обробку текстів або гри, які пропонуються в середовищі хмарних обчислень і соціальних мережах» [170, ст. 2]. Цим законом також врегульовані питання щодо надання цифрових послуг, вимог до якості таких послуг, відповідності та відповідальності сторін у відносинах між надавачем та споживачем цифрових послуг.

Варто зазначити, що цей закон спрямований на наближення та гармонізацію українського законодавства з правом Європейського Союзу, зокрема з Директивою Європейського Союзу 2019/770 щодо певних аспектів контрактів на постачання цифрового контенту та цифрових послуг.

Нерозривно пов'язано з наданням цифрових послуг поняття

«персональних даних» та «захисту персональних даних». Законом України «Про захист персональних даних» визначено персональні дані як відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована [153, ст. 2].

В контексті нашого дослідження важливо пам'ятати, що «володільцем чи розпорядником персональних даних можуть бути підприємства, установи і організації усіх форм власності, органи державної влади чи органи місцевого самоврядування, фізичні особи-підприємці, які обробляють персональні дані відповідно до закону. Розпорядником персональних даних, володільцем яких є орган державної влади чи орган місцевого самоврядування, крім цих органів, може бути лише підприємство державної або комунальної форми власності» [153]. Таким чином, суб'єкт звернення за адміністративною послугою має знати, що законодавчо врегульовані правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою його персональних даних, а процедура надання адміністративних послуг включає правові запобіжники, спрямовані на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних.

2.2. Оцінка ефективності управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу

У місті Києві функціонує розгалужена система центрів надання адміністративних послуг. З метою більш ґрунтовного дослідження процесів надання адміністративних послуг, зосередимося на діяльності одного з центрів – Печерському Управлінні (центрі) надання адміністративних послуг.

Відповідно до Положення про управління (центр) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації «Печерський ЦНАП – є структурним підрозділом Печерської районної в місті Києві державної адміністрації, утворюється головою

Печерської районної в місті Києві державної адміністрації, входить до її складу і в межах повноважень, покладених на цей підрозділ, забезпечує надання адміністративних послуг» [133].

ЦНАП підпорядкований безпосередньо голові Печерської районної в місті Києві державної адміністрації, підзвітний та підконтрольний Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Основними завданнями ЦНАП є «забезпечення реалізації державної політики в Печерському районі міста Києва у сфері надання адміністративних послуг. ЦНАП відповідно до визначених повноважень виконує такі завдання:

- Організовує надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;
- Здійснює спрощення процедури отримання адміністративних послуг;
- Забезпечує інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг у ЦНАП;
- Проводить моніторинг якості надання адміністративних послуг, визначення та вжиття заходів щодо підвищення рівня якості їх надання, оприлюднення інформації про результати моніторингу та вжиті заходи;
- Забезпечує процес автоматизації прийому документів та надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних систем та систем електронного документообігу;
- Бере участь у підготовці пропозицій до проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку міста Києва;
- Вносить пропозиції щодо проекту відповідного місцевого бюджету;
- Забезпечує ефективне і цільове використання відповідних бюджетних коштів;

- Бере участь у підготовці заходів щодо регіонального розвитку;
- Бере участь у погодженні проектів нормативно-правових актів, розроблених іншими органами виконавчої влади;
- Здійснює повноваження, делеговані органами місцевого самоврядування;
- Організовує роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів;
- Забезпечує в межах повноважень дотримання вимог у сфері надання адміністративних послуг;
- Забезпечує у межах повноважень захист прав і законних інтересів суб'єктів звернень;
- Здійснює контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів надання цих послуг;
- Вживає заходів щодо покращення якості надання адміністративних послуг;
- Проводить організаційну та методичну допомогу, спрямовану на реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг;
- Забезпечує процедуру закупівлі товарів, робіт та послуг, необхідних для виконання завдань, покладених на ЦНАП у порядку, встановленому законодавством України;
- Розглядає в установленому законодавством порядку звернення громадян, установ та організацій з питань, що належать до повноважень ЦНАП;
- Опрацьовує запити і звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад;
- Забезпечує доступ до публічної інформації, розпорядником якої він є;
- Забезпечує захист персональних даних, що стали відомі при здійсненні своїх повноважень;

- Виконує інші функції, передбачені законодавством, що входять до меж компетенції ЦНАП;
- Готує та подає в установленому порядку:
 - пропозиції щодо удосконалення Центру;
 - пропозиції до проєктів рішень Київської міської ради, проєктів розпоряджень виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), проєктів розпоряджень Печерської районної в місті Києві державної адміністрації з питань, що належать до компетенції ЦНАП;
 - перелік питань, що стосуються діяльності Центру для розгляду на апаратних нарадах Печерської районної в місті Києві державної адміністрації;
- спільно із структурними підрозділами Печерської районної в місті Києві державної адміністрації бере участь у підготовці інформаційних та аналітичних матеріалів для подання голові Печерської районної в місті Києві державної адміністрації;
- забезпечує в межах повноважень ЦНАП реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом та відкритих інформаційних ресурсів;
- забезпечує в межах повноважень здійснення заходів щодо запобігання та протидії корупції;
- забезпечує в межах своїх повноважень виконання завдань мобілізаційної підготовки, цивільного захисту населення, дотримання вимог законодавства з охорони праці та пожежної безпеки;
- виконує завдання та функції щодо реалізації пріоритетних напрямків державної політики;
- готує інформаційні та аналітичні матеріали щодо роботи ЦНАП для подання голові Печерської районної в місті Києві державної адміністрації;
- приймає участь у вирішенні відповідно до законодавства

колективних трудових спорів (конфліктів);

– Центром забезпечується надання адміністративних послуг адміністратором, у тому числі шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг» (Додаток Б)

На забезпечення всіх вищезазначених завдань ЦНАП постійно і системно удосконалюють свою діяльність, про що свідчить моніторинг кількості надання адміністративних послуг.

Так з 2023 року і донині (квітень 2025 року) у ЦНАП перелік адміністративних послуг різноманітного та різновекторного спрямування складає більше 500 послуг.

Кількість обов'язкових послуг залежить від типу громади (*району міста Києва у якому розташований ЦНАП*), місця доступності до відповідного ЦНАП та технічних можливостей. Для порівняння:

у 2017 році – 151 напрямів адміністративних послуг;

у 2018 році – 157 напрямів адміністративних послуг;

в 2019 – 160 напрямів адміністративних послуг ;

з 2020 по 2022 році – понад 200 напрямів адміністративних послуг.

Зріз кількості звернень за різними адміністративними послугами виглядає так:

– на першому місці за кількістю звернень – оформлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон;

– на другому – соціальні послуги (надання субсидій, призначення державної допомоги, пільг, грошових компенсацій та ін.);

– на третьому – реєстрація місця проживання (тут важливо звернути увагу, що цю довідку можна легко за декілька хвилин згенерувати в «Дії», але багато людей приходять у ЦНАП, щоб її отримати в паперовому вигляді);

– на четвертому місці за популярністю послуги щодо реєстрації місця проживання/перебування та державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

ЦНАПи в м. Києві вже стали зручним та популярним інструментом взаємодії між суб'єктами запиту (фізична чи юридична особа) та суб'єктами надання адміністративних послуг, зокрема місцевими органами влади (КМР, КМДА та районними у місті Києві державними адміністраціями).

На підтвердження цих міркувань наводимо фактичні дані надання Центром надання адміністративних послуг Печерської районної в м. Києві державної адміністрації кількісних показників послуг (табл. 2.2).

З даних, наведених у табл. 2.2 можемо зробити висновок, що кількість наданих адміністративних послуг стрімко зростає і вже кількість звернень наближається до довоєнних показників. При цьому варто врахувати, що крім надання різнопланових довідок ЦНАП надає консультації (в телефонній розмові та особисто в приміщенні ЦНАП), що є теж одним з напрямів надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.2

Кількісний зріз надання адміністративних послуг ЦНАП Печерської районної в місті Києві державної адміністрації

Роки	Кількість наданих послуг Центром надання адміністративних послуг Печерської районної в м. Києві державної адміністрації
2020	72 596
2021	100 571
2022	43 286
2023	64 620
2024	70 202

Джерело: сформовано автором на основі [61, 189]

Суттєвим кроком до розвитку системи надання адміністративних послуг та удосконалення процедури надання послуг стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» [136]. Цей закон є дуже революційним, зокрема у частині введення таких понять як: «призупинення розгляду заяви» та «залишення заяви без розгляду». Центри

надання адміністративних послуг на сьогодні не мають права відмовити заявнику у прийомі заяви та документів, навіть якщо звернення сформульоване некоректно чи не зрозуміло, до кого воно адресоване. Новації Закону України «Про адміністративну процедуру» доволі сильно змінюють відносини між громадянами і владою та впливають на алгоритми роботи, але дотепер ці механізми ще не повністю впроваджені.

Суб'єктами надання адміністративних послуг під час надання адміністративної послуги може бути винесене рішення про «призупинення розгляду» адміністративної послуги. Причинами призупинки може бути не надання повного переліку документів для отримання адміністративної послуги, у зв'язку із чим суб'єкт надання адміністративних послуг робить призупинку, в якій зазначається перелік документів, які потрібно донести безпосередньо суб'єкту звернення. Також причиною призупинки, може бути направлення запитів до інших органів для отримання чи підтвердження інформації по документах, які надані для отримання адміністративної послуги.

Також вже підпрацьована процедура «залишення заяви без руху». У разі, якщо заяву подано з порушенням встановлених законодавством вимог, посадова особа адміністративного органу, яка розглядає справу, приймає рішення про залишення заяви без руху. Адміністративний орган надсилає заявнику письмове повідомлення про залишення заяви без руху протягом трьох робочих днів з дня отримання заяви, а в разі особистого звернення із заявою негайно (за можливості) вручає під розписку таке повідомлення особі, яка подала заяву, безпосередньо в адміністративному органі.

У повідомленні про залишення заяви без руху зазначаються виявлені недоліки з посиланням на порушені вимоги законодавства, спосіб та строк усунення недоліків, а також способи, порядок та строки оскарження рішення про залишення заяви без руху.

Адміністративний орган встановлює строк, достатній для усунення заявником виявлених недоліків [136]. За клопотанням заявника

адміністративний орган може продовжити строк усунення виявлених недоліків. Необґрунтоване залишення заяви без руху не допускається.

У разі усунення виявлених недоліків у строк, встановлений адміністративним органом, заява вважається поданою в день її первинного подання. При цьому строк розгляду справи продовжується на строк залишення заяви без руху. Не допускається повторне залишення без руху заяви, в якій усунуто виявлені недоліки, зазначені в повідомленні про залишення заяви без руху.

При реєстрації заяви суб'єкта звернення через Web-портал адміністративних послуг у місті Києві, Державні реєстри чи через вебпортал електронних послуг в системі автоматизації з'явилася функція «Інша послуга», яка дозволяє фіксувати нестандартні звернення. Система відстежує, на якому етапі опрацювання перебуває заявка, та забезпечує зворотний зв'язок. Утім, щоб уникнути витрати часу, краще заздалегідь скористатися консультаціями, щоб переконатися, що питання належить до компетенції ЦНАПу.

У зв'язку з триваючим збройним протистоянням України проти країни-агресора зростає кількість ветеранів війни, учасників бойових дій та інших категорій, для яких було запроваджено адміністративний сервіс «Адмінсервіс «Ветеран». Це спеціалізований проєкт, запроваджений у ЦНАП з метою забезпечення зручного та комплексного обслуговування ветеранів війни, учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, постраждалих учасників Революції Гідності, а також членів їхніх сімей. Проєкт реалізується за сприяння Міністерства у справах ветеранів України та місцевих органів влади. Він передбачає надання широкого спектру адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна», що дозволяє отримати необхідні документи та консультації в одному місці.

Зокрема, у Києві «Адмінсервіс «Ветеран» [136] пропонує шість комплексів адміністративних послуг, які охоплюють різні категорії ветеранів

та їхніх родин і всі ці послуги можливо отримати за однією заявою, відповідно до статусів табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Комплекси адміністративних послуг в «Адмінсервісі «Ветеран»

Статус суб'єкта звернення	Кількість послуг у цій категорії
Учасник бойових дій	19 послуг
Учасник війни	16 послуг
Член сім'ї загиблого (померлого)	26 послуг
Постраждалий учасник Революції Гідності	19 послуг
Особа з інвалідністю внаслідок війни	34 послуги
Особа, яка має особливі заслуги перед Батьківщиною	14 послуг

Джерело: вебпортал ЦНАП міста Києва [189]

Для розуміння процесу надання адміністративних послуг, доцільно більш детально зупинитися хоча б на одному з цих шести, наведених в таблиці 2.3 комплексах адміністративних послуг.

Наприклад статус «Учасник війни» передбачає можливість надання 16 адміністративних послуг, зокрема:

- Встановлення статусу учасника війни;
- Видача нового посвідчення учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасника війни, члена сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни, члена сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України, постраждалого учасника Революції Гідності замість непридатного/ втраченого та у разі зміни персональних даних;
- Взяття на облік для забезпечення санаторно-курортним лікуванням (путівками) ветеранів війни та осіб, на яких поширюється дія Законів України «Про статус ветеранів війни, гарантій їх соціального захисту» та «Про жертви нацистських переслідувань»;

- Надання відомостей з Єдиного державного реєстру ветеранів війни;
- Видача направлення для отримання послуг з соціальної та професійної адаптації;
- Облік громадян, які потребують поліпшення житлових умов.
- Прийняття рішення про виплату грошової компенсації вартості проїзду постраждалих учасників Революції Гідності, ветеранів війни з числа учасників антитерористичної операції/операції Об'єднаних сил, членів їх сімей та членів загиблих (померлих) таких осіб до суб'єктів надання послуг для проходження реабілітації і на зворотний шлях;
- Призначення пільги на оплату житлово-комунальних послуг (включення до Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги);
- Щорічна до Дня Незалежності України грошова виплата у порядку та розмірах, визначених Кабінетом Міністрів України в межах відповідних бюджетних призначень, встановлених законом про Державний бюджет України;
- Забезпечення санаторно-курортними путівками постраждалих учасників Революції Гідності, ветеранів війни з числа учасників Антитерористичної операції/Операції Об'єднаних сил, членів їх сімей загиблих (померлих) таких осіб.

Такий підхід до процесу надання адміністративних послуг систематизує процеси, дозволяє уникати плутанини та чітко розмежовувати послуги. Крім цього у Києві вже діє велика мережа хабів для ветеранів і членів їхніх сімей, які надають консультації, психологічну допомогу тощо. Однак саме адміністративні послуги надаються виключно через ЦНАПи. Запровадження цієї послуги – важливий крок в адаптації до цивільного життя ветеранів у громадах. Пріоритетним обрано саме комплексний підхід у наданні послуг. Це дозволяє надавати комплекс послуг, в одному місці, за

мінімальної кількості відвідувань, без стресу та черг, швидко та просто.

Адміністратори сервісу пройшли відповідні тренінги та навчання, є компетентними працівниками та готові допомогти кожному ветерану, ветеранці, їхнім родинам та сім'ям загиблих захисників і захисниць. Зокрема, адміністратор/адміністраторка контролює терміни надання послуг та інформує заявника про стан розгляду справи.

Підсумовуючи можемо констатувати, що особа з відповідним статусом може звертатися до ЦНАП за адміністративними послугами, оскільки поза межами ЦНАП такі послуги не надаються. До прикладу, у ветеран-хабах можна отримати консультації або перевірити документи, але подати їх офіційно можна тільки через ЦНАП.

Розглядаючи процес надання адміністративних послуг через етапність надання послуги (Додаток Г), доцільно також розглянути це на прикладі, зокрема через «Адмінсервіс «Ветеран» отримання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни.

З інформації, наведеної в додатку Г щодо етапності процесу надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни з визначенням суб'єктів надання адміністративних послуг видно, що до надання адміністративних послуг залучена низка адміністративних органів, кожен з яких надає певний вид послуг.

Якщо провести статистику з вищенаведеного прикладу, то з 28 послуг, які надаються у межах процесу надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни можемо виокремити таку статистику залученості органів влади до надання адміністративної послуги:

- Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації надало – 16 з 28 послуг;
- Міністерство у справах ветеранів України – 4 з 28 послуг;
- Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві – 4;
- Департамент соціальної та ветеранської політики виконавчого органу Київської міської ради (КМДА) – 1;

- Відділ обліку та розподілу житлової площі Печерського р-ну – 1;
- Служба у справах дітей та сім'ї Печерської районної в місті Києві державної адміністрації – 1.

Як бачимо є нерівномірне навантаження на структурні підрозділи органів місцевої влади чи територіальні органи центральних органів виконавчої влади і, якщо мати змогу аналізувати процес надання послуги з середини, очима надавача адміністративної послуги, то бачимо, що є необхідність об'єднання всіх реєстрів.

З власного багаторічного досвіду роботи в центрі надання адміністративних послуг, вбачаю за доцільне законодавчо унормувати об'єднання всіх наявних реєстрів в один та надати доступ до нього центрам надання адміністративних послуг. Цей організаційний крок дозволить забезпечити вчасне отримання суб'єктом запиту адміністративну послугу та унеможливить розпорошення функцій і знизить корупційні ризики.

2.3. Адміністративний регламент мегаполісу як інструмент взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг

Як уже зазначалося у розділі 1 цієї дисертаційної роботи, управління процесами надання адміністративних послуг – це комплекс дій органів влади, спрямований на: організацію ефективного виконання адміністративних процесів з надання адміністративних послуг суб'єктам звернення; забезпечення якості, прозорості та доступності послуг; контроль за дотриманням стандартів, термінів та ресурсного забезпечення.

Одними з елементів управління процесами надання адміністративних послуг є: регламентація та процесний підхід з орієнтацією на послугу як на ланцюг взаємопов'язаних дій.

Ці два елементи взаємопов'язані між собою, тому доцільно розглянути їх у комплексі.

Основою регламентації, тобто встановлення чітких правил через

організаційно-правовий механізм для надання адміністративних послуг є адміністративний регламент. Це «нормативно-правовий акт, який визначає послідовність дій органів влади щодо надання адміністративних послуг» [135]. Він встановлює порядок, за яким органи влади виконують функції з надання адміністративних послуг, а також забезпечує права та обов'язки сторін, що беруть участь у процесі надання адміністративних послуг.

Визначений нами для проведення дослідження у межах дисертаційної роботи Центр надання адміністративних послуг Печерської районної у місті Києві державної адміністрації для забезпечення процесу надання адміністративних послуг керується розпорядженням Печерської районної в місті Києві адміністрації «Про затвердження Регламенту управління (центру) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації» від 11.04.2023 № 161 (Додаток В) розроблений на основі Постанови Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» [151].

Саме адміністративний регламент чітко встановлює порядок організації роботи ЦНАП в місті Києві, його «територіальних підрозділів, робочих місць адміністраторів, порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг» [152].

Згідно з Правилами розробки та затвердження адміністративних регламентів надання адміністративних послуг опис кожної адміністративної процедури передбачає підстави для її початку; зміст кожної адміністративної дії, що входить до складу адміністративної процедури, тривалість та (або) максимальний термін її виконання; відомості про посадову особу, відповідальну за виконання кожної адміністративної дії, що входить до складу адміністративної процедури (у тому числі посаду); критерії прийняття рішень та ін. (Додаток В)

Як приклад, адміністративної процедури, наведемо процес прийняття заяви та інших документів в Управлінні (центрі) надання адміністративних

послуг Печерської районної у місті Києві державної адміністрації.

«Прийняття від суб'єкта звернення заяви та інших документів, необхідних для надання адміністративної послуги (далі – вхідний пакет документів), та повернення документів з результатом надання адміністративної послуги (далі – вихідний пакет документів) здійснюється виключно в Центрі, його територіальних підрозділах, на віддалених робочих місцях адміністратора (в разі їх утворення). У випадках, передбачених законодавством, а також на вимогу суб'єкта звернення адміністратор Центру складає заяву в електронній формі, друкує її та надає суб'єкту звернення для перевірки та підписання.

Прийняття заяв для отримання адміністративних послуг від фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб-підприємців, здійснюється незалежно від реєстрації їх місця проживання, крім випадків, передбачених законом. Заяви від юридичних осіб приймаються за місцезнаходженням таких осіб або у випадках, передбачених законом, за місцем провадження діяльності або місцезнаходженням відповідних об'єктів, якщо інше не встановлено законом. Прийняття від суб'єктів господарювання заяви про видачу документів дозвільного характеру та документів, що додаються до неї, декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства, видача (переоформлення, анулювання) документів дозвільного характеру, які оформлені дозвільними органами, та зареєстрованих декларацій здійснюються відповідно до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності».

Суб'єкт звернення має право подати вхідний пакет документів у Центрі, його територіальних підрозділах, віддалених робочих місцях адміністратора (в разі їх утворення) особисто, через представника (законного представника), надіслати його поштою (рекомендованим листом з описом вкладення) або у випадках, передбачених законом, за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку, в тому числі через інформаційну систему «Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві», у тому числі з

застосуванням електронного підпису та інших засобів автентифікації особи.

Заява для отримання адміністративної послуги в електронній формі подається через Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. У разі коли вхідний пакет документів подається представником (законним представником) суб'єкта звернення, пред'являються документи, що посвідчують особу представника та засвідчують його повноваження.

Адміністратор Центру перевіряє відповідність вхідного пакета документів інформаційній картці адміністративної послуги, у разі потреби надає допомогу суб'єктові звернення в заповненні бланка заяви. У разі коли суб'єкт звернення припустився неточностей або помилки під час заповнення бланка заяви, адміністратор повідомляє суб'єктові звернення про відповідні недоліки та надає необхідну допомогу в їх усуненні.

Адміністратор Центру складає опис вхідного пакета документів, у якому зазначаються інформація про заяву та перелік документів, поданих суб'єктом звернення до неї, у двох примірниках. Суб'єктові звернення надається примірник опису вхідного пакета документів за підписом і з проставленням печатки (штампа) відповідного адміністратора Центру, а також відмітки про дату та час його складення. Другий примірник опису вхідного пакета документів зберігається в матеріалах справи (зокрема в електронній формі) у суб'єкта надання адміністративної послуги. Адміністратор Центру під час отримання вхідного пакета документів зобов'язаний з'ясувати прийнятний для суб'єкта звернення спосіб його повідомлення про результат надання адміністративної послуги, а також бажане місце отримання оформленого результату надання адміністративної послуги (в Центрі, його територіальному підрозділі, віддаленому (у тому числі пересувному) робочому місці адміністратора (в разі їх утворення), спосіб передачі суб'єктові звернення вихідного пакета документів (особисто, засобами поштового зв'язку, у тому числі кур'єром за додаткову плату, або

телекомунікаційного зв'язку чи в інший вибраний суб'єктом звернення спосіб), про що зазначається в описі вхідного пакета документів у паперовій та/або електронній формі.

Адміністратор Центру здійснює реєстрацію вхідного пакета документів шляхом внесення даних до журналу реєстрації (у паперовій та/або електронній формі). Після внесення даних справі присвоюється номер, за яким здійснюється її ідентифікація та який фіксується на бланку заяви і в описі вхідного пакета документів.

Порядок надання адміністративних послуг в електронній формі, у тому числі через інформаційну систему «Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві», визначається в установленому порядку. Реєстрація та облік заяв, вхідних пакетів документів та оформлених результатів надання адміністративних послуг у Центрі, його територіальному підрозділі та на віддаленому робочому місці адміністратора ведеться централізовано в інформаційній системі «Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві».

