

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. президента державного некомерційного підприємства “Державний університет Київський авіаційний інститут”



Ксенія СЕМЕНОВА

26 червня 2025 року

ВИСНОВОК

Державного некомерційного підприємства “Державний університет “Київський авіаційний інститут” (далі – КАІ) про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Андріянова Ігоря Олександровича, поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування на тему “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)”

Витяг

із протоколу № 10 розширеного засідання
кафедри публічного управління та адміністрування КАІ
від 25 червня 2025 року

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники кафедри публічного управління та адміністрування:

Головуючий на засіданні – Марушева О. А., д. держ. упр., професор, професор кафедри;

Кожина А. В., в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування;

Грищенко І. М., д. держ. упр., доц., професор кафедри;

Лелеченко А. П., д. держ. упр., проф., професор кафедри;

Гоголь Т. В., д. держ. упр., проф., професор кафедри;

Дяченко С. А., д. держ. упр., доц., професор кафедри;

Кочеров М. В., д. ю. н., професор кафедри;

Нестеренко Г. П., к. держ. упр., доц., доцент кафедри;

Перестюк І. М., к. держ. упр., доцент кафедри;

Гелич А. О., к. ю. н., доц., доцент кафедри;

Бовсунівська І. В., к. е. н., доц., доцент кафедри;

Дейнега І. І., к. і. н., доц., професор кафедри;

Горбата Л. П., доктор філософії, доцент кафедри;

Дерун Т. М., к. держ. упр., доц., доцент кафедри;

Сидорчук Л. А., к. ю. н., професор, професор кафедри

Аспіранти кафедри: Фішук В. С., Шевченко Р. П., Максимов О. Ю.,
Вінниченко О. О., Серeda Ю. В.

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ:

Ареф'єва О. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки.

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники з інших навчальних закладів:

Кравченко Тетяна Анатоліївна, д.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління та землеустрою Класичного приватного університету;

Олійник Володимир Вікторович, д.держ.упр., доц., заступник директора ННІ неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України

Серед присутніх 8 – докторів наук з державного управління; 3 – кандидати наук з державного управління; 1 – доктор філософії з публічного управління та адміністрування; 1 – доктор та 2 кандидати юридичних наук; 1 – доктор та 2 кандидати економічних наук; 1 кандидат історичних наук.

Порядок денний:

Обговорення дисертаційного дослідження аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування КАІ Андріянова Ігоря Олександровича на тему “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)”, поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 – “Публічне управління та адміністрування”.

Науковий керівник – д. держ. упр., доц., професор кафедри публічного управління та адміністрування Грищенко Ірина Миколаївна.

Дисертація виконувалась на кафедрі публічного управління та адміністрування Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ. Тема дисертації затверджена на засіданні вченої ради Навчально-наукового інституту неперервної освіти Національного авіаційного університету (протокол № 9 від 15 грудня 2022 року).

Виступили:

Здобувач Андріянов Ігор Олександрович представив презентацію за основними положеннями дисертації “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)”, поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”.

Доповідач обґрунтував актуальність обраної теми, визначив мету, завдання, методи дослідження, охарактеризував об'єкт та предмет дисертації, виклав основні наукові положення та висновки, що виносяться на захист, вказав науково-практичну значущість роботи, зазначив про впровадження результатів дослідження.

Автором у ході дослідження ідентифіковано основні проблеми, такі як: недосконалість нормативно-правової бази, що регулює процеси надання адміністративних послуг; відсутність уніфікованого підходу до управління процесами надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі, що призводить до суттєвої різниці у кількості та якості надання адміністративних

послуг у різних районах міста Києва. Обґрунтовано необхідність удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади міста Києва з урахуванням передового досвіду мегаполісів зарубіжних країн. Запропоновано модель комплексного (інтегрального) механізму вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу та інструменти оцінювання процесів надання адміністративних послуг у ЦНАПах м. Києва з метою удосконалення управління цими процесами.