У разі коли вхідний пакет документів отримано засобами поштового зв'язку і він не містить інформації про прийнятний для суб'єкта звернення спосіб його повідомлення, адміністратор Центру не пізніше наступного робочого дня надсилає суб'єктові звернення опис вхідного пакета документів електронною поштою (та/або його відскановану копію) чи іншими засобами телекомунікаційного зв'язку або поштовим відправленням. Після реєстрації вхідного пакета документів адміністратор Центру формує справу у паперовій та/або електронній формі та в разі потреби здійснює її копіювання та/або сканування. Інформацію про вчинені дії адміністратор Центру вносить до листа про проходження справи у паперовій та/або електронній формі (крім випадків, коли адміністратор є суб'єктом надання адміністративної послуги). Лист про проходження справи також містить відомості про послідовність дій (етапів), необхідних для надання адміністративної послуги, та залучених суб'єктів надання адміністративних послуг.

З метою отримання інформації щодо надання адміністративних послуг мешканці мегаполісу також можуть звернутися до платформи Центрів Дія (center.diia.gov.ua) [125], яка «призначена для отримання фізичними та юридичними особами інформації, необхідної для звернення до ЦНАП» [127]. Зокрема, для покращення процесу взаємодії суб'єкти звернення можуть через платформу Центрів Дія попередньо записатися на прийом до працівників ЦНАП шляхом електронної реєстрації, а також оцінити якість надання адміністративних послуг та висловити свої зауваження і пропозиції щодо покращення діяльності ЦНАП.

Ця вебплатформа багатофункціональна, оскільки вона також використовується як «інформаційна та методична підтримка адміністраторів ЦНАП, інших посадових осіб, є майданчиком для обміну досвідом, поширення кращих практик та систематичного процесу навчання працівників центрів і представників суб'єктів надання адміністративних послуг» [127]. Крім цього, через цю платформу здійснюється «забезпечення працівників ЦНАП шаблонами і зразками документів, інформаційними, методичними та навчальними матеріалами, необхідними для виконання ними своїх функцій» [125], а також забезпечується «організація систематичного процесу навчання працівників ЦНАП і представників суб'єктів надання адміністративних та інших публічних послуг (зокрема, з використанням модуля дистанційного навчання), який базується на регулярній оцінці їх професійних компетентностей і потреб у знаннях, результатах моніторингу показників їх роботи до і після проведення навчання, перевірці отриманих знань та їх практичного застосування» [127].

Завдяки функціональним можливостям Платформи Центрів Дія забезпечується електронна взаємодія між всіма суб'єктами Платформи через «формування запитів, планів, звітів, анкет та інших документів» [127], а також забезпечується інтеграція із системою моніторингу та оцінки якості Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Портал Дія», «розмежування та контроль доступу до підсистем, функціональних модулів

та інформаційних ресурсів» [127].

Суб'єктами Платформи Центрів Дія в мегаполісі є її:

- користувачі (фізичні та юридичні особи, які використовують Платформу для задоволення інформаційних, освітніх та інших потреб, пов'язаних з наданням адміністративних та інших послуг; ЦНАП та їх працівники; суб'єкти надання адміністративних послуг і їх представники);
- держатель (Міністерство цифрової трансформації України);
- технічний адміністратор (Державне підприємство «ДІЯ», що належить до сфери управління Міністерства цифрової трансформації України).

У цьому контексті розгляду взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг варто звернути увагу, що саме органи місцевої влади мегаполісу мають забезпечити підключення електронних інформаційних ресурсів, які використовуються ЦНАП міста Києва для здійснення попереднього запису суб'єктів звернення на прийом до працівників відповідного ЦНАП, до Платформи Центрів Дія у строки, погоджені з технічним адміністратором. Крім цього, вся інформація, що використовується на Платформі Центрів Дія формується у чітко визначених Міністерством цифрової трансформації України форматах даних.

Таким чином ми проаналізували, як адміністративний регламент чітко регламентує процес надання адміністративних послуг через організаційно-правовий механізм в ЦНАП міста Києва.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку про те, що адміністративно-правове регулювання процесу надання адміністративних послуг забезпечено низкою нормативних документів та вимогою розроблення адміністративних регламентів суб'єктами надання адміністративних послуг. У розвиток цієї тенденції на вирішення завдання вдосконалення правового регулювання процесу надання адміністративних послуг потрібно приведення до однаковості адміністративних процедур, що у присутні у величезній кількості адміністративних регламентів надання

адміністративних послуг.

Варто звернути увагу, що у місті Києві діє багаторівнева система надання адміністративних послуг. Кожен орган місцевої влади міста Києва затверджує власний регламент надання адміністративних послуг на основі типового регламенту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, відповідно затверджує і перелік адміністративних послуг.

Тож у кожному адміністративному районі міста Києва є свої особливості, які впливають на управління процесами надання адміністративних послуг та на якість їх надання.

Наведемо приклади надання адміністративних послуг на які варто рівнятися і приклади, які потребують негайного втручання органів місцевої влади мегаполісу з метою їх аналізу для розробки нових підходів до надання саме цього виду адміністративних послуг.

Одним із найкраще організованих процесів надання адміністративних послуг є послуги, що надаються через суб'єкта надання адміністративних послуг Державну інспекцію містобудування України.

Зазначена інспекція має власний реєстр. Суб'єкт звернення подає до ЦНАП паперовий варіант своїх документів, а адміністратор ЦНАП вносить до реєстру дані з заяви суб'єкта звернення. Якщо заявник бажає додати до заяви додаткові документи, то у адміністратора ЦНАП є можливість відсканувати документи і прикріпити. Сформована заявка підписується кваліфікаційним електронним підписом і документи автоматично направляються до суб'єкта надання адміністративних послуг за адресою місцезнаходження. Після прийняття рішення суб'єктом надання адміністративних послуг сформований на даний запит адміністративний акт з'являється у реєстрі й адміністратор ЦНАП роздруковує це рішення і надає суб'єкту звернення результати розгляду справи, сформованої на запит заявника.

Чому цей приклад є позитивним і заслуговує на поширення? Тому що надзвичайно професійно зроблено реєстр і реєстр сам автоматично визначає і

спрямовує запит саме за місцем знаходження досліджуваного об'єкта по всій території України. Крім цього до заявки можливо підкріпити скановані копії різних документів, що також впливає на якість надання адміністративної послуги.

Наступним позитивним прикладом є послуга «єМалятко». Її надання полегшується надзвичайно професійно розробленим інтерфейсом – сукупністю засобів, методів і правил взаємодії між різними елементами системи надання адміністративних послуг та суб'єктом звернення. Це забезпечує позитивну комунікацію, управління та обмін інформацією. На рис. 2.4 зображено фото робочого столу адміністратора ЦНАП, який надає адміністративну послугу «єМалятко».

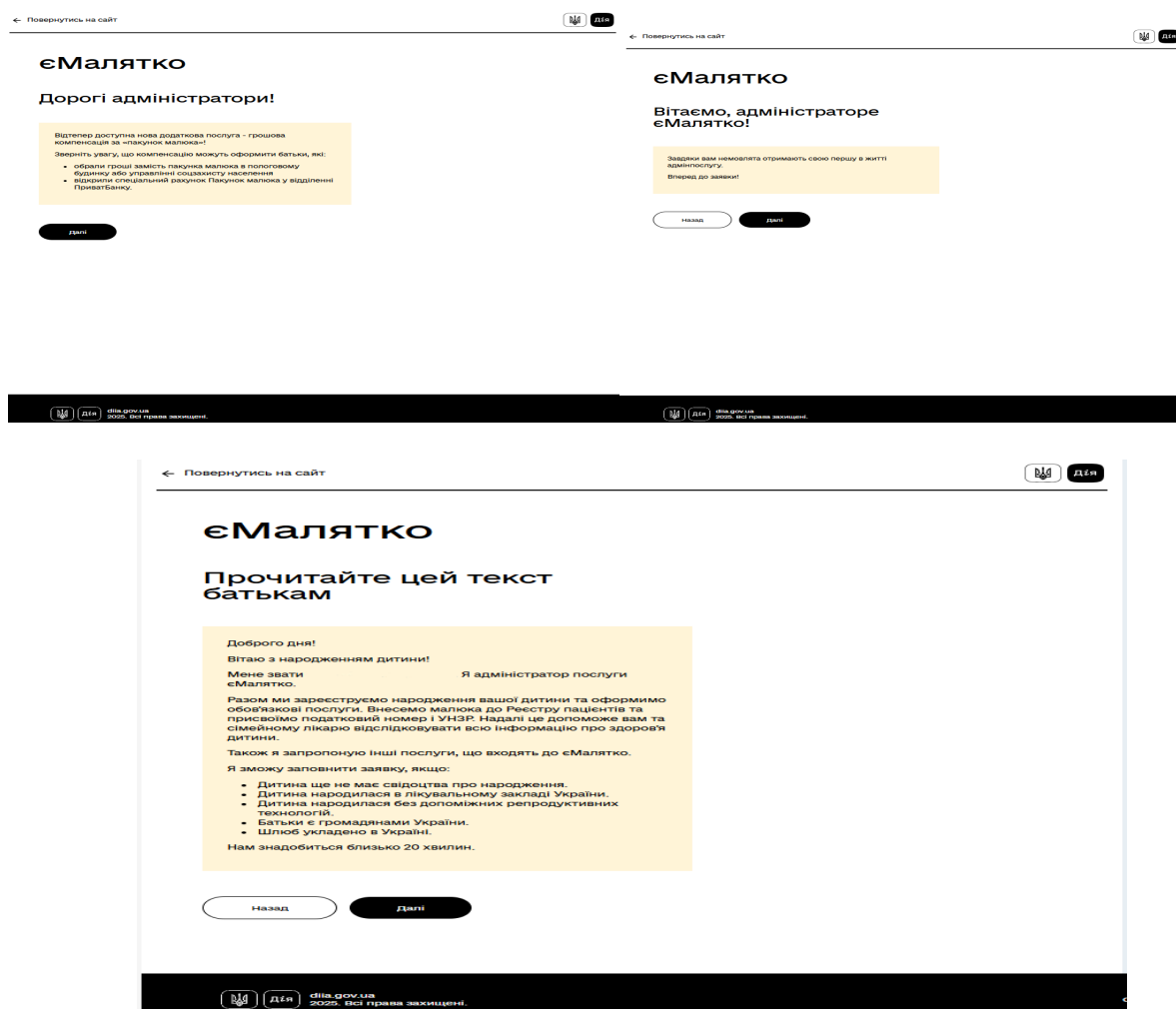


Рис. 2.4. Фото з робочого столу адміністратора ЦНАП, який надає адміністративну послугу «єМалятко»

Як бачимо з рис. 2.4 для даної послуги розроблено алгоритм дії адміністратора ЦНАП, який, надаючи адміністративну послугу ознайомлює суб'єктів звернення з усіма можливими послугами, що входять у пакет життєвої ситуації. Зокрема на екрані є інформація, яка інформує адміністратора ЦНАП про різні додаткові послуги, які йдуть у комплексі з адміністративною послугою «єМалятко» - це грошова компенсація за «пакунок малюка» і зразу є інформація у яких випадках та за яких умов батьки новонародженої дитини можуть отримати цю послугу.

На рис. 2.4 також зображено, як на практиці забезпечується комплекс адміністративних послуг за «життєвою ситуацією», зокрема, адміністратор ЦНАП під час надання послуги «єМалятко» має поінформувати батьків, що «разом ми зареєструємо народження вашої дитини та оформимо обов'язкові послуги, внесемо малюка до Реєстру пацієнтів і присвоїмо податковий номер і УНЗР, що в подальшому допоможе вам та сімейному лікарю відслідкувати всю інформацію про здоров'я дитини. Також пропонуємо інші послуги, що входять у «єМалятко», зокрема можемо заповнити заявку, якщо: 1) дитина ще не має свідоцтва про народження; 2) дитина народилася в лікувальному закладі України; 3) дитина народилася без допоміжних репродуктивних технологій; 4) батьки є громадянами України; 5) шлюб укладено в Україні» (див. рис. 2.4).

Цей приклад показує, як працює підхід до надання комплексної послуги за конкретною життєвою ситуацією. Як показує досвід, необхідно максимально вивчати попит мешканців мегаполісу щодо надання адміністративних послуг і об'єднувати послуги за життєвими ситуаціями, тобто, через моніторинг необхідно вивчати поточний стан та моделювати перспективи надання адміністративних послуг і відповідно до цього формувати бачення щодо управління процесами надання адміністративних послуг.

Але для об'єктивного аналізу управління процесами надання адміністративних послуг важливо розглянути не лише позитивні приклади,

але й дослідити причини неналежного управління наданням адміністративних послуг, які також мають місце. Нагадаємо, що кожна адміністративна послуга має свій порядок надання, що визначається інформаційною карткою адміністративної послуги, яка формується на підставі нормативних актів.

Одним із викликів, які мають місце при наданні адміністративних послуг є неналежне управління процесами надання адміністративних послуг при реєстрації місця проживання.

Наразі в м. Києві для отримання адміністративної послуги «реєстрації місця проживання» необхідно звертатися до ЦНАП при районних у місті Києві державних адміністраціях. В ЦНАП приймають виключно паперові документи. У зв'язку з триваючою повномасштабною агресією країни-окупанта місто Київ отримало дозвіл на оформлення послуги з реєстрації місця проживання у місті Києві та територіях, на яких ведуться активні бойові дії, або територіях, які є тимчасово окупованими. Тобто, наявні обмеження прав громадян щодо доступності до отримання зазначеної адміністративної послуги. Крім цього, коли суб'єкт звернення звертається до ЦНАП за даною послугою адміністратор ЦНАП працює в базі Національного агентства інформаційних систем де створює заявку, сканує та прикріплює у базу сканкопії оригіналів документів і відправляє на опрацювання до Департаменту реєстрації нерухомого майна. При цьому, оригінали документів не передаються, а залишаються в приміщенні ЦНАП до моменту винесення рішення, але у ЦНАП не передбачено зберігання документів, тому виникають питання.

Крім цього, наявні порушення термінів надання адміністративної послуги, тобто недотримання нормативно встановленого строку надання послуги, що пов'язано з тим, що якщо суб'єкт звернення приходить у ЦНАП того району міста Києва у якому проживає, то може отримати адміністративний акт з позитивним результатом, призупиненням розгляду або відмовою протягом 24 годин. Натомість, якщо суб'єкт звернення прийде

до ЦНАП не того району, в якому проживає, то послугу буде надано екстериторіально і це затримує терміни надання послуги до 5 діб, що порушує нормативно встановлений термін до 24 годин.

Виникають постійні конфліктні ситуації у випадках, коли мешканці Києва оформлюють місце реєстрації юридичної особи, тобто свого бізнесу на території Київської області. Адміністратор не може, у зв'язку з обмеженістю реєстру виключно територією міста Києва прийняти до виконання дану заявку, а мешканець м. Києва щиро не може зрозуміти, чому йому відмовляють у наданні даної адміністративної послуги і при цьому адміністратор наділений правом знімати/накладати обтяження нерухомого майна по всій території України без прив'язки до територіальності.

Тож основними проблемами в управлінні процесами надання адміністративної послуги «реєстрація місця проживання» є:

- відсутність можливості отримати дану послугу онлайн;
- відсутність реєстру для опрацювання заяв онлайн між ЦНАП міста Києва та відділами реєстрації місця проживання;
- робота виключно в реєстрі територіальної громади міста Києва, тобто Київська область не охоплена, що унеможлиблює надання багатьох послуг;
- відсутність загальнонаціонального реєстру територіальних громад України;
- відсутність приміщення для зберігання оригіналів документів суб'єктів звернення до моменту отримання адміністративного акту з рішенням.

Отже можемо констатувати, що у процесах управління даною послугою є проблеми в організаційних та управлінських процесах (відсутність реєстрів та приміщень для зберігання документів від суб'єктів звернення, порушення термінів надання адміністративної послуги), технологічних процесах (послуга не автоматизована, «паперова бюрократія»), комунікаційних (спілкування із заявниками, які здебільшого

вже звикли до надання адміністративних послуг в автоматизованому режимі за оптимально короткий період часу) та ін.

Шляхи удосконалення процесів управління наданням адміністративної послуги «реєстрація місця проживання»:

- прийняття документів в офлайн та онлайн через ЦНАП і через «Дія»;
- створення Єдиного реєстру територіальних громад України;
- розширення повноважень адміністраторів ЦНАП щодо роботи в загальнонаціональному реєстрі нерухомого майна для забезпечення рівних прав громадян до доступу до отримання послуг;
- можливість прикріплення сканкопій оригіналів документів у реєстр і заборона на паперові копії документів, які не лише ресурсозатратні (витрата паперу, заправка катриджів, обслуговування принтерів, витрата часу адміністратора ЦНАП на копіювання документів та їх завірення печатками тощо), але й значно уповільнюють просування черги;
- з'єднання реєстрів щодо реєстрації та виявлення змін до реєстрації юридичних та фізичних осіб-підприємців (мешканці тимчасово окупованих територій можуть подавати заявки про внесення змін до юридичної особи знаходячись територіально в м. Києві. За таким же прикладом необхідно зробити щодо юридичної особи на всій території України?);
- створення зручного інтерфейсу реєстру з автоматичним вибором суб'єкта надання адміністративної послуги по всій території України;
- систематичне підвищення кваліфікації адміністраторів ЦНАП та реєстраторів щодо роботи в реєстрах та ознайомлення з підходами до підвищення якості надання адміністративних послуг.

Наступний приклад неналежного управління процесами надання адміністративної послуги – оформлення посвідчення багатодітної родини.

Якщо батьки зареєстровані за різними адресами проживання, то для

оформлення посвідчення багатодітної родини вони мають звернутися до служб у справах дітей за адресами свого місця реєстрації та отримати відповідні довідки про неотримання відповідних посвідчень багатодітної родини за цими адресами реєстрації. Тобто знову постає питання, що відсутність єдиного реєстру надання адміністративних послуг породжує бюрократичну тяганину та неналежне управління процесами надання цілої низки адміністративних послуг.

З огляду на наведені приклади та зважаючи на власний багаторічний досвід роботи в ЦНАП вбачаю за доцільне рекомендувати, що з метою уникнення диференційованого підходу до складу та послідовності проведення адміністративних процедур надання адміністративних послуг необхідно встановити уніфікований перелік обов'язкових до проведення адміністративних процедур у місті Києві:

1) оцінка документів, необхідних для надання адміністративної послуги, щодо наявності (відсутності) необхідності у наданні документів на підставі міжвідомчих запитів, міжвідомча інформаційна взаємодія;

2) аналіз документів, необхідних для надання адміністративної послуги, щодо наявності (відсутності) підстав мотивованої відмови у наданні адміністративної послуги;

3) підготовка та направлення (видача) заявнику відмови у наданні адміністративної послуги;

4) підготовка та направлення (видача) заявнику результату надання адміністративної послуги;

5) консультування заявників щодо порядку надання адміністративної послуги, інформування заявників про хід виконання запиту про надання адміністративної послуги з інших питань, пов'язаних з наданням адміністративної послуги. Адміністративна процедура прийому запиту та інших документів, необхідних для надання адміністративної послуги, та направлення (видача) заявнику розписки в отриманні таких документів є виразом поза волевиявленням заявника про намір отримати адміністративну

послугу. Враховуючи, що надання адміністративних послуг на підставі запиту суб'єкта звернення обумовлено принципом заявного порядку звернення за наданням адміністративних послуг, який пропонується автором виключити з переліку принципів надання адміністративних послуг, наявність зазначеної адміністративної процедури є актуальною при наданні адміністративної послуги у заявному порядку. У разі надання послуги у беззаявному порядку адміністративними процедурами стануть оцінка документів, необхідних для надання адміністративної послуги, щодо наявності (відсутності) необхідності у наданні документів на підставі міжвідомчих запитів, міжвідомчої інформаційної взаємодії та підготовки та направлення (видача) заявнику результату надання адміністративної послуги.

Стосовно запропонованого нами пункту 5) консультування заявників щодо порядку надання адміністративної послуги, інформування заявників про хід виконання запиту про надання адміністративної послуги з інших питань, пов'язаних з наданням адміністративної послуги – він є нагальним з огляду на сучасні потреби.

Враховуючи власний досвід роботи в центрі надання адміністративних послуг вважаю за потрібне рекомендувати:

1) в ЦНАПах м. Києва повинні бути присутні консультанти з різних видів адміністративних послуг (різних напрямів життєвих ситуацій), а саме за напрямками:

- реєстрація юридичних та фізичних-осіб підприємців;
- будівельного спрямування;
- реєстрації нерухомого майна;
- соціальної та ветеранської політики;
- виконавчої служби Міністерства юстиції (*консультувати щодо накладення або зняття арешту з майна, як нерухомого так і рухомого, або майна, що знаходиться в іпотеці – з метою надання довідки щодо реєстрації місця проживання*);

- Міністерства юстиції (з метою отримання дублікатів чи витягів з реєстру Міністерства юстиції про народження, шлюб, зміну прізвища тощо);
- Київського міського центру зайнятості (з метою забезпечити можливість внутрішньо переміщеним особам отримати довідку про облік у центрах зайнятості);
- Податкової служби України (з метою отримання дублікатів ідентифікаційних номерів, щоб не гаяти час суб'єктів запиту на звернення до багатьох інших установ);
- представники Територіального центру комплектування та соціальної підтримки (далі - ТЦК та СП) (з метою негайного внесення змін у тимчасові військово-облікові посвідчення для подальшого уникнення порушень термінів реєстрації та перереєстрації місця проживання і, щоб не змушувати суб'єктів звернень звертатися до інших установ різних територіальних підрозділів ТЦК та СП).

Висновки до розділу 2

Другий розділ дисертаційної роботи спрямований на дослідження сучасного стану управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва). Зокрема досліджено організаційно-правові аспекти процесів надання адміністративних послуг в ЦНАП. З'ясовано, що результати роботи ЦНАП демонструють: скорочення термінів отримання адміністративних послуг, зниження міжвідомчого документообігу, досягнення суттєвого антикорупційного ефекту за рахунок відсутності безпосередньої взаємодії з державними та комунальними службами, доступність та комфортність отримання громадянами адміністративних послуг відповідно до затверджених адміністративних регламентів та укладених угод.

Встановлено, що саме ефективна діяльність центрів надання

адміністративних послуг як посередницької структури між суб'єктом звернення та суб'єктом надання адміністративних послуг уможливила усунення складності міжвідомчого документообігу, який суттєво знижував якість та доступність надання адміністративних послуг.

На підставі проведеного аналізу доведено, що ефективність надання послуг суттєво підвищилася, оскільки з заявника було знято тягар дозволу міжвідомчої взаємодії.

Розглянуто інструменти уніфікації процесів надання адміністративних послуг, серед яких адміністративні регламенти, яким належить основна роль у регулюванні порядку надання адміністративних послуг.

Розглянуто приклади управління процесами надання адміністративних послуг, які є взірцевими та приклади організації надання адміністративних послуг, які потребують дослідження та перегляду процедур надання. Як приклади неналежного надання адміністративних послуг розглянуто «реєстрацію місця проживання» та «посвідчення багатодітної родини».

Сформовано практико-орієнтовані рекомендації, які доцільно внести до адміністративного регламенту діяльності ЦНАП, що передбачають розширення переліку адміністративних послуг шляхом надання комплексних консультативних послуг представниками різних суб'єктів надання послуг, структурованих відповідно до життєвих ситуацій заявників для забезпечення швидкого та зручного вирішення їх запитів.

Основні наукові результати даного розділу опубліковано в працях автора [14; 15; 16; 20].

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МЕГАПОЛІСУ

3.1. Інструменти оцінювання ефективності управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу

Як уже згадувалося до основних елементів управління процесами надання адміністративних послуг віднесено регламентацію та процесний підхід з орієнтацією на послугу як на ланцюг взаємопов'язаних дій, які ми вже розглянули на прикладах діяльності ЦНАП Печерського району міста Києва та процесах організації надання певних видів адміністративних послуг.

Серед інших елементів управління процесами надання адміністративних послуг, зокрема контролю та моніторингу, цифровізації процесів та удосконалення процесів надання адміністративних послуг на основі зворотного зв'язку варто ґрунтовно проаналізувати саме моніторинг, оскільки він є інструментом забезпечення якості надання адміністративних послуг, який дає можливість своєчасно оцінювати ефективність процесів, що відбуваються під час надання адміністративних послуг та приймати відповідні управлінські рішення щодо удосконалення цих процесів.

Моніторинг є важливою складовою всієї системи оцінювання. На удосконалення діяльності органів місцевої влади мегаполісу в сфері надання адміністративних послуг впливає багатогранність і складність процесів проведення моніторингу.

Термін «моніторинг» використовується для визначення цілеспрямованого спостереження за певними об'єктами чи середовищем у просторі та часі. Початком розвитку моніторингових систем можна вважати кінець XX ст., хоча цілі, принципи і методи моніторингу використовувалися з того часу, як у практику ввійшов термін «управління» [186, с. 159].

Моніторинг є специфічною функцією управління і на нього покладається інформаційно-аналітичне забезпечення, обробка інформації, науковий супровід, спрямований на формування інформаційної бази для розробки пропозицій щодо вдосконалення механізму управління на державному, регіональному чи місцевому рівнях [31, с. 463]. Моніторинг інтерпретують по-різному:

- як «систему регулярного відстеження змін, які відбуваються або у всьому суспільстві, або його окремих групах, за умови регулярного застосування одних і тих самих принципів вибірки та інструментарію для збирання даних» [186, с. 160];

- як «спеціально організовану і постійно діючу систему спостережень, збирання, аналізу і поширення інформації з метою прогнозування ключових процесів та дотримання відповідності бажаному результату» [186, с. 160];

- під моніторингом процесів надання адміністративних послуг варто розуміти постійне, систематичне збирання інформації з метою спостереження і контролю за розвитком певного процесу, а також його прогнозування.

Тож практичним застосуванням моніторингу, зокрема у сфері надання адміністративних послуг є інформаційне обслуговування управління. Моніторинг дозволяє системно дослідити будь-який процес та його об'єкти з метою отримання правдивої інформації для ефективного управління середовищем, процесами, програмами розвитку тощо. Таким чином, моніторинг виступає своєрідним скануванням подій і проводиться з метою вчасного виявлення відхилень від окреслених планів.

Цілеспрямованість проведення моніторингу передбачає вивчення сприятливих і негативних чинників, що впливають на управлінський процес. Низка іноземних науковців розглядають моніторинг як окремий напрям дослідження, а деякі зазначають, що він є складовою оцінювання. Так, відомий шведський дослідник Е. Ведунг розглядає моніторинг і оцінювання

впливу як дві головні форми оцінювання [32, с. 161], а також наголошує, що «моніторинг може здійснюватись на різних етапах, внаслідок чого його роль та призначення можуть суттєво відрізнятись» [186, с. 161]. Е. Ведунг розглядає «моніторинг як оцінювання процесу, коли ретельно вивчається увесь процес втілення, від формального ухвалення рішення участі до безпосередньо отримання послуги» [32, с. 161].

Досліджуючи моніторинг як інструмент публічного управління Кіпенко М. у своїй дисертаційній роботі «Моніторинг як інструмент публічного управління» [64, с. 98] доводить, що моніторинг виконує управлінську функцію, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва програми, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність поступу в досягненні очікуваних результатів; це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації програми протягом періоду її впровадження задля виявлення проміжних результатів і досягнень, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних корегувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, виконання запланованих завдань, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей для подальшого розвитку програми» [97].

Моніторингу притаманні певні характеристики, до яких варто віднести системність, динамічність та спрямованість на прогноз. До основних рис моніторингу як явища відносять:

- об'єкти моніторингу динамічні та перебувають у постійному розвитку, залежать від зовнішніх впливів, що, у свою чергу, може призвести до небажаних змін у функціонуванні об'єкта спостереження;
- застосування моніторингу передбачає організацію постійного спостереження за об'єктом;
- організація спостереження передбачає добір обґрунтованих показників та індикаторів;
- результати моніторингу застосовуються для прогнозу розвитку

об'єкта;

- кожна конкретна система моніторингу орієнтована на певного споживача [64, с. 19-21].

Розглядаючи моніторинг як інструмент оцінювання ефективності процесу надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу, можемо виокремити такі його характеристики:

- систематично повторюване спостереження;
- комплексне використання інформації з різних джерел (зовнішніх та внутрішніх каналів);
- методологічне забезпечення (єдина система показників і класифікацій, гармонізований інструментарій, оцінка якості даних та ін.);
- комплексний аналіз (зокрема, рейтингування, ранжування);
- поширення даних, отриманих у результаті моніторингу.

Моніторинг можна класифікувати за ознакою рівня організації :

- на загальнодержавному рівні;
- на регіональному рівні;
- на рівні окремого суб'єкта надання послуг (моніторинг задоволеності відвідувачів ЦНАП, моніторинг доступності та ін.);

Моніторинг класифікують за особливостями дотримання обов'язковості:

- обов'язковий для реалізації (зовнішній моніторинг та внутрішній моніторинг);
- обов'язковий для реалізації (внутрішній моніторинг за дослідженням окремих процесів);

Класифікують також моніторинг залежно від цільової мети:

- інформаційний (задоволеність відвідувачів ЦНАП якістю надання послуг);
- базового (дотримання регламенту; процедури надання адміністративної послуги);

- проблемного моніторингу розвитку (поточний, заключний моніторинг, моніторинг окремих фаз процесу надання адміністративних послуг);

- проблемного моніторингу функціонування (моніторинг якості обслуговування (ввічливості персоналу), моніторинг кваліфікації персоналу).

Залежно від методичного підходу, що використовується під час моніторингу виокремлюють такі види моніторингу:

- динамічний (заснований на показниках динаміки);
- конкурентний (на засадах порівняння з конкурентами);
- порівняльний (реалізується на засадах бенчмаркінгу – процесу порівняльного аналізу, який використовується для вивчення та розуміння ефективних практик інших організацій, зазвичай тих, що є лідерами у своїй галузі, з метою покращення власної діяльності [31]. Бенчмаркінг передбачає вивчення та адаптацію кращих практик для отримання конкурентної переваги та підвищення ефективності діяльності);
- комплексний моніторинг (моніторинг, що заснований на комплексі критеріїв).

Будучи процесом, моніторинг реалізується у кілька етапів:

- Перший етап – формування масиву інформації;
- Другий етап – отримання агрегованої інформації.

Враховуючи цю особливість реалізації моніторингу, під час класифікації виокремлюють:

- моніторинг на основі первинної інформації;
- моніторинг на основі агрегованої інформації.

Залежно від спрямованості, виокремлюють класифікаційну ознаку видів моніторингу – орієнтація на конкретного споживача/надавача адміністративних послуг:

- орієнтований на суспільство в цілому;
- орієнтований на фахівців суб'єктів надання адміністративних

послуг;

- орієнтований на працівників ЦНАП;
- орієнтований на суб'єктів звернення за адміністративною послугою;
- орієнтований на керівників, що забезпечують процес надання адміністративних послуг.

Результатом будь-якого моніторингу є інформація щодо стану досліджуваного об'єкта, його динаміки, напрямку змін.

Для досягнення мети дисертаційної роботи важливо показати як можливо використати моніторинг як інструмент удосконалення процесу надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.

У зв'язку з тим, що надання адміністративних послуг здійснюється на основі максимальної публічності, діяльність ЦНАП має підлягати моніторингу. Для визначення напрямів, які потребують удосконалення роботи щорічно проводиться моніторинг діяльності ЦНАП.

У місті Києві кожного року Комунальне підприємство «Науково-дослідний інститут соціальних досліджень» Київської міської державної адміністрації проводить опитування суб'єктів звернення до ЦНАП міста Києва і за результатами проведеної роботи надає звіт та висновки з вказанням напрямів, за якими потрібно працювати центрам надання адміністративних послуг в м. Києві, але ці заходи проводились до 2021 року включно.

Останні три роки (2022-2024 рр.) звіти не надавались для обговорення, як раніше, разом з тим опитування суб'єктів звернення проводиться і зараз, звіти готуються, але на загальних засіданнях районних ЦНАПів спільно з Департаментом ЦНАП КМДА не обговорювалися. Така ситуація пов'язана виключно з безпековою ситуацією, тобто моніторинг діяльності ведеться, але загальні заходи із залученням громадськості не проводяться.

Варто відмітити, що взятий нами для дослідження в дисертаційній роботі ЦНАП Печерської районної в місті Києві державної адміністрації

протягом всього періоду проведення моніторингу Комунальним підприємством «Науково-дослідний інститут соціальних досліджень» демонстрував високі показники діяльності порівняно з іншими ЦНАП міста Києва.

Крім моніторингу діяльності вищезазначеним комунальним підприємством перевірялися і рейтингові показники, районних в місті Києві державних адміністрацій, в яких присутні показники оцінки ефективності діяльності та якості надання адміністративних послуг районними управліннями (центрами) надання адміністративних послуг.

Відповідно до Порядку моніторингу якості адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості адміністративних послуг, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864 [129], основними цілями моніторингу є визначення:

- рівня готовності онлайн- та офлайн-служб прийому-передачі до обслуговування заявників;
- адміністративних послуг, що потребують оптимізації;
- стану дотримання процедур під час надання адміністративних послуг;
- рівня задоволеності громадян якістю отриманих послуг [129].

Моніторинг якості надання адміністративних послуг спрямований, зокрема на дослідження можливості дотримання принципу субсидіарності, згідно з яким питання, які можна ефективно вирішувати на місцях, повинні бути в компетенції місцевих органів влади. Управління (центри) надання адміністративних послуг в районах міста Києва вже довели свою здатність надавати громадянам якісні адміністративні послуги, тому стратегічним напрямком державної політики має залишатися делегування основних адміністративних послуг до їхньої компетенції [212, с. 353].

«Якість адміністративних послуг можна оцінити за допомогою методів, що використовуються в галузі управління якістю. Одним з найпоширеніших

методів є метод управління за цілями, який передбачає оцінку цілей, досягнутих державним органом або державним службовцем, визначених у політиці якості. Цей підхід включає постійний моніторинг та аналіз як кількісних, так і якісних показників реалізації політики якості, а також коригувальні та превентивні заходи для покращення функціонування та формування нових цілей на основі зібраних даних» [212, с. 355].

Варто зауважити, що проблема управління якістю надання адміністративних послуг набула особливого значення після впровадження адміністративної реформи та в контексті євроінтеграційних процесів, цифровізації й зростання вимог населення до якості надання адміністративних послуг.

Формування системи управління якістю вимагає значних зусиль від службовців органів виконавчої влади, але досягнення результатів стає легшим, якщо їхні цілі чітко визначені. Варто зазначити, що йдеться не про створення нової системи управління якістю, а про вдосконалення існуючої системи, орієнтованої на якість послуг та відповідної міжнародним стандартам.

Для розробки методології оцінки діяльності центрів надання адміністративних послуг та якості надання адміністративних послуг використовують систему управління якістю ISO 9001 (СУЯ) – це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до організації та функціонування СУЯ в організації для забезпечення стабільної та ефективної роботи з надання послуг. Основою цієї системи є спрямованість на потреби та очікування клієнтів, що забезпечується через створення та функціонування системи надання послуг, орієнтованої на клієнтів. В Україні цим стандартом є ДСТУ ISO 9001:2015 [163], який забезпечує відповідність організації міжнародним вимогам та відкриває доступ до державних тендерів.

Ця система спрямована на систематичне отримання відгуків та коментарів від клієнтів і врахування їх зауважень та пропозицій. Загалом стандарт ISO:9001 визначає «якість» як ступінь, при якому сукупність

власних характеристик відповідає визначеним вимогам. Вимога – це сформована потреба або очікування, які є загальнозрозумілими та обов’язковими [51, с. 42]. Задоволеність клієнта – це сприйняття клієнтом ступеня виконання його вимог [27, с. 6].

В Управліннях (центрах) надання адміністративних послуг м. Києва впроваджено внутрішнє управління якістю надання адміністративних послуг – це система заходів, процедур та механізмів, спрямованих на забезпечення ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина діяльності, що базується на принципах постійного вдосконалення, стандартизації, аналізу та контролю якості обслуговування.

Внутрішній моніторинг ЦНАП м Києва здійснюється через комплексну систему, що поєднує технологічні інструменти, зворотний зв’язок від громадян та регулярні оцінки якості обслуговування.

До основних елементів внутрішнього моніторингу ЦНАП м. Києва включено:

- *Система онлайн-моніторингу.* Міністерство цифрової трансформації України розробило систему онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг, інтегровану з Єдиним державним вебпорталом електронних послуг. Ця система дозволяє здійснювати динамічний моніторинг надання адміністративних послуг у реальному часі, зокрема через ЦНАПи, та оцінювати якість обслуговування користувачів;
- *Зворотний зв’язок від громадян.* Мешканці Києва можуть залишати відгуки про роботу ЦНАПів через веб-портал адміністративних послуг міста Києва. Крім того, функціонує кол-центр, що працює за принципом єдиної «гарячої лінії», що дозволяє оперативно реагувати на звернення громадян та покращувати якість надання консультацій;
- *Щорічна оцінка якості обслуговування.* Інститут розвитку Києва щорічно проводить оцінку якості обслуговування відвідувачів ЦНАПів. За результатами щорічного оцінювання всі центри отримали високі оцінки, що свідчить про високий рівень задоволеності громадян;

– *Внутрішні звіти та анкети оцінки.* ЦНАПи кожного району Києва регулярно складають звіти за результатами моніторингу та анкети з критеріями оцінки, що дозволяє систематично аналізувати ефективність роботи кожного центру [9];

– *Регулювання та стандартизація.* Моніторинг якості надання адміністративних послуг регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864 [129], яка затверджує порядок проведення моніторингу та оприлюднення інформації про результати моніторингу.

Внутрішній моніторинг центрів надання адміністративних послуг міста Києва є частиною системи забезпечення якості обслуговування громадян та вдосконалення організації роботи таких центрів. Внутрішній моніторинг проводиться на постійній основі й включає такі складові:

Контроль за дотриманням стандартів надання послуг передбачає перевірку відповідності діяльності ЦНАП:

- Регламенту роботи;
- Стандартам адміністративних послуг;
- Законодавчо встановленим нормам (зокрема, Постанові КМУ від 11.08.2021 № 864).

Оцінка якості обслуговування громадян здійснюється за допомогою:

- Анкетування відвідувачів після отримання послуги;
- Скарг, пропозицій та відгуків, залишених через сайт або в скриньках звернень;
- Оцінювання задоволеності рівнем наданих послуг.

Звітування та аналіз даних. Працівники ЦНАП та відповідальні посадові особи:

- Формують щоквартальні та щорічні звіти про результати моніторингу;
- Аналізують кількість, типи, строки надання послуг, частоту

звернень, повторні звернення, причини відмов;

- Визначають проблемні місця та вживають заходів для їх усунення.

Використання інформаційних систем. Застосовується автоматизована система моніторингу, що інтегрована з:

- Єдиним державним порталом адміністративних послуг (Дія);
- Системою електронного документообігу;
- Внутрішніми модулями збору статистики та обробки звернень.

Навчання персоналу та внутрішній аудит.

- Проведення тренінгів, внутрішніх перевірок компетенцій працівників;
- Перевірка дотримання етичних норм, професійної поведінки та якості комунікації з відвідувачами.

До речі, навчання персоналу ЦНАП в Києві проводиться на постійній основі. Серед тренінгів, які стосувалися ознайомлення з інструментами та механізмами управління процесами надання адміністративних послуг варто виокремити підвищення кваліфікації працівників ЦНАП щодо ознайомлення з європейською моделлю з удосконалення організацій державного сектору шляхом самооцінювання CAF 2020 [59].

Загальна схема оцінювання CAF 2020 (Common Assessment Framework) запропонована для оцінювання і поліпшення якості в органах і організаціях публічного сектору в Європі рекомендована для впровадження Європейською мережею державного управління (EUPAN) – неформальною мережею, що об'єднує керівників, відповідальних за питання державного управління в країнах-членах Європейського Союзу, Європейської Комісії та країнах-спостерігачах. Мережа тісно співпрацює з передовими організаціями публічного сектору Європи.

На підставі проведеного дослідження управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу та з метою

оцінки якості адміністративних послуг і підвищення ефективності моніторингу нами сформовано оцінні критерії ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг в місті Києві для проведення моніторингу їхньої роботи на основі CAF 2020 – європейського інструменту управління якістю.



Рис. 3.1. Модель CAF 2020, заснована на принципах досконалості [59]

CAF 2020 належить до сім'ї моделей загального менеджменту якості (TQM) і є адаптованою версією відомої моделі досконалості Європейського фонду менеджменту якості – EFQM Excellence Model.

На рис. 3.1 бачимо, що модель CAF 2020, заснована на принципах досконалості. Дотримання принципів досконалості відрізняє традиційну бюрократичну організацію від організації, орієнтованої на культуру загальної якості. Організаційне самооцінювання – основа моделі CAF 2020 і відправна точка всебічного процесу удосконалення. Хоча модель CAF 2020 сфокусована на оцінці системи управління та визначенні можливостей для

удосконалення, основними завданнями САФ 2020 є внесок у належне врядування (Good governance). Належне врядування починається із принципів і цінностей, яких дотримуються органи влади та які необхідно враховувати під час оцінювання [59].

Принципи досконалості, на яких ми рекомендуємо вибудовувати роботу органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів, це основа моделі САФ 2020. До принципів досконалості належать принципи: націленості на результат, орієнтації на громадян, лідерства та сталості цілі. Цей принцип поєднує у собі наявність завбачливого керівника, здатного мотивувати своїх підлеглих, та незмінних цілей у мінливому сучасному середовищі. До принципів досконалості також належить «процесний підхід та управління на основі фактів», що регламентує роботу з позиції того, що отримання бажаного результату є більш ефективним тоді, коли відповідні ресурси та дії розглядаються як процес, а раціональні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації. Принципи «розвиток та залучення персоналу», «постійне навчання, інновації та вдосконалення», а також «розвиток партнерства» спрямовані на повне залучення персоналу до удосконалення діяльності з надання адміністративних послуг, створення робочої атмосфери спільних цінностей, культури довіри, відкритості та визнання. Принцип «соціальна відповідальність» покликаний формувати усвідомлення у державних службовців органів місцевої влади мегаполісу, адміністраторів та реєстраторів ЦНАП відповідальності перед мешканцями столичного мегаполісу за задоволення основних очікувань від організації процесів надання адміністративних послуг у місті Києві.

Наведені принципи досконалості інтегровані в структуру САФ 2020, тому процес безперервного удосконалення за критеріями моделі через деякий час здатний вивести організацію на вищій рівень зрілості. Для кожного принципу розроблено чотири рівні TQM злості й кожен орган влади може визначити той рівень, на якому знаходиться зараз. Наприклад, принцип «Процесний підхід та управління на основі фактів» – регламентує роботу

організації з позиції того, що отримання бажаного результату є більш ефективним тоді, коли відповідні ресурси та дії розглядаються як процес, а раціональні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації [59, с. 21].

Якщо порівняти логіку управління діючої на сьогодні методології оцінки діяльності центрів надання адміністративних послуг та якості надання адміністративних послуг, заснованої на системі управління якістю ISO 9001 (СУЯ) – міжнародному стандарті, який визначає вимоги до організації та функціонування СУЯ в організації для забезпечення стабільної та ефективної роботи з надання послуг та моделі CAF 2020, заснованої на принципах досконалості, що вирізняє традиційну бюрократичну організацію від організації, орієнтованої на культуру загальної якості через всебічні процеси удосконалення діяльності, то отримаємо такий результат:

- обидві моделі розглядають управління процесами надання адміністративних послуг як циклічний процес;
- обидві моделі мають вбудовану систему самовдосконалення на основі даних громадського контролю;
- модель CAF 2020 забезпечує постійне вдосконалення - один з основних принципів моделі CAF 2020, що реалізується через процедури надання адміністративних послуг, адміністративні регламенти, цифрові сервіси;
- відмінністю моделей є те, що в моделі CAF 2020 застосовується лідерство, тобто мотиваційно-психологічний механізм, політична воля, управлінські рішення для підвищення якості управління процесами надання адміністративних послуг;
- відмінністю моделей також є те, що в моделі CAF 2020 стратегія і планування відбувається на основі застосування стратегії цифровізації, використання електронних платформ взаємодії, реінжинірингу та інжинірингу послуг.

Як бачимо, розглянуті моделі можуть доповнювати одна одну та підсилювати ефективність управлінських процесів.

Тому, повертаючись до інструментів, за допомогою яких можливо покращити якість управління, що забезпечується ISO 9001 (СУЯ) та CAF 2020 вбачаємо за доцільне застосовувати BPR – інжиніринг бізнес-процесів як ефективний підхід до кардинального переосмислення, перебудови та оптимізації існуючих процедур з метою підвищення якості, швидкості та зручності сервісів для населення.

У контексті дисертаційного дослідження використання інжинірингу для реалізації принципу «Процесний підхід та управління на основі фактів» (рис. 3.1) з моделі CAF 2020, заснованої на принципах досконалості є важливим з огляду на те, що у мегаполісі обсяги звернень до органів місцевої влади великі, що призводить до черг, дублювання процедур, перевантаження персоналу. Тому, першим кроком впровадження інжинірингу є детальний аудит і візуалізація існуючих процесів надання адміністративних послуг: хто, що, коли і як виконує, скільки часу це займає, де виникають затримки і надлишкові етапи.

Також, вбачаємо за доцільне застосування реінжинірингу, що передбачає не оптимізацію існуючих процесів, а створення нових процесів надання адміністративних послуг, виходячи з потреб мешканців мегаполісу.

На цьому прикладі практичної реалізації впровадження наукових підходів до управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу побудована модель CAF 2020.

За допомогою моделей EFQM Excellence Model, та TQM та CAF 2020, які допомагають організаціям встановити цілісну систему управління, вимірюючи де саме вони знаходяться на шляху до визначеної мети через пошук прогалин в роботі та розробку управлінських рішень для їх виправлення нами запропоновано комплексний моніторинг, оснований на оцінних критеріях діяльності ЦНАП із 100-бальною системою оцінювання (Додаток Д) залежно від величини бала та оцінки включає 5 груп критеріїв, які ранжировані наступним чином:

- 1) *Блок оцінювання відкритості та доступності інформації про*

ЦНАП (від 0 до 25 балів) (досліджують офіційний сайт на повноту та актуальність інформації про ЦНАП; відомості про працівників ЦНАП; відомості про контакти, канали доступу до передачі/отримання інформації; доступність взаємодії для можливості внесення пропозицій, спрямованих на покращення роботи ЦНАП; доступність відомостей про хід розгляду звернень громадян);

2) *Блок оцінювання матеріально-технічного та організаційного забезпечення ЦНАП* (від 0 до 35 балів) (оцінюється комфортність перебування, достатність матеріально-технічного забезпечення, перелік адміністративних послуг, наявність доступу до розділу «Незалежна оцінка якості надання послуг», наявність додаткових послуг, територіальна та фізична доступність ЦНАП, доступність електронних послуг тощо);

3) *Блок «час очікування надання адміністративної послуги»* (від 0 до 15 балів) (оцінюють зручність роботи ЦНАП, зручність реєстрації та зручність електронного каталогу та ін.);

4) *Блок «рівень задоволеності якістю надання адміністративних послуг»* (від 0 до 11 балів) (вивчають думку щодо задоволеності якістю надання послуг та роботою ЦНАП загалом)

5) *Блок компетентності працівників ЦНАП та ввічливості надання послуг* (від 0 до 14 балів) (частка одержувачів адміністративних послуг, які позитивно оцінюють роботу працівників ЦНАП, оцінювання організаційної культури в ЦНАП та культури поведінки адміністраторів ЦНАП).