У ході дослідження завдань, визначених у дисертаційній роботі, автор, 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 з'ясував, що одним із видів благ, монопольно вироблених державою є адміністративні послуги.

Розкрито змістове наповнення поняття мегаполісу в контексті дослідження м. Києва як урбанізованого простору, що характеризується економічною та адміністративною концентрацією, інтенсивністю взаємодії між складовими елементами міста, 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. Зазначена інтерпретація дозволила 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 управління процесами надання адміністративних послуг передбачає регламентацію процедури, тобто адміністративні послуги, їх найменування, перелік документів для отримання, платність чи безоплатність послуги регламентуються виключно законом.

Доведено, що ЦНАПи 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 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.

З'ясовано, що воєнний стан в Україні суттєво вплинув на управління процесами надання та отримання 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.

Досліджено питання вдосконалення процедур забезпечення якості адміністративних послуг, визначено критерії їхнього оцінювання та проаналізовано нові законодавчі зміни. 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.

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.

Структура та обсяг дисертації зумовлені метою та логікою дослідження. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Після закінчення презентації Андріянову Ігорю Олександровичу присутніми на захисті фахівцями були поставлені наступні запитання:

Запитання до здобувача:

1. Гоголь Т. В., д. держ. упр., професор.

Запитання: У новизні дисертаційної роботи Ви даєте авторське формулювання поняття «управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу». Які саме процеси враховані у цьому визначенні?

Відповідь: Дякую за запитання. Дане визначення включає 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 інструменту 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 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; своєчасне та якісне надання адміністративних послуг, що засновано на інклюзивному підході, акцентує увагу на головних принципах надання адміністративних послуг і сервісній моделі управління.

Запитання: Ви досліджуєте діяльність органів місцевої влади мегаполісу в сфері надання адміністративних послуг. Які основні характеристики мегаполісу?

Відповідь: Дякую за запитання. У дисертаційній роботі ми досліджували діяльність органів місцевої влади міста Києва і вважаємо його мегаполісом, оскільки це велике міське утворення, яке формується шляхом злиття кількох агломерацій у єдиний урбанізований простір, що характеризується розвиненою інфраструктурою, високою щільністю населення, інтенсивністю взаємодії між складовими елементами міста (спільна інфраструктура, комунікації тощо), економічною та адміністративною концентрацією (в Києві зосереджені всі центральні органи державної влади, економічні, бізнесові, культурні, фінансові центри країни).

2. Дяченко С.А., д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування КАІ.

Запитання: Удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг передбачає застосування нових технологій. Які можливості відкриває

впровадження штучного інтелекту в процес надання адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. Перевагою застосування штучного інтелекту в управлінні процесами надання адміністративних послуг є його здатність обробляти великі об'єми даних. Цьогоріч в Україні запустили розробку українського аналога ChatGPT для національної безпеки та економіки. Саме за допомогою цього вітчизняного ChatGPT ми будемо мати змогу швидко шукати в реєстрах інформацію на запит суб'єкта звернення, що підвищить рівень обґрунтованості адміністративних актів і скоротить час для їхньої підготовки.

Запитання: Для удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг Ви пропонуєте впровадити в діяльність органів публічної влади та ЦНАП модель САФ 2020. Що це за модель?

Відповідь: Дякую за запитання. Дослідивши сучасний стан управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві ми виокремили проблемні питання, які вимагають пошуку латентних резервів у діяльності органів місцевої влади мегаполісу. Одним із інструментів, що розкриває наявні можливості організації є модель САФ 2020. Впровадження цієї моделі передбачає, що організація досягає найкращих результатів діяльності та може задовольнити потреби своїх працівників, громадян і суспільства в цілому через розкриття потенціалу наявних можливостей, коли керівники-лідери здатні втілювати в життя стратегію і плани організації, залучати працівників, розпоряджатися ресурсами й ефективно вибудовувати робочі процеси. Модель САФ 2020 дає змогу аналізувати всі процеси, які відбуваються в організації під різним кутом зору, забезпечуючи тим самим системний підхід до оцінки ефективності діяльності, зокрема і ефективності управління процесами надання адміністративних послуг.