Тож у сумі всіх оцінок за всіма критеріями, конкретний підрозділ ЦНАП може набрати до 100 балів.

Зважаючи на власний досвід роботи в ЦНАП вважаємо за доцільне рекомендувати встановити граничні значення: від 0 до 79 балів – робота ЦНАП оцінена «незадовільно», від 80 до 100 балів – «задовільно».

Як бачимо в табл. 3.1 (Додаток Д) запропоновані блоки оцінних критеріїв діяльності ЦНАП чітко сформовані з урахуванням дотримання:

– управлінської складової (через моніторинг забезпечення

контролю дотримання запланованих показників діяльності);

- правових аспектів діяльності (дотримання регламенту та нормативно-правових актів та ін.);
- організаційної складової (багатоканальна організація доступу до надання адміністративних послуг: особисто чи через представника; безпосередньо у ЦНАП; через електронні сервіси; поштовим направленням; години прийому громадян, терміни надання адміністративної послуги та ін.);
- інклюзивного підходу – безбар'єрності доступу до послуг (інформаційна та цифрова безбар'єрність, територіальна, фізична та ін.);
- комунікаційної компоненти (взаємодія між суб'єктами звернення та суб'єктами надання адміністративних послуг);
- інформаційної складової (доступність інформації на офіційних сайтах, цифрових порталах з надання адміністративних послуг, стендах у ЦНАП, офлайн та онлайн консультаціях в працівниками ЦНАП тощо);
- морально-етичної складової (дотримання етичного кодексу та загально прийнятих правил поведінки);
- економічної складової (перелік платних послуг та безоплатних);
- технологічної складової (безперервний доступ до надання електронних послуг через цифрових платформ з надання адміністративних послуг).

Запропоновані блоки оцінних критеріїв діяльності ЦНАП міста Києва орієнтовані на закріплення у щоденній роботі циклу безперервного удосконалення PDCA (Plan – плануй, Do – роби, Check – перевіряй, Act – впливай) та забезпечення процесу самооцінювання з метою проведення комплексної діагностики діяльності ЦНАП, виявлення сильних сторін діяльності та напрямків, які потребують удосконалення.

Крім внутрішнього моніторингу самооцінювання звичайно потрібно систематично проводити і зовнішні моніторинги.

До основних компонентів зовнішнього моніторингу процесів надання

адміністративних послуг ми рекомендуємо включити:

- *оцінку якості послуг* (вивчення задоволеності суб'єктів звернення через опитування, анкетування, онлайн-форми відгуків; аналіз скарг, звернень, пропозицій та динаміки їх зміни; вимірювання відповідності послуг встановленим стандартам (терміни, повнота, результативність);
- *моніторинг процедур* (аналіз дотримання законодавчих та регламентних вимог при наданні послуг; виявлення фактів перевищення термінів розгляду, бюрократичних бар'єрів, дублювання процедур; перевірка автоматизованості та цифровізації процесів (електронні черги тощо);
- *контроль ефективності роботи персоналу* (оцінка професійної компетентності працівників ЦНАП; визначення навантаження на персонал та аналіз його впливу на якість обслуговування; виявлення потреб у додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації, формуванні навичок клієнтоорієнтованості);
- *аналіз обсягів і структури послуг* (вивчення кількісних показників: скільки послуг надано, які послуги є найбільш/ найменш популярними; виявлення відмінностей у попиті у різних адміністративних районах міста Києва; прогнозування майбутніх потреб у послугах на основі трендів);
- *інституційний моніторинг* (оцінка роботи ЦНАП: матеріально-технічне забезпечення, організація простору, зручності для відвідувачів; моніторинг міжвідомчої взаємодії: чи достатньо інтегровані бази даних, як координується робота з іншими установами; аналіз витрат і ресурсної ефективності діяльності органів місцевої влади мегаполісу, що координують і забезпечують процеси надання адміністративних послуг);
- *використання цифрових технологій у моніторингу* (застосування автоматизованих систем обліку та аналітики (CRM-систем, реєстрів, дашбордів); відстеження в реальному часі динаміки обслуговування; впровадження штучного інтелекту та алгоритмів прогнозування для

вдосконалення процесів);

- *громадський та незалежний моніторинг* (залучення громадських організацій, експертів, ЗМІ до процесу оцінювання надання адміністративних послуг; публікація відкритих звітів, результатів аудитів, проведення громадських слухань; використання інструментів електронної демократії для зворотного зв'язку).

Серед цих основних компонентів зовнішнього моніторингу процесів надання адміністративних послуг варто більш ґрунтовно зупинитися на важливості громадського контролю.

Головною метою громадського контролю є вдосконалення процесу надання адміністративних послуг, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволення населення. Зокрема, громадський моніторинг має вирішувати такі завдання:

- мінімізувати зловживання з боку посадових осіб;
- аналізувати громадську думку щодо проблем у системі надання адміністративних послуг;
- проводити об'єктивне дослідження роботи суб'єктів надання адміністративних послуг, зменшуючи ризик суб'єктивного підходу;
- орієнтувати надання послуг до моделі життєвих ситуацій громадян [209].

Результати моніторингу є основою для коригування діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, стратегічного планування та визначення перспективних напрямків розвитку. Вони повинні бути загальнодоступними для громадськості або окремих зацікавлених груп споживачів.

«Залучення громадян до оцінки якості адміністративних послуг дає низку позитивних результатів:

- посилення захисту прав і свобод людини;
- підвищення якості та ефективності послуг;

- зниження рівня корупції;
- зміцнення довіри до органів влади;
- покращення відносин між владою та громадою;
- формування позитивного іміджу органів державного управління»

[210].

Таким чином, участь громадськості в оцінці стає важливим інструментом удосконалення системи адміністративних послуг та зміцнення демократичних принципів у суспільстві, правда, під час дії правового режиму воєнного стану цей дієвий інструмент моніторингу застосовується частково у зв'язку з безпековими заходами.

Серед причин, які впливають на недостатню ефективність моніторингу можна виокремити також зниження відкритості та прозорості діяльності органів місцевої влади мегаполісу, з тієї ж безпекової причини.

На нашу думку, для вирішення питання забезпечення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу, доцільно скористатися латентним потенціалом громади для удосконалення процесу моніторингу.

Так, соціальні мережі, які охоплюють понад 95% інтернет-аудиторії столичного мегаполісу, потенційно можуть стати потужним інструментом громадського контролю. Однак їхній потенціал залишається недооціненим через відсутність системного підходу до аналізу даних, правові бар'єри та організаційну консервативність органів місцевої влади мегаполісу [172, с. 72].

Створення механізму інтеграції соціальних мереж (наприклад, Facebook, Telegram) у систему моніторингу процесів надання адміністративних послуг в мегаполісі, на нашу думку дозволить:

- підвищити рівень довіри громадян до інституцій через оперативне реагування на запити;
- зменшити корупційні ризики за рахунок публічності прийняття

рішень;

- запровадити інноваційні інструменти аналізу Big Data та штучний інтелект для прогнозування соціальних тенденцій.

Для формування та реалізації механізму інтеграції соціальних мереж в систему моніторингу процесів надання адміністративних послуг варто врахувати такі чинники:

- у сучасних умовах традиційні канали спілкування органів місцевої влади мегаполісу та мешканців міста Києва (телебачення, друковані медіа) дещо втрачають популярність й поступаються місцем соціальним мережам;

- інформування у соціальних мережах через офіційні сторінки дозволяє забезпечувати пряму взаємодію і оперативно доносити повідомлення до цільової аудиторії;

- з точки зору рівня «активності громадян високий рівень включення громадськості забезпечують саме соціальні мережі» [173, с. 329], що є позитивним для налагодження зворотного зв'язку суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг;

- соціальні мережі набули широкого соціального розповсюдження і, що важливо, кількість користувачів середнього та похилого віку, яких відносять до пасивної громадськості в соціальних мережах значна, що дає змогу органам влади мати прямий зв'язок з цією віковою категорією населення мегаполісу;

- соціальні мережі надають необмежений доступ громадян до інформації щодо діяльності органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАП;

- соціальні мережі надають унікальні можливості для поширення текстової, фото-, відеоінформації на широку аудиторію у короткий часовий термін;

- за допомогою соціальних мереж органи місцевої влади мегаполісу можуть оперативно інформувати населення та об'єднувати

зусилля навколо вирішення суспільно важливих завдань з удосконалення процесів надання адміністративних послуг;

- до суттєвої переваги соціальних мереж відносять можливість здійснювати оперативний контроль за змістом і часом розміщення інформації;

- соцмережі дають можливість проводити моніторинг реакції суб'єктів запиту та суб'єктів надання адміністративних послуг на різні життєві ситуації, які вимагають надання адміністративних послуг;

- соціальні мережі є місцем проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо процесів надання адміністративних послуг;

- соціальні мережі дають «можливість синхронізації офіційного сайту органів місцевої влади мегаполісу зі сторінкою у соціальній мережі» [188], що пришвидшує обмін інформацією та сприяє оперативному реагуванню на запити суб'єктів звернення.

Таким чином, ми рекомендуємо органам місцевої влади міста Києва за допомогою розроблених нами оцінних критеріїв діяльності ЦНАП виявляти проблемні питання недотримання органами місцевої влади принципів та процедур надання адміністративних послуг і, на підставі результатів моніторингу ініціювати відповідні управлінські рішення з удосконалення процесів надання адміністративних послуг.

Крім цього, варто звернути увагу на використання латентного потенціалу, який криється у використанні соціальних мереж для налагодження зворотного зв'язку між суб'єктами звернення та суб'єктами надання адміністративних послуг та проведенні громадського моніторингу з метою управління процесами надання адміністративних послуг. Варто нагадати, що досвід управління процесами надання адміністративних послуг в мегаполісах різних країн світу засвідчує, що соціальні мережі є дієвим інструментом удосконалення процесів управління за рахунок постійного і прямого контакту з безпосередніми суб'єктами звернення та постійного зовнішнього моніторингу якості надання адміністративних послуг.

3.2. Дорожня карта впровадження інновацій в управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу

Для формування дорожньої карти щодо удосконалення процесів управління наданням адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу доцільно акцентувати увагу на тому, що процес надання адміністративних послуг являє собою складну систему, ефективність якої залежить від ефективно побудованого управління, представленого комплексним механізмом, який регулює увесь процес – від подання заяви суб'єктом запиту до досягнення мети – отримання адміністративного акту як результату надання адміністративної послуги.

Наразі в Україні ефективне і своєчасне надання адміністративних послуг є одним із ключових чинників забезпечення довіри громадян до держави та місцевих органів влади. Особливого значення це набуває в умовах триваючого воєнного стану, постійно зростаючих очікувань громадян щодо покращення безпекової ситуації та умов життя, а також стрімкої цифрової трансформації українського суспільства.

З огляду на це, держава зобов'язана не лише створити чіткі правові рамки, а й сформувати ефективну інституційну модель, яка забезпечуватиме належне управління процесами надання адміністративних послуг.

Для якісного надання адміністративних послуг мають бути чітко налагоджені процеси надання адміністративних послуг, які ми сформували у модель комплексного (інтегрального) механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу.

Почергово розглянемо складові елементи цього інтегрального механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу (рис. 3.2).

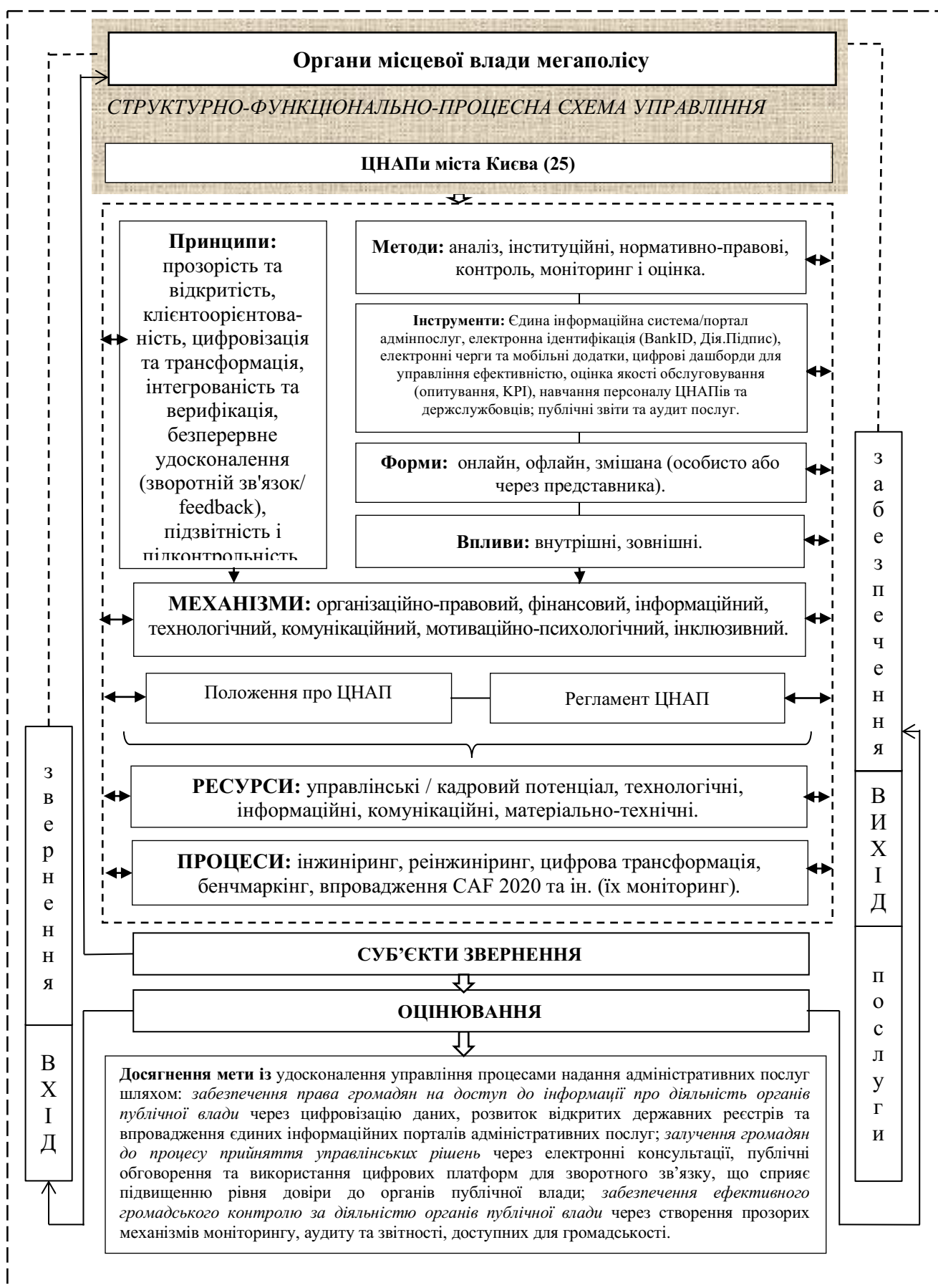


Рис. 3.2. Модель комплексного (інтегрального) механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг ОМВ мегаполісу

На рис. 3.2 відображена модель комплексного (інтегрального) механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу. Елементами системи надання адміністративних послуг в мегаполісі є органи місцевої влади та ЦНАП, які ґрунтовно були розглянуті у попередніх розділах, а на структурно-функціонально-процесній схемі управління процесами надання адміністративних послуг в мегаполісі (рис. 2.1), через «блок суб'єктів звернення та надання адміністративних послуг» було досліджено інституційний та організаційний механізми; «блок взаємодії органів місцевої влади мегаполісу в сфері надання адміністративних послуг» розкриває сутність взаємодії та функціональної спрямованості інституцій, долучених до управління процесами надання адміністративних послуг; «блок управління процесами надання адміністративних послуг» розкриває процесний підхід, канали надання адміністративних послуг, інструменти їх надання та вказує на важливість моніторингу та зворотного зв'язку з суб'єктами звернення.

Інтегрований механізм побудований з урахуванням: *принципів*, основними з яких є прозорість та відкритість, клієнтоорієнтованість, цифровізація та трансформація, інтегрованість та верифікація, безперервність надання та удосконалення процесів; *методів* (аналіз, контроль, моніторинг, оцінювання); *інструментів* (Єдина інформаційна система/портал адмінпослуг, електронна ідентифікація (BankID, «Дія.Підпис»), електронні черги та мобільні додатки, цифрові дашборди для управління ефективністю, оцінка якості обслуговування (опитування, KPI), навчання персоналу ЦНАПів та державних службовців органів місцевої влади мегаполісу, публічні звіти та аудит послуг); *врахування різних форм* (онлайн, офлайн, змішана (особисто або через представника) надання адміністративних послуг; *внутрішніх та зовнішніх впливах*; *використанні ресурсів* (управлінські/ кадровий потенціал, технологічні, інформаційні, комунікаційні, матеріально-технічні); *процесах* (інжиніринг, реінжиніринг, цифрова трансформація, бенчмаркінг, впровадження CAF 2020 та ін.);

механізмах (організаційно-правовий, фінансовий, інформаційний, технологічний, комунікаційний, мотиваційно-психологічний, інклюзивний) та *процесах оцінювання* якості надання адміністративних послуг для досягнення мети з удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг з метою оптимального задоволення потреб громадян в отриманні адміністративних послуг в мегаполісі.

Організаційно-правовий механізм управління процесами надання адміністративних послуг являє собою сукупність: нормативно-правових актів, інституційних структур, процедур, управлінських інструментів.

Ця сукупність елементів забезпечує правове, інституційне та технологічне підґрунтя для надання адміністративних послуг.

У попередніх розділах дисертаційної роботи було ґрунтовно розглянуто кожен із вищезгаданих елементів, що формують організаційно-правовий механізм, але для розуміння системності дії організаційно-правового механізму для управління процесами надання адміністративних послуг і формування рекомендацій щодо удосконалення управління цими процесами, побіжно зупинимося на розгляді кожного елементу:

1. *Нормативно-правова основа управління процесами надання адміністративних послуг* представлена законами України «Про адміністративні послуги» [135], «Про звернення громадян» [157], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [147], «Про цифровий контент та цифрові послуги» [170], Кодекс адміністративного судочинства України [67] та ін., які регламентують подання звернень у рамках надання послуг; захищають права у разі порушень при наданні послуг, визначають процедуру вирішення публічно-правового спору, встановлюють стандарти, регламенти, адміністративні процедури тощо.

2. *Інституційні структури* (суб'єкти регулювання процесів надання адміністративних послуг):

– Органи державної влади та місцевого самоврядування (КМДА як виконавчий орган КМР, районні у м. Києві державні адміністрації) – основні

надавачі адміністративних послуг;

– *інституційні структури, що виконують роль організаційно-технологічних інструментів забезпечення процесів надання адміністративних послуг:*

а) ЦНАП (Департамент (Центр) надання адміністративних послуг при КМДА, 10 районних ЦНАПів при районних у місті Києві адміністраціях, територіальні підрозділи районних ЦНАП при управліннях соціальної та ветеранської політики, всього 25 ЦНАП у м. Києві в яких працюють 400 адміністраторів) – організовують і здійснюють фронт-офісну роботу);

б) Суб'єкти делегованих повноважень (ДП «Документ», підприємства, які виконують функції за договором);

в) Технічні реєстратори/оператори електронних реєстрів, «Дія» – цифрові платформи підтримки процесів.

3. *Інструменти, що забезпечують взаємодію елементів системи надання адміністративних послуг*

– ЦНАПи – є інструментом забезпечення безпосередньої взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг;

– Єдині та галузеві електронні реєстри;

– Електронні системи – забезпечують взаємодію між органами влади через «Трембіту», «Дію», «Соціальна громада» тощо;

– Стандарти і регламенти – визначають процедуру надання кожної адміністративної послуги.

4. *Процедурний механізм надання адміністративних послуг:*

– подання звернення (канал: особисто, поштою, онлайн через «Дію» або вебпортал; *інструменти*: електронна форма, паперова заява);

– прийняття звернення та попередня перевірка документів (відповідно до інформаційної карти суб'єкта надання адміністративної послуги);

– реєстрація звернення (через міський Web-портал

адміністративних послуг у м. Києві; через державні реєстри; через вебпортал електронних послуг);

- розгляд звернення (прийняття рішення про задоволення/відмову / призупинку розгляду);
- прийняття рішення та формування результату (рішення у електронному чи паперовому форматі; генерація рішення у відповідну форму (сертифікат, витяг, дозвіл та ін.);
- інформування суб'єкта запиту про результати розгляду (*через канали*: телекомунікаційного зв'язку (СМС, портал «Дія», e-mail), засобами поштового зв'язку або особисто);
- моніторинг і зворотний зв'язок (опитування щодо якості послуги, аналіз строків надання послуги, оскарження дій або бездіяльності тощо).

5. Моніторинг, контроль та відповідальність

- внутрішній контроль (керівники та відповідальні за контроль діяльності органу структурні підрозділи КМДА, районних в місті Києві адміністрацій, ЦНАП);
- зовнішній контроль (Міністерство цифрової трансформації, аналітичні відділи, громадський моніторинг та ін.);
- адміністративна та дисциплінарна відповідальність посадових осіб за порушення процедури надання адміністративних послуг;
- інструменти та механізми оцінювання якості надання адміністративних послуг (скарги, опитування та ін.).

6. Цифрова трансформація

- Електронна ідентифікація (ID.GOV.UA, Дія.Підпис);
- Електронні заяви та автоматичне надання послуг;
- Мобільні офіси, чат-боти, онлайн-черги;
- Платформа «Дія» - доступ до електронних адміністративних послуг.

Процес надання адміністративних послуг тісно пов'язаний з

адміністративно-правовим регулюванням у сфері надання адміністративних послуг. З огляду на це вимагає особливої уваги розробка таких процедурних актів як адміністративні регламенти та єдині стандарти надання адміністративних послуг. Широке застосування відомчого регулювання є особливістю механізму адміністративно-правового регулювання. Процес надання адміністративних послуг значною мірою регламентований саме відомчими актами: прийняттям адміністративних регламентів і єдиних стандартів надання адміністративних послуг.

Видається необхідним розглядати поняття адміністративного регламенту у двох аспектах. По-перше, адміністративний регламент як основа процедури надання адміністративних послуг є правовим актом, розробленим для забезпечення зручності заявників у ході отримання адміністративних послуг. У цьому адміністративний регламент повинен забезпечувати заявникам доступність до розуміння термінів і формулювань, у ньому використовуваних, логічність і простоту його побудови. Аналіз змісту адміністративних регламентів з метою забезпечення зручності заявників у ході отримання адміністративних послуг дозволяє зробити висновок про надмірну складність їх структури, дублювання своїх положень (наприклад, розділ, що встановлює стандарт надання послуги, найчастіше дублює загальні становища чи порядок надання адміністративну послугу та інших). Цим зумовлюється небажання заявників звертатися до тексту адміністративного регламенту з метою роз'яснення питань, що виникають у ході надання адміністративних послуг або стадії підготовки до їх отримання.

Нині адміністративні регламенти надання адміністративних послуг є статичними документами, затвердженими відомчими актами. Адміністративні регламенти містять великий обсяг інформації, часто надмірної, і не встигають удосконалюватися відповідно до реформування системи надання адміністративних послуг, у зв'язку з чим існує необхідність не тільки оптимізації структури адміністративних регламентів, а й удосконалення нормативного забезпечення надання адміністративних послуг

загалом.

Водночас адміністративним регламентам, на думку автора, належить основна роль у регулюванні порядку надання адміністративних послуг, наявність єдиного стандарту нарівні з регулюванням подібних положень у межах адміністративних регламентів свідчить про надмірності правового регулювання. З урахуванням викладеного автором є необхідною оптимізація структури єдиних стандартів надання адміністративних послуг з метою виключення положень, що дублюються в адміністративних регламентах надання адміністративних послуг, а також оптимізація структури адміністративних регламентів надання адміністративних послуг.

Ще одним механізмом, який значно впливає на управління процесами надання адміністративних послуг є мотиваційний механізм, що спрямований на мотивацію персоналу ефективно виконувати завдання з надання адміністративних послуг, застосовуючи новітні технології та наукові здобутки у сфері управління організаціями та процесами.

Наприклад Управління (Центр) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації продовжує співпрацю з Київським регіональним центром підвищення кваліфікації, з вищими учбовими навчальними закладами та іншими установами.

За результатами проведених заходів у 2024 році в Департаменті (Центрі) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) пройшли навчання 27 адміністраторів за короткостроковими семінарами на тему «Актуальні питання надання адміністративних послуг». Протягом року працівники управління (центру) проходять підвищення кваліфікації у Київському регіональному центрі підвищення кваліфікації.

Основними темами заходів щодо покращення якості адміністративних послуг і роботи ЦНАП були: «Лідерство в управлінській діяльності», «Штучний інтелект у роботі публічного службовця», «Менторство для лідерів, європейська інтеграція та відновлення України», «Професійне

вигорання на державній службі», «Конфлікти, стреси, маніпулювання в управлінській діяльності», «Взаємодія влади і громадян – запорука держави і суспільства», «Розвиток стесостійкості. Експрес методи управління стресом», «Запобігання корупції в публічному управлінні» та «Психологія професійного мислення, готовності до змін».

Реалізовано заходи з самоосвіти щодо покращення якості адмінпослуг і роботи ЦНАП: портал «Дія. Цифрова освіта» «Кризові комунікації в управлінні персоналом», «Персональна кібергігієна», «Держава без бар'єрів», «Актуальні питання надання адміністративних послуг» (питання щодо компенсації витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, надання паспортних послуг, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, оформлення та видачі посвідки на тимчасове проживання, та спрощення порядку оформлення паспортних документів під час воєнного стану), вивчення результатів оцінювання службової діяльності публічних службовців.

Наразі Міністерство цифрової трансформації України спільно з Google та CDTO Campus реалізує програму «Штучний інтелект для державного сектору» [195]. У межах цієї програми керівники, технічні та провідні спеціалісти ЦНАП міста Києва вчать як безпечно і відповідально працювати зі штучним інтелектом для удосконалення процесів надання адміністративних послуг, як підвищити ефективність та автоматизувати рутинні завдання з надання адміністративних послуг, як краще формувати запити для отримання точних результатів та ознайомитися з реальними прикладами застосування штучного інтелекту, який уже допомагає надавати публічні послуги в зарубіжних країнах, про що ми вже згадували, розглядаючи досвід організації надання послуг в зарубіжних країнах, зокрема в Об'єднаних Арабських Еміратах.

До речі, у червні 2025 року у Києві відбулася масштабна ІТ-подія Tech360: Policy, Talents & Growth, де обговорювалися стратегічні питання розвитку ІТ-галузі, зокрема міністр цифрової трансформації анонсував

розробку українського аналога ChatGPT для національної безпеки та економіки.

Особливістю українського аналога ChatGPT є модель, яка розуміє український контекст, що є важливим для національної безпеки та економіки майбутнього. Планується, що ця модель буде широко впроваджена в діяльність органів публічної влади, зокрема в систему надання адміністративних послуг. Як зазначив міністр Михайло Федоров: «Ми стоїмо на межі, де технології впливають на саму сутність державної безпеки. Штучний інтелект у відповідальних руках – це і щит, і меч України. Але головним є довіра і взаємодія. Лише разом ми зможемо створити рішення, які захищатимуть країну сьогодні та забезпечать її перевагу у майбутньому. Тому необхідно створювати кваліфікаційні центри та партнерські ініціативи, які сприятимуть підтримці навчання українців цифровим технологіям та інклюзивності у цифровій трансформації».

Наразі триває розробка національної великої мовної моделі (LLM) разом з Київстар, яка допоможе державі та компаніям створювати для українців якісні ШІ-сервіси. На порталі «Дія» триває внутрішнє бета-тестування ШІ-асистента і скоро можна буде оформити першу послугу за допомогою ШІ. LLM – це нейромережа, що працює за принципом людського мозку. Вона здатна розуміти, аналізувати, генерувати тексти, перекладати тощо. Крім цього, в Україні у 2025 році вже створено перший у Європі центр для комплексної інтеграції ШІ в державному секторі. Все це відбувається у рамках реалізації Стратегії цифрового розвитку інновацій України (WINWIN) до 2030 року, яка визначає візію України як країни інновацій та окреслює ключові напрями, принципи, цілі і завдання державної політики у сфері цифрового розвитку. Все це безпосередньо впливає на організацію управління процесами надання адміністративних послуг.

Зважаючи на сучасні безпекові виклики, дію правового режиму воєнного стану, який суттєво впливає на відкритість і прозорість діяльності органів публічної влади, зростаючу необхідність забезпечення стійкості у

всіх її проявах, яка, у кінцевому підсумку формується на довірі до влади, надважливим у цьому контексті є забезпечення довіри населення до органів влади через отримання якісних та своєчасних адміністративних послуг.

Застосування технологій штучного інтелекту в процесах надання адміністративних послуг призводить до оптимізації управлінських процесів, підвищує операційну ефективність управлінських процесів за рахунок їх автоматизації, заощаджує час та ресурси для розв'язання більш нагальних завдань, сприяє зростанню якості надання управлінських послуг.

Перевагою застосування штучного інтелекту в наданні адміністративних послуг є можливість обробки великих об'ємів даних, що підвищує рівень обґрунтованості і прогнозованості управлінських рішень, адміністративних актів тощо. Зважаючи на цю перевагу штучного інтелекту Європейська комісія у жовтні 2024 року оголосила про впровадження інструменту GPT@ЕС – це текстовий генератор на базі штучного інтелекту, мета якого полягає у підтримці посадових осіб органів публічної влади при підготовці проєктів управлінських рішень. Окрім цього, аналізуючи потреби громадян на отримання послуг за допомогою штучного інтелекту можливо спрогнозувати, які послуги будуть користуватися вищим попитом і врахувати це для планування діяльності та організації управлінських процесів, зокрема розподілу фінансових, матеріально-технічних, людських ресурсів.

На нашу думку, застосування технології штучного інтелекту дозволить підняти на якісно новий рівень обслуговування суб'єктів звернення в ЦНАП міста Києва, оскільки успішний зарубіжний досвід, зокрема італійського міста Болонья, що впровадило у практику публічного управління метод LoRa (Long Range) [226], який дозволяє керувати різними типами даних, наприклад, усередині приміщень (контроль освітлення, температури) та на відкритому повітрі.

Оскільки метод LoRa охоплює основні сфери застосування «розумного міста», такі як управління паркуванням, моніторинг якості повітря,

енергоспоживання будівель та ін. його застосування в ЦНАП міста Києва значно б покращило управління процесами забезпечення інклюзивного середовища.

Крім цього, важливим є застосування технологій штучного інтелекту і для управління технологічними процесами надання адміністративних послуг, оскільки автоматизація процесів, а відтак, і зменшення впливу людського чинника, що відповідно мінімізує корупційні ризики, підвищує рівень довіри та забезпечує людиноцентричний підхід до процесів надання адміністративних послуг.

Оскільки використання штучного інтелекту містить у собі не лише переваги, а й загрози, зокрема, пов'язані з потенційною дискримінацією і упередженістю в алгоритмах баз даних, залежністю від технологій та відсутність людського контролю, європейські країни намагаються мінімізувати відповідні ризики. Так, у 2024 році було розроблено та прийнято закон про штучний інтелект, загальні положення якого набирають чинності в серпні 2025 року, в повному обсязі закон вступить в дію у серпні 2026 року. Він є першим у світі нормативно-правовим актом, який регулює ризики, пов'язані із застосуванням штучного інтелекту. Виокремлюють чотири види ризиків, пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту:

- високий ризик – компоненти безпеки штучного інтелекту у критично важливих інфраструктурах, наприклад, підйомник для осіб з інвалідністю на колісних кріслах при вході у ЦНАП міста Києва. Відмова або збої у роботі підйомника, який керується штучним інтелектом може поставити під загрозу життя та здоров'я мешканців мегаполісу. Крім цього, можливі збої у системі штучного інтелекту, що використовується для віддаленої біометричної ідентифікації тощо;

- ризик прозорості – закон про штучний інтелект вводить конкретні зобов'язання щодо розкриття інформації, щоб гарантувати, що люди будуть поінформовані, коли це буде необхідно для збереження довіри. Наприклад, при використанні систем штучного інтелекту, таких як чат-боти,

люди повинні знати, що вони взаємодіють з машиною, щоб вони могли ухвалити обґрунтоване рішення. Більш того, постачальники генеративного штучного інтелекту повинні гарантувати, що контент, згенерований штучним інтелектом, можна ідентифікувати, а певний контент, згенерований штучним інтелектом, має бути чітко і наочно позначений, а саме, глибокі фейки та текст, опублікований з метою інформування громадськості з питань, що становлять суспільний інтерес;

- нульовий ризик – спам-фільтри, відеоігри;
- неприйнятний ризик – шкідливі маніпуляції та обман на основі штучного інтелекту, шкідлива експлуатація вразливостей, соціальний скоринг, нецільовий збір даних з матеріалів відеоспостереження для створення або розширення баз даних розпізнавання облич, розпізнавання емоцій на робочих місцях, віддалена біометрична категоризація для визначення певних захищених характеристик особистості, віддалена біометрична ідентифікація в режимі реального часу тощо.

При всіх перевагах штучного інтелекту варто враховувати, що в умовах воєнного стану та зростаючої кількості кіберзагроз все більшої актуальності набувають питання забезпечення належного рівня кібербезпеки в діяльності органів публічної влади.

Тож постійні тренінги з цифрової грамотності, накопичення знань щодо користування штучним інтелектом для управління процесами надання адміністративних послуг, що забезпечуються ефективною взаємодією між суб'єктами надання адміністративних послуг, держателем та технічним адміністратором цифрових платформ з надання адміністративних послуг забезпечують процес підвищення кваліфікації персоналу в частині формування та розвитку цифрових навичок з використання цифрових технологій, зокрема роботи з системою електронних заявок та автоматизації обробки даних, що значно спрощують та пришвидшують процеси надання адміністративних послуг.

Крім цього, важливим аспектом є навчання персоналу щодо

впровадження персоналізованих та інтерактивних послуг для громадян, оскільки використовуючи аналіз даних та штучний інтелект, органи місцевої влади мегаполісу матимуть можливість надавати індивідуально підібрані послуги та рекомендації, що відповідають потребам кожного мешканця столичного мегаполісу, роблячи процес обслуговування зручнішим та ефективнішим.

Постійні тренінги та підвищення кваліфікації також охоплюють теми з управління процесами у сфері надання адміністративних послуг.

3.3. Удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу

Зважаючи на власний багаторічний досвід роботи в ЦНАП вважаю за необхідне, що для удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг було б доречно звернути увагу на мотиваційний та технологічний механізми організації діяльності надання адміністративних послуг, зокрема:

1) удосконалити систему мотивації персоналу, оскільки лише мотивований працівник буде займатися саморозвитком та з повною віддачею виконувати посадові обов'язки. Для цього необхідно керівнику структурного підрозділу органу влади мегаполісу, який у своїй роботі застосовує модель САФ 2020 чітко дотримуватися виконання чотирьох сучасних управлінських парадигм, про які писав С. Кові у своїй відомій праці "Лідерство, засноване на принципах". Це парадигми: наукового управління: "Платіть мені добре"; людських відносин: "Поводьтесь зі мною добре"; людських ресурсів: "Використовуйте мене добре"; принцип центричного лідерства: "Давайте поговоримо про бачення та місії, про ролі і мету роботи. Я хочу зробити значущий внесок" [46, с. 32]. Ці парадигми у наведеній послідовності відображають генезис місії лідера: від атрибутивного управління до лідера-керівника і значною мірою відображають сучасні погляди на розвиток теорій

лідерства, на яких заснована модель CAF 2020;

2) призначати на посади керівників органів місцевої влади мегаполісу та структурних підрозділів цих органів осіб, наділених лідерськими якостями та зацікавлених в удосконаленні управління процесами надання адміністративних послуг. Це необхідно для реалізації принципів досконалості моделі CAF 2020, зокрема критерію «лідерство» підкритерії якого визначають, що: лідери зобов'язані визначати напрями розвитку організації через формування її місії, бачення та цінності; мають керувати ввіреним йому колективом, результатами діяльності та безперервним розвитком як організації так і персоналом; лідери мають особистим прикладом надихати, мотивувати і підтримувати персонал; лідери повинні вибудовувати ефективні відносини із зацікавленими сторонами, що впливають на внутрішні та зовнішні процеси управління наданням адміністративних послуг;

3) керівник-лідер повинен формувати організаційну культуру, що спиратиметься на принципи та цінності європейського публічного сектору та вітчизняні традиції, такі як: чесність, прозорість, інноваційність, соціальна відповідальність, залученість, емоційна стійкість, різноманіття та гендерна рівність, інклюзивність тощо, яка забезпечить комфортне середовище для отримання адміністративних послуг;

4) керівник-лідер має розуміти і гарантувати, що місія, бачення та цінності суб'єкта надання адміністративних послуг, зокрема органу місцевої влади мегаполісу відповідають місцевим, національним, міжнародним і наднаціональним стратегіям та враховують завдання цифровізації, адміністративних реформ та кращий досвід мегаполісів різних країн світу у сфері управління процесами надання адміністративних послуг;

5) керівники-лідери мають формувати організаційну гнучкість шляхом періодичного перегляду місії, бачення, цінностей і стратегій розвитку, що відображають зміни у зовнішньому середовищі (наприклад, питання цифровізації, захисту персональних даних, впровадження штучного

інтелекту, відмінностях у вимогах і поглядах суб'єктів звернення на управління процесами надання адміністративних послуг та отриманні адміністративних послуг);

6) для покращення управлінських процесів надання адміністративних послуг, саме безпосередній керівник має визначати систему управління в організації чи структурному підрозділі. Ця організаційна структура повинна бути з чітким розподілом відповідальності на всіх етапах процесу надання адміністративної послуги (див. рис. 2.1), а також з чітко вказаними відповідальними особами структурних підрозділів, які забезпечують основні процеси надання адміністративних послуг, що має гарантувати ефективну реалізацію стратегії організації та досягнення запланованих результатів. Управління діяльністю має ґрунтуватися на вимірюваних цільових показниках результативності та ефективності. Інтегровані системи оцінки, наприклад запропоновані нами у цій дисертаційній роботі оцінні критерії комплексного моніторингу мають поєднувати у собі оцінку наявних ресурсів, які мають бути використані раціонально. Такий підхід дає змогу систематично аналізувати результативність та ефективність діяльності з надання адміністративних послуг;

7) керівники-лідери зобов'язані нести персональну відповідальність за удосконалення діяльності шляхом проведення необхідних змін для реалізації цілей організації у майбутньому. Ініціювання процесу безперервного удосконалення є основною метою управління якістю;

8) керівник-лідер має ініціювати постійне навчання публічних службовців органів місцевої влади столичного мегаполісу застосовувати у повсякденній роботі різні управлінські моделі забезпечення якості, зокрема персонал ЦНАП міста Києва необхідно навчити застосовувати у плануванні та щоденній діяльності процесний підхід, наприклад інжиніринг;

9) необхідно розвивати систему навичок персоналу. Чим більше кожен з державних службовців, який долучений до процесу надання

адміністративних послуг буде займатися саморозвитком, тим більшим буде загальний потенціал навичок персоналу і, відповідно, кращими стануть результати надання адміністративних послуг. При цьому варто пам'ятати, що займатися саморозвитком людина буде лише тоді, коли буде мотивована і матиме для цього відповідні ресурси, а про це повинен подбати керівник-лідер.

Наступним аспектом, на який варто звернути увагу для удосконалення процесів надання адміністративних послуг – це інституційний та організаційний механізми.

Як уже зазначалося у попередніх розділах цієї дисертаційної роботи у столичному мегаполісі функціонує двадцять п'ять центрів надання адміністративних послуг, у яких працюють 400 державних службовців.

Варто звернути увагу, що у місті Києві діє багаторівнева система надання адміністративних послуг. Кожен орган місцевої влади міста Києва затверджує власний регламент надання адміністративних послуг на основі типового регламенту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, відповідно затверджує і перелік адміністративних послуг.

Тож у кожному адміністративному районі міста Києва є свої особливості, які впливають на управління процесами надання адміністративних послуг та на якість їх надання.

Зважаючи на власний багаторічний досвід роботи в ЦНАП вбачаю за доцільне рекомендувати, що з метою уникнення диференційованого підходу до складу та послідовності проведення адміністративних процедур надання адміністративних послуг необхідно встановити уніфікований перелік обов'язкових до проведення адміністративних процедур у місті Києві:

- 1) оцінка документів, необхідних для надання адміністративної послуги, щодо наявності (відсутності) необхідності у наданні документів на підставі міжвідомчих запитів, міжвідомча інформаційна взаємодія;

- 2) аналіз документів, необхідних для надання адміністративної послуги, щодо наявності (відсутності) підстав мотивованої відмови у наданні

адміністративної послуги;

3) підготовка та направлення (видача) заявнику відмови у наданні адміністративної послуги;

4) підготовка та направлення (видача) заявнику результату надання адміністративної послуги;

5) консультування заявників щодо порядку надання адміністративної послуги, інформування заявників про хід виконання запиту про надання адміністративної послуги з інших питань, пов'язаних з наданням адміністративної послуги. Адміністративна процедура прийому запиту та інших документів, необхідних для надання адміністративної послуги, та направлення (видача) заявнику розписки в отриманні таких документів є виразом поза волевиявленням заявника про намір отримати адміністративну послугу. Враховуючи, що надання адміністративних послуг на підставі запиту заявника обумовлено принципом заявного порядку звернення за наданням адміністративних послуг, який пропонується автором виключити з переліку принципів надання адміністративних послуг, наявність зазначеної адміністративної процедури є актуальною при наданні адміністративної послуги у заявному порядку. У разі надання послуги у беззаявному порядку адміністративними процедурами стануть оцінка документів, необхідних для надання адміністративної послуги, щодо наявності (відсутності) необхідності у наданні документів на підставі міжвідомчих запитів, міжвідомчої інформаційної взаємодії та підготовки та направлення (видача) заявнику результату надання адміністративної послуги.

Кожен із центрів надання адміністративних послуг при відповідній районній у місті Києві державній адміністрації надає свої послуги, тобто кількість послуг, їх види, якість надання у кожному ЦНАП різняться, отже управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу потребує перегляду з метою уніфікації управління процесами надання адміністративних послуг.

Для удосконалення управління процесами надання адміністративних

послуг рекомендуємо:

1) впровадити новий підхід до організації надання адміністративних послуг, зокрема забезпечити комплексність – один статус = багато послуг, які передбачає цей статус. Такий підхід до удосконалення процесів надання адміністративних послуг систематизує процеси, дозволяє уникати плутанини та чітко розмежовувати послуги за моделлю «життєвих ситуацій».

У столичному мегаполісі вже діє потужна мережа хабів для ветеранів та членів їхніх сімей, які надають консультації, психологічну допомогу тощо. Однак саме адміністративні послуги надаються виключно через ЦНАПи. Запровадження цієї послуги – важливий крок в адаптації до цивільного життя ветеранів у громадах. Пріоритетним обрано саме комплексний підхід у наданні послуг. Це дозволяє надавати комплекс послуг, в одному місці, за мінімальної кількості відвідувань, без стресу та черг, швидко та просто.

Тож особа з відповідним статусом може звертатися до центрів надання адміністративних послуг за адміністративними послугами, оскільки поза межами ЦНАП такі послуги не надаються. До прикладу, у ветеран-хабах можна отримати консультації або перевірити документи, але подати їх офіційно можна тільки через ЦНАП.

З додатку Г «Етапність процесу надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни з визначенням суб'єктів надання адміністративних послуг» можемо зробити висновок, що до надання адміністративних послуг залучена низка адміністративних органів, кожен з яких надає певний вид послуг.

Як бачимо з додатку Г є нерівномірне навантаження на структурні підрозділи органів місцевої влади чи територіальні органи центральних органів виконавчої влади і, якщо мати змогу аналізувати процес надання послуги з середини, очима надавача адміністративної послуги, то бачимо, що є необхідність об'єднання всіх реєстрів.

З власного багаторічного досвіду роботи в центрі надання адміністративних послуг, вбачаю за доцільне законодавчо унормувати об'єднання всіх наявних реєстрів в один та надати доступ до нього центрам

надання адміністративних послуг. Цей організаційний крок дозволить забезпечити вчасне отримання суб'єктом запиту адміністративну послугу та унеможливить розпорошення функцій і знизить корупційні ризики.

У контексті цієї пропозиції варто зауважити, що в разі її реалізації всі адміністратори ЦНАПів мають бути універсальними і вміти надавати будь-які адміністративні послуги.

Грунтуючись на узагальненому досвіді управління процесами надання послуг в мегаполісах багатьох зарубіжних країн можемо констатувати, що зарубіжний досвід показує ефективність з'єднання реєстрів. Ретранслюючи зарубіжний досвід у вітчизняні реалії надання адміністративних послуг можемо рекомендувати з'єднання реєстрів органів центральної виконавчої влади та їх територіальних підрозділів і реєстрів територіальних громад. На практиці таке об'єднання реєстрів, наприклад при реєстрації народження дитини відбуватиметься так: в ідеальному форматі при народженні дитини, з'єднання реєстрів Міністерства юстиції, Міністерства соціальної політики, Державної податкової служби України, Державної міграційної служби України, реєстрів територіальних громад України в єдиний державний реєстр забезпечить та сприятиме подальшій реалізації державної політики надання адміністративних послуг. На протязі одного семи робочих днів автоматично буде видаватися свідоцтво про народження дитини, реєстрація місця проживання, нарахування соціальних виплат при народженні дитини, присвоєння індексаційного коду, УНЗР (унікального номеру занесеного в демографічний реєстр) та інших пільг передбачених законодавством України.

Основаючись на теоретичних узагальненнях, практичних здобутках та зарубіжному досвіді управління процесами надання адміністративних послуг у мегаполісах нами запропонована модель комплексного механізму (рис. 3.2) управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу. Це комплексно вибудована система забезпечення процесу надання адміністративних послуг, яка включає такі складові: суб'єктів запиту та суб'єктів надання адміністративних послуг, які дотримуючись принципів

та критеріїв надання адміністративних послуг через взаємодію елементів системи (інституційні структури; нормативно-правову базу процесу надання адміністративних послуг; інструменти, що забезпечують взаємодію елементів системи; процедурний механізм надання адміністративних послуг; моніторинг, контроль, відповідальність та цифрову трансформацію), внутрішні та зовнішні впливи, а також детермінанти значущих чинників, що впливають на процес надання адміністративних послуг і забезпечують доступність, якість, своєчасність отримання адміністративних послуг.