3. Дерун Т. М., к.держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування.

Запитання: Впродовж попереднього запитання поясніть, як модель САФ 2020 допомагає запустити процес удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. Модель САФ 2020 допомагає інтегрувати в діяльність органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів міста Києва культуру удосконалення шляхом закріплення у щоденній робочій практиці циклу безперервного удосконалення PDCA, що передбачає на системній основі планування діяльності, постійний моніторинг і зворотний зв'язок між досягнутими результатами і процесом подальшого планування. Забезпечення такого процесу постійної самооцінки дає змогу проводити комплексну діагностику діяльності та управлінських процесів, виявляти сильні сторони та напрями для удосконалення і впливати на якість надання адміністративних послуг.

Запитання: Реалії сьогодення диктують нові правила надання адміністративних послуг. Люди потребують інклюзивного підходу, територіальної та фізичної доступності. Чи досліджували Ви впровадження нових технологій для управління технологічними процесами надання адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. Так, у роботі ми досліджували застосування технологій штучного інтелекту 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 відсутністю людського контролю, то наразі ми аналізуємо безпечність використання штучного інтелекту для забезпечення фізичної доступності до адміністративних послуг. Наведу приклад. Використання штучного інтелекту, який попри беззаперечні переваги також може нести високі ризики, зокрема використання 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. Саме з цієї причини необхідно мати нормативно-правову базу, яка регулюватиме питання застосування інноваційних технологій у процесах надання адміністративних послуг.

4. Лелеченко А. П., д-держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Запитання: Надання адміністративних послуг чітко законодавчо врегульовано, зокрема врегульовані і питання забезпечення безбар'єрності у процесах надання адміністративних послуг. Які управлінські інструменти необхідно впровадити у діяльність органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів для реалізації положень Національної стратегії безбар'єрності?

Відповідь: Дякую за запитання. Управління процесами забезпечення безбар'єрності доступу до отримання адміністративних послуг передбачає 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.). У дисертаційній роботі ми вказували, що зважаючи на досвід мегаполісів у різних зарубіжних країнах такий аудит інфраструктури, сервісів та процесів доцільно проводити із залученням осіб з інвалідністю. Крім цього необхідно системне навчання персоналу, що залучений до процесів надання адміністративних послуг, зокрема з етики взаємодії з вразливими групами, проведення моніторингу задоволеності різних груп населення, онлайн-опитування з опцією анонімного зворотного зв'язку тощо.

Запитання: Ігоре Олександровичу, чи досліджували Ви зміни, які відбулися в управлінні процесами надання адміністративних послуг у м. Києві?

Відповідь: Дякую за запитання. Звісно ми досліджували зміни, які відбулися в управлінні процесами надання адміністративних послуг у м. Києві від початку повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України. Зміни відбулися просто кардинальні. Перше, що хочу відмітити – це перехід від паперових документів до цифровізації надання адміністративних послуг. Наслідки повномасштабної збройної агресії і переміщення мільйонів людей з місць постійного проживання вплинули на управлінські процеси організації системи надання адміністративних послуг, зокрема у Києві надали право на реєстрацію нерухомого майна особам з тимчасово окупованих

територій, створили тимчасові ЦНАПи у приміщеннях гуманітарних хабів, щоб надавати внутрішньо переміщеним особам комплексні адміністративні послуги. Окремо хочу відмітити про прийняття Національної стратегії безбар'єрності та її позитивний вплив на задоволеність і доступність маломобільних груп населення до адміністративних послуг. Суттєво вплинуло на управління процесів надання адміністративних послуг запуск е-послуг на порталі «Дія» та вдосконалення кадрової політики. Щодо кадрового складу, то докорінно змінилися підходи до кваліфікації персоналу і до дотримання етичної поведінки. Наразі на постійній основі проходять навчання персоналу ЦНАПів міста Києва щодо орієнтації на потреби суб'єкта звернення, дотримання чітких алгоритмів надання адміністративних послуг.