Підводячи підсумки дисертаційного дослідження можемо констатувати, що чинна система управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу вимагає вдосконалення та підвищення якості роботи органів місцевої влади. Адміністративні послуги повинні надаватися на високому рівні незалежно від обставин, що вимагає створення відповідних умов. Зокрема, це включає:

- удосконалення нормативно-правової бази діяльності постачальників послуг, що сприятиме встановленню залежності відповідальності виконавців від рівня задоволення споживачів та досягнення очікуваних результатів;
- впровадження системи управління якістю в діяльність постачальників послуг для оптимізації механізму їх надання та підвищення рівня задоволення потреб громадян;
- підвищення кваліфікації виконавців, які безпосередньо залучені до процесу надання послуг, через навчальні програми та інші заходи;
- залучення громадськості до оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, створення умов для громадського контролю та забезпечення прозорості;
- розвиток співпраці між установами на місцевому рівні, зокрема між юридичними та фізичними особами, бізнес-сектором, неурядовими організаціями та громадянами, зацікавленими у підвищенні якості адміністративних послуг; – впровадження людиноцентричного підходу до діяльності органів державного управління з метою забезпечення

максимальної доступності та орієнтації послуг на потреби громадян.

Іншим важливим напрямом підвищення якості адміністративних послуг є впровадження цифрових технологій. У 2024 році в Україні активно розвиваються платформи електронного урядування, серед яких ключовою є портал «Дія», що забезпечує доступ до понад 70 видів послуг онлайн. Цифровізація сприяє значному скороченню часу надання послуг, підвищенню прозорості процедур та зниженню рівня бюрократії.

Однак, незважаючи на досягнутий прогрес, існують проблеми з доступом до цифрових послуг, пов'язані з недостатнім рівнем цифрової грамотності. Близько 25% громадян повідомляють про труднощі у використанні електронних послуг через технічні проблеми або відсутність відповідних навичок, що свідчить про необхідність подальших інвестицій у цифрову інфраструктуру та програми навчання населення.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено пошуку підходів, інструментів та механізмів, за допомогою яких можливо удосконалити процеси надання адміністративних послуг.

Розроблено механізм оцінки якості послуг та підвищення ефективності моніторингу якості роботи ЦНАП на підставі певних критеріїв ефективності роботи установи. Розроблена 100-бальна система оцінювання в залежності від величини бала та оцінки включає 5 груп критеріїв, які ранжировані наступним чином: відкритість та доступність інформації про установу (від 0 до 25 балів); комфортність умов, у яких здійснюється діяльність ЦНАП щодо надання послуг (від 0 до 35 балів); час очікування надання послуги (від 0 до 15 балів); рівень задоволеності якістю надання послуг (від 0 до 11 балів); доброзичливість, ввічливість, компетентність працівників ЦНАП (від 0 до 14 балів). Таким чином, у сумі всіх оцінок за всіма критеріями, конкретний підрозділ ЦНАП може набрати до 100 балів. Рекомендується встановити

граничні значення: від 0 до 79 балів – робота ЦНАП оцінена «незадовільно», від 80 до 100 балів – «задовільно». В основу критеріїв закладено об'єктивні та суб'єктивні показники (оцінюється як наявність/відсутність інформації на офіційному сайті ЦНАП, так і вивчається думка одержувачів послуг), що з найбільшою ймовірністю дозволить достовірно та правильно оцінити якість послуг у конкретному ЦНАП.

За досвідом зарубіжних країн використано в Україні форми надання адміністративних послуг у вигляді електронного уряду, який у різних країнах організований шляхом підключення державних органів та їх посадових осіб до єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи, що дозволяє в режимі онлайн отримувати заяви та запити про надання адміністративних послуг безпосередньо від заявників – громадян та організацій. Організація надання адміністративних послуг у формі електронного уряду дозволяє створити електронно-цифровий аналог держави, коли будь-який державний орган представлений у системі електронного уряду, до якого легко отримати доступ.

Сформовано практикоорієнтовані рекомендації, що охоплюють широкий спектр рекомендованих до запровадження наукових підходів та інструментів з метою удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу.

Основні наукові результати даного розділу опубліковано в працях автора [15; 17; 18; 19].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення актуального наукового та прикладного завдання в галузі публічного управління та адміністрування, що полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва).

Результати дослідження дали змогу сформулювати висновки та рекомендації теоретичного та науково-прикладного характеру для вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг. Основні результати та висновки дослідження узагальнено в таких положеннях:

1. Здійснено огляд проблемного поля дослідження і проведено аналіз понятійно-категоріального апарату, його предметної сфери, зокрема понять «управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу» та «надання адміністративних послуг органами місцевої влади» в теоретичному та дискурсивному просторі галузі знань публічного управління та адміністрування. З'ясовано, що в дисертаційних роботах та наукових працях зарубіжних і вітчизняних дослідників системи надання адміністративних послуг різнобічно вивчалися чинники надання послуг, проте, всі сходяться на тому, що надання адміністративних послуг є виконанням функції сервісно-орієнтованої держави через органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування забезпечувати громадський інтерес, спрямований на задоволення потреб громадян шляхом надання на звернення фізичних чи юридичних осіб індивідуальних адміністративних актів, що різняться за суб'єктами надання, змістом та іншими ознаками. При цьому, на відміну від приватних благ, адміністративні послуги, будучи суспільними благами, що фінансуються з державного бюджету, не виключаються зі споживання та неконкурентні у споживанні.

Споживачі адміністративних послуг одночасно є платниками податків, які де-факто фінансують виробництво суспільних благ, та виборцями, що обирають представників влади, яким делегують повноваження з прийняття рішень про обсяг та структуру надання адміністративних послуг. Представники органів влади виступають безпосередніми надавачами адміністративних послуг, не мають власного економічного інтересу та діють максимально ефективно на користь суспільства.

2. Досліджено сукупність заходів, які здійснюють органи місцевої влади мегаполісу з метою ефективного управління процесами надання адміністративних послуг суб'єктам звернення, забезпечення якості, прозорості та доступності послуг, контроль за дотриманням стандартів, термінів та ресурсного забезпечення.

Основними елементами управління процесами надання адміністративних послуг є: процесний підхід з орієнтацією на послугу як на ланцюг взаємопов'язаних дій; регламентація; ресурсне забезпечення; цифровізація процесів; контроль та моніторинг; удосконалення процесів надання адміністративних послуг на основі зворотного зв'язку, змін в організаційно-правовому забезпеченні та ін.

3. Проналізовано організацію системи надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі м. Києва). Це дало підстави зробити висновок, що система надання адміністративних послуг у м. Києві побудована з урахуванням кращого зарубіжного досвіду і багато у чому сама формує цей кращий світовий досвід. Адже для неї характерні: продумана багаторівнева система надання адміністративних послуг (від послуг, що надають центральні органи виконавчої влади та їхні територіальні підрозділи, до послуг багаторівневої системи ЦНАПів в районах міста Києва), територіальне наближення надання адміністративних послуг, а також доступність отримання більшості послуг через електронні сервіси. При цьому встановлено, що органами місцевої влади мегаполісу є Київська міська рада та її виконавчий орган – Київська міська державна адміністрація, яка

безпосередньо або за допомогою структурного підрозділу КМДА – Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг здійснює координацію роботи десяти центрів надання адміністративних послуг, що функціонують як структурні підрозділи районних у місті Києві державних адміністрацій та територіальних підрозділів районних ЦНАПів, розміщених в управліннях соціального захисту та ветеранської політики.

4. Виявлено трансформацію підходів до управління процесами надання адміністративних послуг в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Встановлено, що воєнний стан суттєво вплинув на процеси надання адміністративних послуг. З початком повномасштабного вторгнення була призупинена робота всіх реєстрів, ЦНАПи були вимушені призупинити свою діяльність, але українці і в цей час народжувалися, одружувалися, помирали, потребували відновлення втрачених документів, оформлення статусу внутрішньо переміщених осіб, оформлення реєстраційних дій з транспортними засобами для перевезення гуманітарних та військових вантажів тощо. Усе це вимагало термінової зміни підходів до управління процесами надання адміністративних послуг з урахуванням дії правового режиму воєнного стану. З'ясовано, що держава швидко адаптувалася до нових умов, щоб забезпечити надання ключових послуг громадянам, зокрема, було запроваджено низку нововведень, серед яких: спрощення процедур надання адміністративних послуг; автоматичне поновлення/продовження соціальних виплат та перенесення місця виплат пенсій і соціальних допомог незалежно від зареєстрованого місця проживання; продовження дії протермінованих посвідчень водія та паспортів; надання дозволу на телефонне підтвердження статусу безробітного; відкриття резервних державних реєстрів і перенесення їх у «хмару»; введення в дію «єДокумента»; реєстрація шлюбу протягом доби без доплат, з використанням відеозв'язку і свідків; надання грошової допомоги («єДопомога») без зайвих умов і складних процедур; обмін посвідчення водія без медичної довідки тощо. На підставі аналізу зроблено висновок, що під

час воєнного стану в Україні процеси надання адміністративних послуг зазнали суттєвих змін: значно розширився перелік таких послуг, при цьому звелися до мінімуму фізичні візити громадян до ЦНАПів за рахунок розширення використання електронних послуг. Установлено, що воєнний стан став серйозним випробуванням для системи надання адміністративних послуг в Україні, водночас він виявив вразливість цієї системи до зовнішніх загроз та спонукав до розвитку нових форм та підходів до управління процесами надання адміністративних послуг.

5. Досліджено зовнішні (*повномасштабне вторгнення країни-агресора, міграція населення, знищення або пошкодження документів громадян та майна тощо*) та внутрішні (*зупинка діяльності або перебої в роботі органів публічної влади, обмеження фізичної можливості суб'єктів звернення приходити за отриманням адміністративної послуги, безпекова складова та ін.*) фактори, що вплинули на зміну організаційного, правового, технологічного, комунікативного та ін. механізмів надання адміністративних послуг з метою формування нових підходів до управління цими процесами в умовах мегаполісу. Відповідні впливи впорядковано в хронологічному порядку з метою врахування при формуванні комплексного (інтегрального) механізму управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу. Зокрема, внутрішні та зовнішні впливи на процеси надання адміністративних послуг привели до нововведень, які доцільно представити такими етапами : 1) зупинення строків надання адміністративних послуг (*введено тимчасове припинення надання певних адміністративних послуг*); 2) запровадження особливих умов функціонування ЦНАПів у воєнний час з розширення повноважень; 3) спрощення реєстраційних процедур в умовах воєнного стану з метою забезпечення безперебійності надання адміністративних послуг; 4) впровадження декларативного принципу замість дозволів і ліцензій; 5) інтенсивний розвиток цифровізації та впровадження нових електронних сервісів; 6) розширення переліку надання адміністративних послуг щодо

оновлення даних військовозобов'язаних на період мобілізації; 7) надання дозволу м. Києву на реєстрацію прав на нерухоме майно на окупованих територіях внутрішньо переміщеним особам; 8) відшкодування коштів від держави за зруйноване та пошкоджене майно; 9) оформлення статусу та щомісячних виплат соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам.

6. Здійснено аналіз та узагальнення передового досвіду мегаполісів зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг з метою його адаптації до діяльності органів місцевої влади м. Києва (зокрема мегаполісів, які займають лідируючі позиції у сфері надання електронних послуг). Виокремлено принципи, інструменти, механізми та підходи, які доцільно адаптувати до діяльності органів місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва). Наголошено на тому, що результати дослідження мегаполісів, серед яких БосВаш (США), Берлін, Сансан (США), Сеул, Дубай, Торонто, Канберра, Токіо, Барселона, Гельсінки, Нью-Йорк та великих міст, які наближаються до статусу мегаполісів країн Сінгапуру, Естонії, Великої Британії, Канади, Німеччини, Австралії, Фінляндії, Швеції, Бельгії, Нідерландів, Японії, Об'єднаних Арабських Еміратів, Португалії та Данії щодо організації управління процесами надання адміністративних послуг населенню дали можливість виокремити такі основні концепти. В основу надання електронних та інклюзивних послуг закладено принцип «дизайн для всіх» («Design for All»), що враховує потреби осіб з інвалідністю в усіх міських послугах (Гельсінки, Сеул); запровадження концепції з надання набору послуг на основі життєвих подій (Сінгапур, Копенгаген (Данія), Гельсінкі (Фінляндія); забезпечення мовної доступності (Торонто (Канада), де послуги надають – 56 мовами; у двох найбільших мегаполісах США: БосВаш (Північно-Східній мегаполіс США) та Сансан (охоплює територію від Сан-Дієго до Сан-Франциско) послуги надають – 175 мовами; у Берліні (Німеччина) є функція надання послуг жестовою мовою); у всіх мегаполісах функціонує єдиний портал міста, що об'єднує послуги соціального забезпечення, охорони здоров'я, пільг, реабілітації для осіб з інвалідністю

тощо (в Нью-Йорку – на цьому порталі понад 3 тис видів послуг; в Сінгапурі – 450 електронних послуг); надання цифрових консультацій із соціальними працівниками, які можуть відбуватися з допомогою сурдоперекладачів або спрощеної мови для людей з когнітивними порушеннями (Сеул, Сансан, Гельсінки, Нью-Йорк); цифрові сервіси мегаполісів мають адаптивні інтерфейси, функцію читання вголос, можливість подавати документи через мобільні додатки, а також підтримку жестової мови через відеозв'язок із перекладачем (Барселона, Копенгаген (Данія), забезпечують візуальну, голосову та жестову навігацію, а також пропонують відеоінструкції із субтитрами та можливістю зворотного зв'язку (Сінгапур); кожен авторизований користувач portalу може оцінити зрозумілість викладу та якості надання електронних послуг; працює програма «Digital Access and Inclusion», спрямована на зменшення цифрового розриву, зокрема серед людей з інвалідністю (Торонто); вбудовані сервіси оплати, а також розрахунку платежів за послуги; для покращення обслуговування суб'єктів звернення використовують штучний інтелект у чат-ботах (Дубай (Об'єднані Арабські Емірати)). У Канберрі (Австралія) на порталі послуг для людей з когнітивними порушеннями реалізовано функцію «Easy Read» – спеціальний формат викладу тексту простими словами з ілюстраціями. Для осіб з порушенням зору функціонує мобільний застосунок Express Plus, що має вбудовану підтримку і зміну кольорової схеми. В Сінгапурі, для зменшення цифрового розриву створені Центри електронного доступу з метою, щоб громадяни, які не мають доступу до Інтернету або не можуть скористатися електронними сервісами самостійно через відсутність потрібних навичок або з інших причин звернулися до працівників цих Центрів і отримали відповідну послугу.

7. За результатами дослідження системи надання адміністративних послуг та функціонування її ключових елементів сформовано модель комплексного (інтегрального) механізму вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг, що базується на структурно-

функціонально-процесній схемі управління процесами, та побудована з урахуванням: *принципів*, основними з яких є прозорість та відкритість, клієнтоорієнтованість, цифровізація та трансформація, інтегрованість та верифікація, безперервність надання та удосконалення процесів; *методів* (аналіз, контроль, моніторинг, оцінювання); *інструментів* (Єдина інформаційна система/портал адмінпослуг, електронна ідентифікація (BankID, «Дія.Підпис»), електронні черги та мобільні додатки, цифрові дашборди для управління ефективністю, оцінка якості обслуговування (опитування, KPI), навчання персоналу ЦНАПів та державних службовців органів місцевої влади мегаполісу, публічні звіти та аудит послуг); *врахування різних форм* (онлайн, офлайн, змішана (особисто або через представника) надання адміністративних послуг; *внутрішніх та зовнішніх впливів*; *використання ресурсів* (управлінські/ кадровий потенціал, технологічні, інформаційні, комунікаційні, матеріально-технічні); *процесів* (інжиніринг, реінжиніринг, цифрова трансформація, бенчмаркінг, впровадження CAF 2020 та ін.); *механізмів* (організаційно-правовий, фінансовий, інформаційний, технологічний, комунікаційний, мотиваційно-психологічний, інклюзивний) та *процесів оцінювання* якості надання адміністративних послуг для досягнення мети з оптимального задоволення потреб громадян в отриманні адміністративних послуг у мегаполісі.

8. Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу в умовах дії правового режиму воєнного стану. Зокрема рекомендовано:

а) у ЦНАПах м. Києва доцільно запровадити надання консультативних послуг, що надаватимуться представниками різних суб'єктів надання адміністративних послуг відповідно до моделі життєвих ситуацій суб'єктів звернення, а саме: реєстрації юридичних та фізичних-осіб підприємців; консультацій будівельного спрямування; реєстрації нерухомого майна; соціальної та ветеранської політики, а також представники:

- виконавчої служби Міністерства юстиції (*консультації щодо накладення або зняття арешту як з нерухомого, так і рухомого майна або майна, що перебуває в іпотеці з метою надання довідки про реєстрацію місця проживання*);

- Міністерства юстиції (*з метою отримання дублікатів чи витягів з реєстру Мінюсту про народження, шлюб, зміну прізвища тощо*);

- Київського міського центру зайнятості (*для забезпечення можливості внутрішньо переміщеним особам отримати довідку про облік у центрах зайнятості*);

- Податкової служби України (*з метою отримання дублікатів ідентифікаційних номерів, щоб не гаяти час суб'єктів запиту на звернення до багатьох інших установ*);

- Територіального центру комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) (*для негайного внесення змін у тимчасові військово-облікові посвідчення для подальшого уникнення порушень термінів реєстрації та перереєстрації місця проживання і, щоб не змушувати суб'єктів звернень звертатися до інших установ різних територіальних підрозділів ТЦК та СП*);

б) з урахуванням розуміння необхідності правового регулювання цифрового простору в Україні та безпосередньо в столичному мегаполісі для удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг доцільно актуалізувати питання про зняття інституційних обмежень, неприпустимості декларативного характеру та відсутності відповідальності за недосягнення суб'єктами надання адміністративних послуг поставлених урядом та органами місцевої влади мегаполісу цілей щодо виконання стратегічних документів, спрямованих на формування та розвиток сервісно-орієнтованого управління;

в) унормувати впровадження технологічних новацій через цивільно-правове регулювання «цифрових» відносин, створити єдиний правовий простір для розвитку інформаційного середовища та цифрових послуг за

аналогією з мегаполісами зарубіжних країн. Це необхідно для створення нових правових механізмів – регуляторів нової «цифрової» сфери, оскільки діяльність цифрових виробників як суб'єктів надання адміністративних послуг дотепер не врегульована, і вони створюють пропозицію на ринку онлайн-послуг (контент), але поза межами правового поля. Встановлено, що «правові лакуни», що виникли в даній сфері, сприяють тому, що цифрові виробники як активні суб'єкти у сфері послуг з використанням цифрових технологій самі, з урахуванням чинного цивільного законодавства, намагаються регулювати (створювати) договірні конструкції, яких фактично немає в державних нормах, але необхідні для цивільно-правового регулювання нових форм надання адміністративних послуг з використанням цифрових технологій;

г) оскільки триває розробка національної великої мовної моделі (LLM), яка допоможе створювати вітчизняні якісні ШІ-сервіси і на порталі «Дія» вже проходить тестування ШІ-асистент і скоро можна буде оформити першу послугу за допомогою ШІ, необхідно активізувати інформаційні кампанії для ознайомлення громадськості столичного мегаполісу з інноваційними інструментами, за допомогою яких суб'єкти звернення зможуть отримувати консультації щодо надання адміністративних послуг, а державних службовців органів місцевої влади столичного мегаполісу необхідно навчити взаємодіяти з ШІ-асистентом та LLM – нейромережею, що працює за принципом людського мозку і здатна розуміти, аналізувати, генерувати тексти, перекладати тощо;

г) змінити вектор політики надання послуг у бік забезпечення партикулярних потреб із акцентуванням уваги на якості, зміщенні процедури надання послуг у площину електронної взаємодії і формуванні нової сервіс-орієнтованої культури;

д) з метою управління процесами забезпечення безбар'єрності доступу до отримання адміністративних послуг необхідно реалізувати такі управлінські дії зі сторони органів місцевої влади міста Києва: проведення

системного аудиту інфраструктури, сервісів та процесів на предмет відповідності принципам безбар'єрності (фізична, комунікаційна, цифрова, інформаційна, соціальна доступність та ін.) із залученням до цього аудиту осіб з інвалідністю;

е) скористатися латентним потенціалом територіальної громади міста Києва для удосконалення процесу моніторингу якості надання адміністративних послуг шляхом використання соціальних мереж, що охоплюють понад 95% інтернет-аудиторії столичного мегаполісу, серед якої значна частина користувачів середнього та похилого віку, що дає змогу органам влади столичного мегаполісу мати прямий зв'язок з цією віковою категорією населення;

є) впровадити новий підхід до організації надання адміністративних послуг, зокрема забезпечити комплексність – один статус = багато послуг, які передбачає цей статус. Такий підхід до удосконалення процесів надання адміністративних послуг систематизує процеси, дозволяє уникати плутанини та чітко розмежовувати послуги за моделлю «життєвих ситуацій».

Отримані результати мають не тільки теоретичне значення, а й чітко виражену практичну спрямованість. Основні положення, викладені в дисертації, є науковим підґрунтям для: подальшого розвитку теорії та систем управління, зміни підходів до сучасних управлінських парадигм (наукового управління, людських відносин, сервісно-орієнтованого управління тощо), прикладного застосування у сфері підтримки та розвитку взаємодії органів місцевої влади мегаполісу з мешканцями м. Києва для формування високого рівня якості надання адміністративних послуг через удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг, що ґрунтуються на наукових підходах до управління і враховують кращий вітчизняний та зарубіжний досвід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України : Академічний курс : підручник. Київ : Юридична думка, 2004. Т. 1: Загальна частина. С. 80–84.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / авт.-упоряд.: В. П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. 496 с.
3. Адміністративна процедура як спосіб забезпечення органами місцевого самоврядування прав та інтересів осіб. 25 лютого 2024 р. Децентралізація. URL : <https://decentralization.ua/news/16950>.
4. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину / Тимошук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації – Назаров Г. К.: Видав. ФОП Москаленко О. М., 2014. 44 с.
5. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину. К.: Видав. ФОП Москаленко О. М., 2014. 44 с. URL: http://pravo.org.ua/files/Adminposlugy/Broshura_new1.pdf.
6. Адміністративні послуги: посібник / В. Тимошук; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.
7. Алексеєва К. А, Грищенко І. М. Удосконалення процесу інформаційної відкритості органів публічної влади шляхом практичної реалізації концепції електронного урядування. *Науковий вісник: Державне управління*. № 3(5). 2020. С. 9-22. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5))
8. Аллан Т. Р. Конституційна справедливість. Ліберальна теорія верховенства права / пер. з англ. Р. А. Семків. Київ, 2008. 385 с.
9. Аналітичний звіт «Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах – партнерах Проекту ПРОМІС».

10. Андреев О. В., Гугля О. С., Маценко М. М., Ткач Н. О., Шамрай Н. В. Навчальний посібник з надання адміністративних послуг для адміністраторів центрів Дії* (*центри надання адміністративних послуг). Київ, 2020. 263 с. С. 46.
11. Андреев О. В., Гугля О. С., Маценко М. М., Ткач Н. О., Шамрай Н. В. Посібник з надання адміністративних послуг (для адміністраторів ЦНАП): Київ, 2019. 240 с.
12. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Принципи надання адміністративних послуг. *V International Scientific and Practical Conference «Diversity and Inclusion in Scientific Area»* (October 26-28, 2024; Warsaw, Poland), 2024. Р. 104-107. URL : <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/26-28.10.2024/232>.
13. Андріянов І. О. Адміністративні послуги та адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 9-16.
14. Андріянов І. О. Адміністративно-правове регулювання надання публічних послуг у рамках адміністративних процедур. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 197-201.
15. Андріянов І. О. Електронний уряд та єдиний державний веб-портал електронних послуг як альтернатива ЦНАП. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матер. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 22 лютого 2024 р.)* / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2024. С. 16-18.
16. Андріянов І. О. Поняття адміністративної послуги з використанням цифрових технологій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.29>
17. Андріянов І. О. Застосування адміністративних регламентів та єдиних стандартів надання адміністративних послуг у процесі регулювання

порядку надання адміністративних послуг. *Наукові перспективи*. № 3 (57). 2025. С. 18-29. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-18-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-18-29)

18. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Напрями розвитку центрів надання адміністративних послуг на місцевому рівні. *V International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes»* (November 6-8, 2024; Brussels, Belgium) Р. 107-110. URL : <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.11.2024/233>.

19. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Проблеми взаємодії центрів надання адміністративних послуг з органами публічного управління. *11 International Scientific and Practical Conference «Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects»* (November 16-18, 2024; Tallinn, Estonia). Р. 161-164. URL : <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.11.2024/234>

20. Андріянов І. О. Особливості надання адміністративних послуг в Україні під час дії воєнного стану. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика»* (27 березня 2025 р.). Черкаси: НУЦЗУ, 2025. С. 193-195 URL : <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/24849/1/TezPUA2025.pdf>.

21. Андріянов І. О. Теоретична основа реформування інституційної структури виробництва адміністративних послуг в мегаполісі в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. № 5 (13). С. 332 – 343. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-332-343](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-332-343)

22. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. Серія «Інформаційне право». 2019. № 5. С. 196-199. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.36>

23. Бондаренко В. Місце мобільних сервісів у забезпеченні доступу до офіційної інформації та адміністративних послуг в умовах війни. *Наукові*

праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 2024. Вип. 70. С. 67-85.

24. Бойко І. В., Зима О. Т., Соловійова О. М. Адміністративна процедура : конспект лекцій; за заг. ред. І. В. Бойко. Харків : Право, 2017. 132 с.

25. Бортнік О. Забезпечення якості публічних послуг у об'єднаних територіальних громадах. Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 24 жовтня-24 листопада 2016 р.; за заг. ред. Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 35-39.

26. Буханевич О. М. Теоретико-правові та праксеологічні засади надання адміністративних послуг в Україні: автореф. дис...докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 42 с.

27. Бригілевич І., Лепьошкін І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посібн. Київ: Проект ПРОМІС, 2017. 132 с.

28. Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., та ін. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посібн. Вид. 2-ге, доп. і доопрац. Київ: СПД Москаленко О. М. 2011. 432 с. С. 14-23.

29. Буханевич О. М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126-131.

30. Вебпортал урядових послуг Великої Британії GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk>.

31. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.

32. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм : навч. посіб. / пер. з англ. В. В. Шульга. К. : Всесвіт, 2003. 350 с.

33. Визначення і вимірювання демократії / За ред. Д. Бітема. Львів, 2005. 27 с.

34. Висновок ЦППР щодо законопроекту Мін'юсту про зміну Закону України «Про адміністративні послуги» / Центр політико-правових реформ. URL : <http://www.pravo.org.ua/publicna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/1356-vysnovok-tsppr-shchodo-zakonoproektu-miniustu-pro-zminu-zakonu-ukrainy-pro-administratyvni-posluhy.html>.

35. Галіцина Н. В. Адміністративна процедура як інститут адміністративного процесу. *Форум права*, 2010. № 4. С. 163–177.

36. Гід з державних послуг: інформаційний онлайн-портал про всі сервіси, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. URL: <https://guide.diia.gov.ua>.

37. Голосніченко І. П. Правове регулювання надання державних управлінських послуг та вирішення адміністративних спорів. *Право України*. 2003. № 10. С. 86-89.

38. Горбата Л. П. Інструменти забезпечення принципу відкритості та прозорості у процесі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. № 4 (76), 2024. С. 38-43. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4\(76\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4(76)-5) URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/issue/view/413/435>.

39. Горбата Л. П. Інструменти забезпечення доступності публічних послуг на рівні територіальної громади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 43/2024. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.6> URL : <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/8.pdf>.

40. Горбата Л. П. Впровадження інноваційних технологій в роботу Центрів надання адміністративних послуг: особливості та переваги. *Суспільство та національні інтереси*. № 5 (13), 2025. С. 450-462. DOI : [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-450-462](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-450-462) URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/23486/23456>.

41. Горбата Л. П. Особливості корпоративної культури Центрів

надання адміністративних послуг: практичний аспект. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. № 6(66), 2024. С. 107-112. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2024.6.14> URL : <https://kelmczasopisma.com/ua/viewpdf/12521>.

42. Грибко О., Грабар Н. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3 (30). С. 52-58.

43. Грищенко І. М. Адміністрування: теоретико-методологічні підходи. *Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є. О. Романенка, І. В. Жукової*. Розділ 1. Державне управління, самоврядування і державна служба. Київ; Братислава: ФОП КАНДИБА Т. П., 2020. 223 с. С. 7-20. URL : <http://vadnd.org.ua/app/uploads/2020/10/Сучасні-аспекти-науки-2-том-09.10.2020.pdf>.

44. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Пріоритетні напрями і шляхи забезпечення інформаційної відкритості в органах публічної влади. *Public and municipal administration: theory, methodology, practice: Collective monograph*. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. Р. 20-40. URL : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/39/716/1453-1>.

45. Грищенко І. М. Удосконалення механізмів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 11, 2024. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5036/5080>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.5>

46. Грищенко І. М. Стратегічні провайдери публічної політики. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. Вип. №1, 2024. С. 32-40. URL : <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/issue/view/40/40>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-5>

47. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4 (35). С. 467–475.

48. Дембіцька С. Л. Адміністративні послуги та їх впровадження в умовах адміністративної реформи. Вісник державного університету внутрішніх справ. 2007. № 2. С. 115-120.

49. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

50. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 523 від 16 травня 2014 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80.#Text>.

51. Динник І. П. Публічне управління якістю надання публічних послуг. *Держава та регіони*, № 1, 2025. Серія: Публічне управління і адміністрування. С. 42-47. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.6>.

52. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL : <https://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=703>.

53. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.

54. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. К., 2017. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю. Б. Пігарєв, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 52 с.

55. Європейська інтеграція України: Політико-правові проблеми / За ред. В. П. Горбатенька. К., 2005. 15 с.

56. Європейська хартія місцевого самоврядування. Збірка договорів Ради Європи. Українська версія. Київ, 2000, 205 с.

57. Жерліцин Д. К. Деякі аспекти практики надання якісних публічних послуг органами влади у США, Великій Британії, Канаді, Польщі, Японії, Швеції, Франції. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/DeBu_2010_2_35.pdf.

58. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість. Теорія та практика державного управління. 2017. № 1 (56). С. 7-8. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/03.pdf>.

59. Загальна схема оцінювання CAF 2020: Європейська модель з удосконалення організацій державного сектору шляхом самооцінювання. Європейський ресурсний центр CAF при Європейському інституті державного управління; пер. з англ. А. Кукуля, ред. О. Бутенко, Г. Третяченко; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2025. 206 с.

60. Записний Д. Ю. Щодо вибору оптимальної моделі надання адміністративних послуг в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління : науково-виробничий журнал. 2016. № 2. С. 130–138.

61. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: веб-сайт. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=4342a470-a65c-46c4b00a5e88674c905a&title=ZvitProRozvitokMerezhiTsentrivNadanniaAdminis trativnikhPoslugZa10-Misiatsiv2019- Roku>.

62. Камардіна Ю. В. Основні проблеми та напрямки вдосконалення організаційно-правового механізму надання адміністративних послуг. Правові засади організації та здійснення публічної влади: зб. тез IV Міжнар.

наук.-практ. конф., присвяч. світлій пам'яті д-ра юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Л. П. Юзькова, м. Хмельницький, 2-6 березня 2021 р. Хмельницький, 2021. С. 226-230.

63. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами. К.: АМУ, 2014. 408 с.

64. Кіпенко М. Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 – механізми державного управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. К., 2015.

65. Кіреєва О. Спільноти практики та електронне навчання як інструменти професіоналізації публічних службовців. Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. № 4 (23). С. 181–191.

66. Ковальчук В. Адаптація надання адміністративних послуг до умов воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2024. № 1. С. 273-281.

67. Кодекс адміністративного судочинства України : документ від 06 липня 2005 року № 2747-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>.

68. Кожина А. В. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг у мегаполісах. *Наукові перспективи*. № 4 (58), 2025. С. 194-204. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-194-204](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-194-204)

69. Кожина А. В., Кочеров М. В., Бовсунівська І. В. Підвищення доступності адміністративних послуг через цифровізацію в умовах воєнного стану в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 4, 2025. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6143/6215>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.5>

70. Кожина А. В., Кочеров М. В. Аналіз ефективності управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2025. № 2 (78). С. 23-29.

71. Козюбра М. І. Верховенство права і Україна. *Право України*. 2012. № 1–2. С. 30–63.
72. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: монографія. Київ: Факт, 2002. 260 с.
73. Колодій А. М. Принципи права України. Київ: Нац. академія внутр. справ України, 1998. 208 с.
74. Комунальне підприємство «Науково-дослідний інститут соціальних проблем». URL : <https://ndirom.org/diialnist>.
75. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z960254K.html.
76. Концептуальні засади розвитку електронного урядування в Україні /за ред. А. І. Семенченко. 2009. 82 с. URL : <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Kontseptualni-zasadi-rozvitku-elektronного-uryaduvannya-v-Ukrayini.pdf>.
77. Концепція адміністративної реформи в Україні. К.: Державна комісія з проведення в Україні адміністративної реформи, 1998. 62 с.
78. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади від 15.02.2020 р. № 90-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>.
79. Кохан С. О. Концепція контролю: науковий ракурс. Державне управління: теорія та практика. 2008. № 1(7). URL : http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/kohan.pdf.
80. Кравченко Ю. Ф. Свобода як принцип демократичної правової держави : монографія. Харків, 2003. 245 с.
81. Кравчук І. М. Правове регулювання надання адміністративних послуг за допомогою Інтернет-технологій: дис.... к.ю.н. : 12.00.07. Київ, Нац. техн. ун-т України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», 2021. 240 с.
82. Красногор О. Публічне управління та адміністрування надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану. *Публічне*

управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип. 9. С. 64–69.

83. Курс адміністративного права України : підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко, І. Д. Пастух, В. Д. Сущенко та ін.; за ред. В. В. Коваленка. К.: Юрінком Інтер, 2012. 808 с.

84. Лавренова О. І., Стрельников А. В., Могил С. К. Управління якістю надання адміністративних послуг: навч.-метод. посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання). 2019. 41 с.

85. Левкун Т. В., Лис А. Б. Актуальні проблеми надання адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1189-1202.

86. Легеза Є. О. Зміст публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. №2. С. 72-76.

87. Легеза Є. О. Діяльність суб'єктів публічної адміністрації щодо надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Science Rise. Juridical Science*. 2018. № 2. С. 8–15. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/srjusc_2018_2_4.

88. Лелеченко А. П. Механізми державного регулювання сфери екосистемних послуг у контексті забезпечення переходу на засади сталого розвитку. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. : у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. Ч. 2. Вип. 1 (62). С. 213–227.

89. Лелеченко А. П. Упровадження ефективних механізмів надання адміністративних послуг органами публічної влади в умовах сучасного мегаполісу. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*, № 1(11), 2025. С. 488-499 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-488-499](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-488-499)

90. Лис А. Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: автореф. дис.... канд. канд. наук з держ. упр.: спец.

25.00.02 «Механізми державного управління»/ Івано-Франківський Національний техн. університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.

91. Литовченко В. Теоретичні підходи до визначення механізмів надання адміністративних послуг у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (31), 2021. С. 9-13.

92. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.101>

93. Літвінов О. В., Єдинак Я. Б. Проблеми упорядкування адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 9 (101). С. 180–185.

94. Лошицький М. В., Короед С. О. Адміністративний процес: основні підходи до розуміння. *Держава і право*. 2012. Вип. 55. С. 236–242.

95. Мариняк Н. М. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями. URL : <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf>.

96. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Расіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління. К., 2003. 32 с.

97. Меморандум про співпрацю та Спільний план дій між Національним агентством з питань державної служби, Вищою школою публічного управління та проектом «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe). URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/u-nads-pidpysano-memorandum-pro-vprovadzhennia-metodolohii-upravlinnia-orientovanoi-na-rezultat>.

98. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.03.2023 № 51-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051859-23#Text>.

99. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничук. Київ, 1974. 776 с.

100. Міськевич А. Адміністративно-правові засади надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту населення. *Наукові записки* [Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Право. 2016. Вип. 2. С. 100-104.

101. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О. М. 2019. 392 с.

102. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366 (зі змінами від 25.03.2025 № 294-р). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>.

103. Негрич О. М. Основні положення інформаційного забезпечення системи надання адміністративних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2016. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1141>.

104. Новікова Н. Л. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 123–127. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.5-6.123](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.123)

105. ООН визнала доступ до Інтернету невід'ємним правом людини. УНІАН, 2011. URL : <https://www.unian.ua/science/504107-oon-viznala-dostup-do-internetu-nevidemnim-pravom-lyudini.html>.

106. Опанасюк Ю. А. Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 224-226

107. Опанасюк Ю. А., Романченко Я. О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ*. Серія: Економіка. № 2, 2021. С. 163-175.

108. Організація надання публічних послуг на місцевому рівні : навчальний посібник / авт. кол. : Г. А. Борщ, Н. В. Васильєва та ін. ; за заг. ред. О. С. Ігнатенка, О. І. Васильєвої. Київ : НАДУ, 2014. 444 с.
109. Орлова Н. С., Майло В. В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 1. Т. 31(70). С. 63–68.
110. Орлова Н. С. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 139–150.
111. Офіційний вебпортал уряду Японії, електронного врядування e-Gov. URL : <https://www.e-gov.go.jp/en>.
112. Офіційний вебпортал послуг Австралії Services Australia. URL : <https://www.servicesaustralia.gov.au>.
113. Офіційний сайт електронної Естонії : платформа e-Estonia. URL : <https://e-estonia.com>.
114. Панькова З. Л. Адміністративний регламент як інструмент взаємодії суб'єктів під час надання адміністративних послуг у сфері економіки. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 3 (39) 2018. С. 142-145.
115. Паутова Т. О., Неділько А. І. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 5.
116. Паутова Т. О. Механізм надання адміністративних послуг в Україні: аналіз та напрями вдосконалення. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. URL : http://el-zbirndu.at.ua/2014_1/18.pdf.
117. Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через центри надання адміністративних послуг : Додаток до

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року № 523.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>.

118. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. № 2. 2020. С. 112-119.

119. Петьовка В. В. Надання адміністративних послуг в Україні: теорія і практика : монографія. Київ, 2014. 214 с.

120. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса: Одеська нац. юрид. академія, 2006. 195 с.

121. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-p#Text>.

122. Підлісна Т. В., Бойко А. О. Удосконалення інформаційного забезпечення здійснення адміністративних процедур в реєстраційній сфері. *Вісник національного університету цивільного захисту України*. Випуск 1 (14). 2021. С. 336-348. DOI: 10.52363/2414-5866-2021-1-40 URL : <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/135-pidlisna-t-v-bojko-a-o-udoskonalennya-informatsijnogo-zabezpechennya-zdijsnennya-administrativnikh-protsedur-v-reestratsijnij-sferi>.

123. Підлісна Т. В. Особливості надання адміністративних послуг в мегаполісах: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Суспільство та національні інтереси*. № 5 (13), 2025. С. 608-621. DOI : [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-608-621](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-608-621) URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/23498/23468>.

124. Підлісна Т. В. Управління процесами надання адміністративних послуг органами публічної влади. *Наукові перспективи*, № 4(58), 2025. С. 362-373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-362-373](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-362-373)

125. Платформа Центрів Дія : офіційна адреса. URL : <https://center.diia.gov.ua>.

126. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.

127. Положення про Національну вебплатформу центрів надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2021 № 72. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2021-%D0%BF#n10>.

128. Порядок складання адміністративних регламентів у виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації). URL : [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/b3ee4ef4a4e9ca24c2257c210037e49a/0a48044b2cdfel42c2257f95004c8f3a/\\$FILE/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/b3ee4ef4a4e9ca24c2257c210037e49a/0a48044b2cdfel42c2257f95004c8f3a/$FILE/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf).

129. Порядок моніторингу якості адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>.

130. Портал державних послуг iGov. URL : <https://igov.org.ua/about>.

131. Портал державних послуг Португальської Республіки: Balcão da Inclusão. URL: <https://www2.gov.pt/servicos/balcao-da-inclusao>.

132. Портал міста Торонто: Toronto.ca. URL : <https://www.toronto.ca>.

133. Положення про управління (центр) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації: Розпорядження Печерської районної в місті Києві державної адміністрації від

26 липня 2018 року № 147-к (зі змінами у редакції від 30 березня 2023 року № 56-к).

134. Правова держава. Вип. 33. Київ: Ін-т держави і права імені В. М. Корецького НАН України, 2022. 718 с.

135. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 року № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

136. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

137. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану: Закон України № 2259-IX від 12 травня 2022 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20?find=1&text=%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3>.

138. Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану : Закон України № 2259-IX від 12.05.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.

139. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні: Закон України № 3869-IX від 17 липня 2024 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text>.

140. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі: Закон України від 3 листопада 2020 року № 943-IX. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T200943?an=107>.

141. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 3. Ст. 30.

142. Про внесення змін у Додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.02.2021 р. № 123-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123-2021-%D1%80#Text>.

143. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004 № 1952-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text>.

144. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>.

145. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-175>.

146. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

147. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

148. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. Офіційний вісник України. 2013. № 9. Ст. 333.

149. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 р. № 66. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF>.

150. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 р. № 13. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text>.

151. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня

2013 р. № 588. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>.

152. Про затвердження Регламенту управління (центру) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації: Розпорядження Печерської районної в місті Києві адміністрації № 161 від 11.04.2023.

153. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010 року № 2297-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

154. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.

155. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2009 р. № 737. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF#Text>

156. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2009 р. №251-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/251-2009-%D1%80>.

157. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

158. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 165. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF#Text>.

159. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 550.

160. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

161. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України

від 21 жовтня 1993 року № 3543-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.

162. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 р. № 875-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>.

163. Про прийняття нормативних документів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими нормативними документами, та скасування нормативних документів України : наказ Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 21 грудня 2015 року № 203. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text>.

164. Про ратифікацію Європейської соціальної хартії : Закон України від 14 вересня 2006 року № 137-V. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16>

165. Про ратифікацію Конвенції про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних та Додаткового протоколу до Конвенції про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних стосовно органів нагляду та транскордонних потоків даних: Закон України від 6 липня 2010 р. № 2438- VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 46. Ст. 542.

166. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : <https://www.rada.gov.ua>.

167. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 614-р/ВР. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-%D1%80>.

168. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р.

URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

169. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

170. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10 серпня 2023 року № 3321-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>.

171. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика : монографія / [авт. кол. викладачів, докторантів-виконавців НДР каф. регіон. упр., місц. самоврядування та упр. містом Нац. акад. держ. упр. при Президентові України] ; за заг. ред. О. І. Васильєвої. Київ : НАДУ, 2018. 304 с.

172. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 33(72), № 1. 2022. С. 72-76. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/13>

173. Руднева В. Віртуальна дипломатія: трансформація процесу формування іміджу держави з використанням соціальних мереж. *Науковий вісник Академії муніципального управління*: Серія «Управління». 2013. Вип. 4. С. 328–337.

174. Серьогіна Т. В. Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади: дис.... доктора наук з держ. упр. : 25.00.01. Харків, Харківський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України, 2021. 349 с.

175. Словник української мови : в 11 т. К.: Наукова думка, 1971. Т. 2. 550 с.

176. Статут територіальної громади міста Києва. URL : <https://kmr.gov.ua/uk/content/status-terytorialnoyi-gromady-mista-kyyeva>

177. Служба Relay UK. URL : <https://www.relayuk.bt.com>.
178. Соломко Ю. І. Механізми надання адміністративних послуг засобами електронного врядування: дис.... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, Нац. ун-т цивільного захисту України, 2020. 224 с.
179. Сосюк Ю. Ю. Поняття, ознаки та нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні. URL : <https://naub.ua.edu.ua/2016/поняття-ознаки-та-нормативно-правове>.
180. Стратегія цифрового розвитку інновацій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1351-р. URL : https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf.
181. Темеши І. Місцеве самоврядування в Угорщині. Децентралізація: експерименти та реформи. Будапешт, 2000. 486 с.
182. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с. URL : <http://despro.org.ua/library/40>.
183. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 124 с.
184. Тимошук В. П. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги». Київ : ФОП Москаленко О. М. 392 с.
185. Тимошук В. П., Юрмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг. К.: Факт, 2005. 88 с.
186. Ткачук В. М., Грищенко І. М. Моніторинг як процес забезпечення якості державних і муніципальних послуг у сфері житлово-комунального господарства. *The 4th International youth conference "Perspectives of science and education"* (August 23, 2018) SLOVO\WORD, New York, USA. 2018. 628 p.

Р. 159–170. URL :
https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/62638/1/NEW_YORK_23082018.PDF#page=159.

187. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / авт. Тетяна Маматова, Юрій Шаров, Марина Зварич; за заг. ред. Ю. Щербініної; Проект Європейського Союзу та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг». К.: ПРООН, 2013. 120 с.

188. Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12.

189. ЦНАП міста Києва: офіційний вебпортал: URL : kyivcnap.gov.ua.

190. Чаусовська С. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. 2017. № 1 (57). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/20.pdf.

191. Чечель А. О., Марова С. Ф., Тарасенко Д. Л. Суспільна вартість адміністративних послуг в умовах сталого розвитку. Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018 : колективна монографія. Київ, 2018. URL : https://docs.wixstatic.com/ugd/b93fb2_272e2f88ec3b4bb994b51742df16d56b.pdf.

192. Чечель А. О. Суспільна вартість адміністративних послуг як критерій оцінки діяльності влади. Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 23 квітня 2019 року. С. 181–183.

193. Шамрай Н. В. Організація надання публічних послуг у містах з районним поділом: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, НАДУ, 2017. 20 с.

194. Шандрук С. М. Адміністративні послуги як функція сервісно-орієнтованої держави. Науковий вісник Ужгородського Національного

університету, Том 3, № 85, 2024. С. 175-180. DOI:
<https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.27>

195. Штучний інтелект для держслужбовців: запускаємо серію тренінгів разом з Google : офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/shtuchniy-intelekt-dlya-derzhsluzhbovtsiv-zapuskaemo-seriyu-treningiv-razom-iz-google>.

196. Юридична енциклопедія : в 6 тт. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К.: «Укр. енцикл.», 1998. Т. 5: П-С. 2003 736 с.

197. Юридична енциклопедія: у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ: Укр. енцикл., 2004. Т. 6: Т-Я. 768 с.

198. Ющенко М. В. Оптимізація надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану: дис....доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Нац. ун-т «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2022. 316 с.

199. Albury D. Fostering Innovation in Public Services. *Journal Public Money and Management*. 2005. № 25 (1). P. 51–56.

200. Armstrong A. A. Comparative Analysis: New Public Management – The Way Ahead? *Australian Journal of Public Administration*. 1998. № 57 (2). P. 12–24.