5. Кожина А. В., д. держ. упр., професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування.

Запитання: Ігоре Олександровичу, у своїй доповіді Ви зазначили, що рекомендуєте для удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу застосовувати інжиніринг та реінжиніринг у сфері надання адміністративних послуг. Обґрунтуйте Вашу позицію.

Відповідь: Дякую за запитання. Враховуючи динамічні зміни у вимогах до публічного сервісу, інжиніринг може бути представлений як системна методологія проектування та оптимізації адміністративних процедур, що орієнтовані на потреби громадян та цифрові можливості. Для Києва це дозволить обґрунтувати сучасні управлінські рішення щодо покращення якості адміністративних послуг. Крім того, доцільно звернути увагу на потенціал реінжинірингу, що передбачає радикальне переосмислення існуючих процесів надання адміністративних послуг з метою досягнення суттєвих покращень у швидкості, ефективності та прозорості обслуговування. На прикладі столиці це може виражатися у створенні комплексних сервісів за життєвими ситуаціями, розширенні функціоналу ЦНАПів, а також використанні цифрових інструментів для інтеграції міжвідомчих процедур. Рекомендуємо акцентувати увагу на потребі створення в органах місцевої влади Києва спеціалізованої управлінської команди з інжинірингу змін, до складу якої входили б фахівці з різних сфер: управління, ІТ, публічної політики та громадського моніторингу. Такий крок дозволить забезпечити не лише модернізацію процесів, а й сформувати підґрунтя для структурної трансформації системи адміністративних послуг у межах мегаполісу.

Запитання: У своїй доповіді Ви згадали принципи досконалості, на яких рекомендуєте будувати роботу органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів. Що це за принципи?

Відповідь: Дякую за запитання. Принципи досконалості, на яких ми рекомендуємо вибудовувати роботу органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів, це основа моделі САФ 2020. Дотримання принципів досконалості відрізняє традиційну бюрократичну організацію від організації, орієнтованої на культуру загальної якості. Хоча модель САФ 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. 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.

6. Сидорчук Л. А., к.ю.н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Запитання: До якого висновку Ви дійшли, досліджуючи досвід мегаполісів у різних країнах світу. Який досвід варто було б адаптувати у вітчизняні процеси управління наданням адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. Узагальнення передового досвіду мегаполісів у різних країнах світу дало змогу виявити принципи, інструменти, механізми та підходи, які доцільно адаптувати до діяльності органів місцевої влади мегаполісу та ЦНАПів міста Києва. Перше, що потрібно зробити – це запровадити принцип «дизайн для всіх», що враховує потреби осіб з інвалідністю в усіх міських послугах. У всіх проаналізованих нами мегаполісах функціонує єдиний портал, 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 послуг). Надання цифрових консультацій із соціальними працівниками, які можуть відбуватися з допомогою сурдоперекладачів або спрощеної мови для людей з когнітивними порушеннями діє у Сеулі, Сансані, Гельсінки, Нью-Йорку. 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 – це запроваджено у Барселоні, Копенгагені, Торонто. Моніторинг управлінських процесів надання адміністративних послуг шляхом надання можливості кожному авторизованому користувачу порталу оцінити зрозумілість викладу та якості надання послуг працює у всіх досліджених нами мегаполісах.

Запитання: основоположним результатом Вашої дисертаційної роботи є розроблена модель комплексного (інтегрального) механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу. Які механізми включає запропонований Вами інтегральний механізм.

Відповідь: Дякую за запитання. Запропонований нами інтегральний механізм включає у себе організаційно-правовий, фінансовий, інформаційний, технологічний, комунікаційний, мотиваційно-психологічний, інклюзивний механізми.

7. Дейнега І. І., к.і.н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Запитання: Чи досліджували Ви латентний потенціал територіальної громади міста Києва для удосконалення управлінських процесів з надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі?

Відповідь: Дякую за запитання, так, досліджував. Ми вважаємо, що потенціал територіальної громади міста Києва, зокрема потенціал мешканців Києва для моніторингу і громадського контролю за управлінням процесами надання адміністративних послуг ще не достатньо розкритий і використаний. Рекомендуємо використовувати соціальні мережі, які охоплюють понад 95% інтернет-аудиторії столичного мегаполісу як інструмент громадського контролю та зовнішнього моніторингу за управління процесами надання адміністративних послуг.

8. Нестеренко Г. П., к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування. Впродовж попереднього запитання, створення механізму інтеграції соціальних мереж у систему моніторингу процесів надання адміністративних послуг в мегаполісі, які може надати переваги для удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. Створення механізму інтеграції соціальних мереж у систему моніторингу процесів надання адміністративних послуг в мегаполісі 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.

Запитання: Які чинники необхідно врахувати для формування та реалізації механізму інтеграції соціальних мереж в систему моніторингу управління процесами надання адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. Для формування та реалізації механізму інтеграції соціальних мереж в систему моніторингу управління процесами надання адміністративних послуг варто врахувати такі чинники, що 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, а з точки зору рівня активності громадян високий рівень включення громадськості забезпечують саме соціальні мережі 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.

9. Перестюк І. М., к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування.

Запитання: Ігоре Олександровичу, які основні елементи управління процесами надання адміністративних послуг Ви розглядали у своїй дисертаційній роботі?

Відповідь: Дякую за запитання. У дисертаційній роботі розглянуто основні елементи управління процесами надання адміністративних послуг, зокрема через структурно-функціонально-процесну схему управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу ми показали процесний підхід з орієнтацією на надання відповідної послуги як ланцюг взаємопов'язаних управлінських дій органів місцевої влади мегаполісу, розглянули регламентацію через встановлення чітких правил дотримання адміністративного регламенту, дослідили управління ресурсами через управління персоналом ЦНАП, матеріально-технічним забезпеченням для забезпечення якості надання адміністративних послуг, ґрунтовно проаналізували управління процесами цифровізації через застосування технологій ІТ для автоматизації процесів надання адміністративних послуг, дослідили форми забезпечення зовнішнього та внутрішнього контролю процесів надання адміністративних послуг.

Запитання: У своїй доповіді Ви представили результати дослідження зарубіжного досвіду, зокрема Сінгапуру як одного з мегаполісів з найкраще організованими процесами надання послуг. Будь ласка, окресліть основні характеристики надання публічних послуг у Сінгапурі.

Відповідь: Дякую за запитання. У Сінгапурі доступ заявників до послуг здійснюється через портал електронних послуг SingPass. 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.

10. Арєф'єва О. В., д.є.н., професор, завідувач кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ.

Запитання: Якою є реальність на найближчий час запровадження в місті Києві штучного інтелекту для управління процесами надання адміністративних послуг?

Відповідь: Дякую за запитання. У місті Києві найближчим часом планується впровадження технології штучного інтелекту в управління

процесами надання адміністративних послуг. Це переконання підтверджується тим, що у 2024-2025 роках Міністерством цифрової трансформації України та Департаментом надання адміністративних послуг було організовано та проведено низку заходів спрямованих на формування навичок використання штучного інтелекту в роботі ЦНАПів. Наразі Міністерство цифрової трансформації України спільно з Google реалізує програму «Штучний інтелект для державного сектору». 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.

Запитання: Ігорє Олександровичу, хто може надавати адміністративні послуги в місті Києві. З Вашої доповіді я зрозуміла, що це можуть бути і приватні особи чи організації.

Відповідь: Дякую за запитання. 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 його регулює Закон України «Про адміністративні послуги». До суб'єктів надання адміністративних послуг віднесено крім іншого і нотаріусів та державних і приватних виконавців, що забезпечують накладення / зняття арешту на майно. Безпосередньо у м. Києві до структури КМДА як виконавчого органу Київської міської ради входить Департамент (Центр) надання адміністративних послуг, який координує діяльність з надання адміністративних послуг у м. Києві. Кожен з адміністративних районів Києва має відповідно районну в м. Києві адміністрацію та при ній ЦНАП. Функціонують також територіальні підрозділи районних ЦНАПів в районах м. Києва, що територіально розташовані разом із районними управліннями соціальної та ветеранської політики. Важливо зазначити, що ЦНАП є структурним підрозділом районних державних у м. 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.