201. Barcelona Activa : Official website of Barcelona. URL: <https://www.barcelonactiva.cat>.

202. Borger.dk : Din digitale indgang til det offentlige. URL : <https://www.borger.dk/?cookiebanner=true>.

203. City of Helsinki : Official website of Barcelona. URL: <https://www.hel.fi/uk>.

204. Christensen, T., Laegreid, P. New public management: The effect of contractualism and devolution on political control. *Public Management. Rev.* 2001. № 3 (1). P. 73-94.

205. Digital accessibility in the Government of Canada. URL: <https://a11y.canada.ca/en/digital-accessibility-in-the-government-of-canada>.

206. Gryshchenko, Iryna M., Kruhlov, V., Lypchuk, O., Lomaka, I., Kobets, Y. (2022). Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units. *Cuestiones Politicas*, Vol. 40, № 73(2022), 233-250. URL : <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/38394/42575>. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.11>
207. Gryshchenko, I., Bondar, Y., Serohina, S., Bodrova, I., & Stohova, O. (2022). Building the capacity of territorial communities by revealing their latent potential. *Amazonia Investiga*, 11(53), 45-58. URL : <https://amazoniainvestiga.info/check/53/5-45-58.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.53.05.5>
208. Gryshchenko, I., Lazor, O., Oliinyk, V., Lazor, O., & Yunyk, I. (2023). Strategic public policy providers in the context of european integration. *Amazonia Investiga*, 12(64), 175-187. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17> URL : <https://amazoniainvestiga.info/check/64/17-175-187.pdf>.
209. Gryshchenko, I., Yermak, O., Ovcharenko, R., Prodan, T., Hadzhiieva, A. B. (2024). Public Control and Crime Prevention : Interaction at the State and Regional Levels. *Pakistan Journal of Criminology*, 2024, 16(3), pp. 763-778. DOI: <https://doi.org/10.62271/pjc.16.3.763.778> URL : <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59170800600>.
210. Gryshchenko Iryna, Zamidra Serhii (2024). Current Issues in Social Development and Social Capital Development in the Context of Territorial Communities' Recovery in Ukraine to Ensure Sustainable Development. Multidisciplinárni mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy” je registrován v České republice, №8(39), 2024. P. 38-52. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/issue/view/265/363>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39))
211. Hartley J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Journal Public Money and Management*. 2005. № 25 (1). P. 27–34.

212. Horbata L. Criteria for monitoring and assessing the quality of administrative services (using the example of the Center for providing administrative services of the Irpin city council). *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. № 4, 2024, 351-358. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-4-39> URL :

<http://baltijapublishing.lv/index.php/bjlss/article/view/2702/2688>.

213. LifeSG : A Singapore Government Agency Website. URL: <https://www.life.gov.sg>.

214. Matei L., Matei A. Globalization and Europeanization – A Projection on a European Model of Public. *Administration Theoretical and Applied Economics*. 2008. № 4 (4). P. 33-52.

215. Minwon24: The website is the official website of the Republic of Koreas e-government. URL : <https://www.gov.kr/portal/main/nologin>.

216. NYC311: The Official Website of the City of New York. URL : <https://portal.311.nyc.gov>.

217. Orlova N., Mokhova I., Diegtiar O., Khomutenko O. Methodology of the electronic government evaluation of the European union countries based on taksonometric method. 33rd IBIMA Conference: 10-11 April 2019. Granada, Spain. 2019. P. 505–516.

218. Seoul Smart Welfare : Official website of Seoul. URL : <https://www.seoulsmartcityprize.com/prize/index.php>.

219. Service Portal Berlin. URL : <https://service.berlin.de>.

220. SingPass: A Singapore Government Agency Website. URL : <https://www.singpass.gov.sg/main>.

221. Suomi.fi: Official website of Finland. URL : <https://www.suomi.fi/etusivu>.

222. Tokyo Metropolitan Government e-Services : Official website of Tokyo. URL : <https://www.tdh.metro.tokyo.lg.jp/english>.

223. UAE PASS : The first national digital identity for citizens residents and visitors in UAE. URL : <https://uaepass.ae>.

224. Yevdokimenko, S. V., Naumova, A. O., Yakymchuk, S. O. and Povydysh, V. V. (2020). Foreign experience of administrative and legal support of citizens; rights by prosecutors offices and possibilities of its use in Ukraine. *Amazonia Investiga*, 9(27), Pp. 544-551. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2020.27.03.58>
225. Ziller J. Public Law: a tool for modern management, not an impediment to reform. *Intern. Rev. of Administrative Sciences*. 2005. № 71 (2). P. 266-277.
226. LoRa and LoRa WAN: Revolutionizing IoT Connectivity. URL: <https://www.moyaeuropa.com.ua/italy/bologna/>

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях категорії «Б»:

1. Андріанов І. О. Адміністративні послуги та адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-1>
2. Андріанов І. О. Поняття адміністративної послуги з використанням цифрових технологій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.29>
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3014/3050>
3. Андріанов І. О. Адміністративно-правове регулювання надання публічних послуг у рамках адміністративних процедур. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 197–201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.197>
4. Андріанов І. О. Застосування адміністративних регламентів та єдиних стандартів надання адміністративних послуг у процесі регулювання порядку надання адміністративних послуг. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). С. 18–29. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-18-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-18-29)
5. Андріанов І. О. Теоретична основа реформування інституційної структури виробництва адміністративних послуг в мегаполісі в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 5 (13). С. 332–343. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-332-343](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-332-343)

В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

Друковані тези, доповіді та інші матеріали наукових конференцій тощо

6. Андріанов І. О. Електронний уряд та єдиний державний веб-портал електронних послуг як альтернатива ЦНАП. *Актуальні проблеми та*

перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Кременчук, Придніпров. ін-т МАУП, 22 лют. 2024 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2024. 418 с. С. 16–18.

https://drive.google.com/file/d/1faOmc_Z0QQFi7ciMqsifT8aFNJAmOZf9/view

7. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Принципи надання адміністративних послуг. *V International Scientific and Practical Conference «Diversity and Inclusion in Scientific Area»*, (October 26–28, 2024) Warsaw, Poland, 2024. Р. 104–107. URL:

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/26-28.10.2024/232>

8. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Напрями розвитку центрів надання адміністративних послуг на місцевому рівні. *V International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes»* (November 6–8, 2024); Brussels, Belgium. Р. 107–110. URL:

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.11.2024/233>

9. Андріянов І. О., Грищенко І. М. Проблеми взаємодії центрів надання адміністративних послуг з органами публічного управління. *XI International Scientific and Practical Conference «Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects»*, (November 16–18, 2024) Tallinn, Estonia. Р.161–164. URL:

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.11.2024/234>

10. Андріянов І.О. Особливості надання адміністративних послуг в Україні під час дії воєнного стану. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика: міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27 березня 2025 р.)*. Черкаси: НУЦЗУ, 2025. С. 193–195 URL:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/25045/1/TezPUA2025.pdf>



**УКРАЇНА
ПЕЧЕРСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КИЄВІ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

вул. М.Омегяновича-Павленка, 15, м. Київ, 01010, тел. (044) 280-89-12, факс (044) 280-40-96
e-mail: rda.pecherska@kyivcity.gov.ua, web-сайт: pechersk.kyivcity.gov.ua, код ЄДРПОУ 37401206

27.02.2025 № 105-2499

На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування за ОНП «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Київський авіаційний інститут» Андріянова Ігоря Олександровича на тему: «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» впроваджені в діяльність Печерської районної у місті Києві державної адміністрації.

Результати дослідження використано для вдосконалення організаційно-управлінських механізмів у сфері надання адміністративних послуг, удосконалення внутрішніх процедур надання адміністративних послуг, запровадження підходів до оцінювання ефективності адміністративних процесів, оптимізації взаємодії з населенням через електронні сервіси. Результати дисертаційної роботи, зокрема рекомендації щодо удосконалення процесів надання адміністративних послуг використані при підготовці стратегічних та оперативних управлінських рішень, що спрямовані на покращення взаємодії органів влади з населенням та оптимізацію адміністративних процесів в Печерському районі міста Києва.

Перший заступник голови



натолій КОРЖ

30076991



УКРАЇНА

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

ДЕПАРТАМЕНТ

(ЦЕНТР) НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

вул. Дніпровська набережна, 19 б, м. Київ, 02081, тел. (044) 202 60 46 (044) 202 60 47
Call-центр (044) 202 60 38 (39) E-mail: star@kyivcity.gov.ua Код ЄДРПОУ 39785346

071-440 від 19.02.2025

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування за ОНП «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Київський авіаційний інститут» Андріянова Ігоря Олександровича на тему: «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» впроваджені в діяльність системи надання адміністративних послуг в місті Києві.

Результати дослідження використано для удосконалення внутрішніх процедур надання адміністративних послуг, запровадження підходів до оцінювання ефективності адміністративних процесів, оптимізації взаємодії з населенням через електронні сервіси, забезпечення територіальної та фізичної доступності надання адміністративних послуг, у тому числі особам з інвалідністю.

Директор



Наталія ШАМРАЙ



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

вул. Героїв Майдану, буд. 8, м. Хмельницький, 29000. Тел (038-2) 71-80-00, факс 71-75-70
E-mail: info@univer.km.ua. Розрахунковий рахунок UA 718201720344221004200032328 в ДКСУ у м. Києві.
МФО 820172. Код ЄДРПОУ 14163438

28.06.2025 № 0249/25
На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана Андріанову Ігорю Олександровичу, аспіранту кафедр публічного управління та адміністрування у тому, що його дисертаційна робота на тему: «Управління процесами надання адміністративних послуг органам місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» є частиною наукових дослідних робіт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, зокрема «Управлінські та правові засади забезпечення сталого розвитку України як європейської держави» (номер державної реєстрації 0117U00010, термін дії: 2017–2026 рр.) та «Шляхи удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в сфері національної безпеки в умові євроінтеграції України (номер державної реєстрації 0120U104417, термін дії: 2020–2030 рр.). Зокрема аспірант на громадських засадах дослідив державні оптимізацію процесів надання адміністративних послуг у мегаполісі (на прикладі міста Києва).

Ректор університету



Олег ОМЕЛЬЧУК



УКРАЇНА

ПЕЧЕРСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КИЄВІ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

30.03.2023

№ 56-к

Про внесення змін до розпорядження
Печерської районної в місті Києві державної
адміністрації від 26 липня 2018 року
№ 147-к

Відповідно до законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про адміністративні послуги», постанови Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2012 року № 887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2018 року № 434, постанови Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 року № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг», та з метою приведення у відповідність до вимог законодавства України:

1. Унести зміни до розпорядження Печерської районної в місті Києві державної адміністрації від 26 липня 2018 року № 147-к «Про затвердження Положення про управління (центру) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації та посадової інструкції начальника управління (центру)», виклавши Положення про управління (центр) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації у новій редакції, що додається.

2. Управлінню (центру) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації в установленому порядку здійснити організаційно-правові заходи, пов'язані із виконанням пункту 1 цього розпорядження.

Голова



Наталія КОНДРАШОВА

014789



УКРАЇНА
ПЕЧЕРСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КИЄВІ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

11.04.2023

№ 161

Про затвердження Регламенту
управління (центру) надання
адміністративних послуг
Печерської районної в місті
Києві державної адміністрації

Відповідно до Законів України «Про місцеві державні адміністрації» та «Про адміністративні послуги», постанови Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2013 року № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг»:

1. Затвердити Регламент управління (центру) надання адміністративних послуг Печерської районної в місті Києві державної адміністрації, що додається.

2. Контроль за виконанням цього розпорядження покласти на заступника голови Печерської районної в місті Києві державної адміністрації, відповідно до розподілу обов'язків.

Голова



Наталія КОНДРАШОВА

014831

Положення про Департамент (Центр) надання адміністративних послуг
виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської районної
державної адміністрації)



КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА

II СЕСІЯ IX СКЛИКАННЯ

РІШЕННЯ

02.03.2023 № 6008/6049

Про внесення змін до рішення Київської міської ради від 02 квітня 2015 року № 318/1183 «Про затвердження Положення та Регламенту Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)»

Відповідно до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про столицю України – місто-герой Київ», «Про адміністративні послуги», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 року № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» та від 01 серпня 2013 року № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг», частини третьої статті 11 Регламенту Київської міської ради, затвердженого рішенням Київської міської ради від 04 листопада 2021 року № 3135/3176, Київська міська рада

ВИРІШИЛА:

1. Внести зміни до Положення про Департамент (Центр) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), затвердженого рішенням Київської міської ради від 02 квітня 2015 року № 318/1183 (у редакції рішення Київської міської ради від 28 липня 2020 року № 71/9150), виклавши його в новій редакції, що додається.

2. Внести зміни до Регламенту Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), затвердженого рішенням Київської міської ради від 02 квітня 2015 року № 318/1183 (у редакції рішення

Етапність процесу надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни з визначенням суб'єктів надання адміністративних послуг

№ з/п	Ідентиф. послуги	Найменування адміністративної послуги
І етап		
Отримання статусу/отримання дублікати посвідчення особи з інвалідністю внаслідок війни (Виконавець: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної у місті Києві державної адміністрації)		
1	00241	Встановлення статусу особи з інвалідністю внаслідок війни, видача посвідчення/довідки, продовження строку дії посвідчення (вклеювання бланка-вкладки) Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА
2	01597	Видача нового посвідчення учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасника війни, члена сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни замість непридатного/втраченого та у разі зміни персональних даних Виконавець: АО: Міністерство у справах ветеранів України
ІІ етап		
Оформлення та передача заяв та документів особи з інвалідністю внаслідок війни (Виконавець: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної у місті Києві державної адміністрації)		
3	01586	Видача направлення для отримання послуг з соціальної та професійної адаптації Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА
4	00226	Взяття на облік для забезпечення санаторно-курортним лікуванням (путівками) осіб з інвалідністю. Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА
5	00228	Взяття на облік для забезпечення санаторно-курортним лікуванням (путівками) ветеранів війни та осіб на яких поширюється дія Законів України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та «Про жертви нацистських переслідувань» Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА
6	01735	Прийняття рішення про проведення безоплатного капітального ремонту власних житлових будинків і квартир осіб, що мають право на таку пільгу. Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА
7	00119	Видача направлення на забезпечення технічними та іншими засобами реабілітації осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю та інших категорій осіб. Виконавець: АО:

		<i>Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА</i>
8	00168	Видача направлення до реабілітаційних установ особам з інвалідністю, дітям з інвалідністю, дітям віком до трьох років, які належать до групи ризику щодо отримання інвалідності. Виконавець: АО: <i>Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА</i>
9	01997	Забезпечення направлення на комплексну реабілітацію (абілітацію) осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю, дітей віком до трьох років (включно), які належать до групи ризику щодо отримання інвалідності, до державної реабілітаційної установи. Виконавець: АО: <i>Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА</i>
10	00117	Видача направлення на проходження обласної, центральної міської у м. Києві медико-соціальної експертної комісії для взяття на облік для забезпечення осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю автомобілем. Виконавець: АО: <i>Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА</i>
11	00225	Призначення грошових компенсацій особам з інвалідністю на бензин, ремонт і технічне обслуговування автомобілів та на транспортне обслуговування. Виконавець: АО: <i>Управління соціальної та ветеранської політики Печерської РДА</i>
12	01974	Призначення пільги на оплату житлово-комунальних послуг. Виконавець: АО: <i>Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві</i>
13	01392	Внесення до Реєстру осіб, які мають право на пільги, відомостей про пільговика та членів сім'ї чи опікуна пільговика, на яких поширюється пільга. Виконавець: АО: <i>Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві</i>
14	02347	Виплата щорічної разової грошової допомоги ветеранам війни і жертвам нацистських переслідувань. Виконавець: АО: <i>Департамент соціальної та ветеранської політики виконавчого органу Київської міської ради (КМДА))</i>
15	02347	Призначення разової грошової виплати до Дня Незалежності України. Виконавець: АО: <i>Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві</i>
16	00157	Призначення пільги на придбання палива, у тому числі рідкого, скрапленого балонного газу для побутових потреб. Виконавець: АО: <i>Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві</i>
17	02266	Надання відомостей з Єдиного державного реєстру ветеранів війни. Виконавець: АО: <i>Міністерство у справах ветеранів України</i>
18	01877	Призначення одноразової грошової допомоги у разі інвалідності волонтера внаслідок поранення (контузії, травми або каліцтва), отриманого під час надання волонтерської допомоги. Виконавець: АО: <i>Міністерство у справах ветеранів</i>

19	01284	Встановлення факту одержання ушкоджень здоров'я від вибухових речовин, боєприпасів і військового озброєння на території проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони. <i>Виконавець: АО: Міністерство у справах ветеранів</i>
20	00036	Облік громадян, які потребують поліпшення житлових умов. <i>Виконавець: АО: Відділ обліку та розподілу житлової площі Печерського району</i>
21	01262	Надання статусу дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів. <i>Виконавець: АО: Служба у справах дітей та сім'ї Печерської районної в місті Києві державної адміністрації</i>
22		Надання допомоги через міські цільові програми: «Підтримка киян – захисників та захисниць України» на 2023-2025 роки; «Турбота. Назустріч киянам» на 2022-2024 роки» (для осіб з інвалідністю внаслідок війни) <i>Виконавець: АО: Департамент соціальної та ветеранської політики виконавчого органу Київської міської ради (КМДА)</i>
III етап		
Оформлення та передача заяв та документів особи з інвалідністю внаслідок війни після отримання результату послуг II етапу (Виконавець: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної у місті Києві державної адміністрації)		
23	01622	Призначення грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення. <i>Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації</i>
24	01688	Прийняття рішення про виплату грошової компенсації вартості проїзду постраждалих учасників Революції Гідності, ветеранів війни з числа захисників антитерористичної операції / операції Об'єднаних сил, членів їх сімей та членів загиблих (померлих). <i>Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації</i>
25	00220	Рішення про відшкодування вартості проїзду постраждалих учасників Революції Гідності, учасників антитерористичної операції до суб'єктів надання послуг і назад. <i>Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації</i>
26	00222	Призначення грошової компенсації вартості проїзду до санаторно-курортного закладу (відділення спінального профілю) і назад особам, які супроводжують осіб з інвалідністю I та II групи з наслідками травм і захворюваннями хребта та спинного мозку. <i>Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації</i>

27	01255	Призначення грошової компенсації замість санаторно-курортної путівки особам з інвалідністю внаслідок війни та прирівняним до них особам. Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації
28	00223	Призначення грошової компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування осіб з інвалідністю. Виконавець: АО: Управління соціальної та ветеранської політики Печерської районної в місті Києві державної адміністрації

Джерело: сформовано автором

Додаток Д

**Оцінні критерії діяльності Центру надання адміністративних послуг в місті
Києві (розроблено автором)**

№ з/п	Показники	Одиниця вимірювання (значення показника) *	Спосіб оцінки
1	Відкритість та доступність інформації про ЦНАП		
1.1	Повнота та актуальність інформації про ЦНАП, його діяльність та послуги, розміщену на офіційному сайті в інформаційно-телекомунікаційній мережі «Інтернет» (далі - мережа Інтернет)	Бали (від 0 до 5)	наявність інформації на офіційному сайті
1.2	Наявність на офіційному сайті установи в мережі Інтернет відомостей про працівників ЦНАП	Бали (від 0 до 5)	наявність інформації на офіційному сайті
1.3	Доступність взаємодії з одержувачами адміністративних послуг телефоном, електронною поштою, за допомогою електронних сервісів, що надаються на офіційному сайті ЦНАП в мережі Інтернет, у тому числі наявність можливості внесення пропозицій, спрямованих на покращення роботи установи	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
1.4	Доступність відомостей про хід розгляду звернень громадян, що надійшли до ЦНАП від одержувачів адміністративних послуг (телефоном, електронною поштою, за допомогою електронних сервісів, доступних на офіційному сайті установи)	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
1.5	Доступність відомостей про порядок оскарження дії (бездіяльності) працівників ЦНАП	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
2	Комфортність умов, у яких здійснюється діяльність ЦНАП		
2.1	Рівень комфортності перебування в офісі ЦНАП (площа приміщень, їх чистота, освітленість, забезпечення обладнанням та зручними меблями, достатня кількість місць для очікування у черзі, туалетні кімнати)	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
2.2	Перелік послуг, які надає ЦНАП. Обмеження щодо видів послуг, обмеження щодо споживачів послуг. Вартість послуг. Надання переважного права користування послугами установи.	Бали (від 0 до 5)	наявність інформації на офіційному сайті

2.3	Збереження можливості навігації сайтом при відключенні графічних елементів оформлення сайту, карти сайту. Час доступності інформації з урахуванням перерв у роботі сайту. Наявність незалежної системи обліку відвідувань сайту. Розкриття інформації незалежної системи обліку відвідувань сайту. Наявність вбудованої системи контекстного пошуку на сайті. Безкоштовність, доступність інформації на сайті. Відсутність порушень відображення, форматування чи інших дефектів інформації на сайті. Дата та час розміщення інформації. Наявність доступу до розділу «Незалежна оцінка якості надання послуг», забезпеченого не більше ніж за 2 переходи на сайт з використанням меню навігації	Бали (від 0 до 5)	наявність інформації на офіційному сайті
2.4	Наявність додаткових послуг у ЦНАП (ксерокопіювання, вендингові кави та снєк-апарати). Вартість додаткових послуг	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
2.5	Транспортна та піша доступність ЦНАП	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
2.6	Наявність електронних квитків/наявність електронного бронювання квитків/наявність електронної черги/наявність електронних каталогів/наявність електронних документів, доступних для отримання	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
2.7	Зручність користування електронними сервісами, які надає установа відвідувачам (у тому числі і за допомогою мобільних пристроїв)	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
3	Час очікування надання послуги		
3.1	Зручність графіка роботи ЦНАП	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
3.2	Зручність реєстрації на прийом	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
3.3	Простота/зручність електронного каталогу	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
4	Рівень задоволеності якістю надання послуг		
4.1	Рівень задоволеності якістю надання послуг ЦНАП загалом	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг

4.2	Частка одержувачів адміністративних послуг у ЦНАП, задоволених матеріально-технічним забезпеченням установи, від загальної кількості опитаних одержувачів послуг	Бали (0-80 % - 1; 81-100 % - 2)	вивчення думки одержувачів послуг
4.3	Частка одержувачів адміністративних послуг у ЦНАП, задоволених якістю послуг, що надаються, від загальної кількості опитаних одержувачів послуг	Бали (0-80 % - 1; 81-100 % - 2)	вивчення думки одержувачів послуг
4.4	Частка одержувачів адміністративних послуг у ЦНАП, які готові рекомендувати установу родичам та знайомим, від загальної кількості опитаних одержувачів послуг	Бали (0-80 % - 1; 81-100 % - 2)	вивчення думки одержувачів послуг
5	Доброзичливість, ввічливість, компетентність працівників ЦНАП		
5.1	Доброзичливість, ввічливість та компетентність персоналу ЦНАП	Бали (від 0 до 5)	вивчення думки одержувачів послуг
5.2	Відомості про прізвище, ім'я, по батькові, посаду керівного складу ЦНАП, його структурних підрозділів та філій (за їх наявності), графік роботи; контактні телефони, адреси електронної пошти, розділ для направлення пропозицій щодо покращення якості послуг	Бали (від 0 до 5)	наявність інформації на офіційному сайті
5.3	Частка одержувачів адміністративних послуг у ЦНАП, що позитивно оцінюють доброзичливість та ввічливість працівників установи від загальної кількості опитаних одержувачів послуг.	Бали (0-80 % - 1; 81-100 % - 2)	вивчення думки одержувачів послуг
5.4	Частка одержувачів адміністративних послуг у ЦНАП, задоволених компетентністю працівників установи від загальної кількості опитаних одержувачів послуг	Бали (0-80 % - 1; 81-100 % - 2)	вивчення думки одержувачів послуг