Після відповідей на запитання виступили:

Науковий керівник – д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування КАІ Грищенко Ірина Миколаївна.

Дисертаційне дослідження Андріянова Ігоря Олександровича “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)” є самостійною науковою працею, в якій розв’язується

важливе науково-прикладне завдання щодо визначення науково-теоретичних засад удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу.

Особливої актуальності проведення дослідження набуває в контексті сучасних викликів, обумовлених дією правового режиму воєнного стану, коли мільйони українців вимушені залишати свої домівки та ставати внутрішньо переміщеними особами чи особами, які виїжджають за кордон. Крім цього, зростання у геометричній прогресії кількості осіб, які мають статус учасника бойових дій, ветерана війни тощо спонукають органи місцевої влади шукати дієві підходи до управління процесами надання адміністративних послуг, оскільки кількість запитів на оформлення документів щодо надання відповідних статусів особам, оформлення пошкодженого воєнними діями майна, перереєстрація релокованого бізнесу та інші життєві ситуації вимагають відповідних управлінських рішень органів влади.

У процесі підготовки наукової роботи Андріанов Ігор Олександрович зарекомендував себе як творчий і водночас практично орієнтований дослідник, який може самостійно ставити й вирішувати складні наукові завдання, спираючись на допомогу наукового керівника лише у принципових моментах та при визначенні стратегічних напрямів дослідження. Дисертант показав уміння аналізувати і узагальнювати положення наукових праць із обраної проблематики, критично осмислювати інформаційні джерела. Під час підготовки дисертаційної роботи він брав активну участь у практичних семінарах, робочих групах, науково-практичних конференціях за міжнародною участю з питань впровадження новітніх ІТ-технологій в управління процесами надання адміністративних послуг та формування безбар'єрного простору при наданні адміністративних послуг.

Зміст дисертаційного дослідження повністю відповідає плану, свідчить про глибоку наукову та практичну обізнаність автора у сутності проблем, що досліджуються, це слугує підтвердженням високого рівня теоретико-прикладної підготовки Андріанова І. О., його зрілості як науковця. Його наукова компетентність розкривається і у вмілому обранні основних методів та інструментарію дослідження, серед яких варто виокремити логіко-семантичний метод, використаний 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 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.

Варто зазначити особисту зацікавленість дослідника предметом наукового пошуку, адже він десятки років очолює ЦНАП одного з районів міста Києва і ґрунтуючись на власному досвіді та дослідженні зарубіжного досвіду напрацював практико-орієнтовані рекомендації, які вже успішно апробовані в практичній діяльності Печерської районної в м. Києві державної адміністрації та Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація) з метою удосконалення внутрішніх процедур надання адміністративних послуг в столичному мегаполісі, 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.

Здатність Андріянова І. О. до наукового узагальнення та аналізу простежується у проведеному дослідженні, яке характеризується глибиною й комплексністю підходу при аналізі організаційно-правового, інформаційного, технологічного, комунікаційного, мотиваційно-психологічного, інклюзивного механізмів управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади міста Києва.

Як науковця Ігоря Олександровича Андріянова характеризують: наукова порядність, працелюбність, здатність до самовдосконалення, уміння ефективно використовувати сучасну загальнонаукову та прикладну методологію досліджень, робити наукові узагальнення та висновки. Дослідження теми базувалось на міждисциплінарному підході, що дозволило автору підготувати цілісну, логічну та завершену наукову роботу.

У процесі підготовки дисертаційної роботи та виконання індивідуального плану наукової роботи Андріянов І. О. проявив себе як самостійний, наполегливий, відповідальний, високоерудований науковець, який уміє поставити і вирішити складні наукові завдання, володіє методами наукових досліджень, комунікативними та іншими компетентностями, що дозволяють йому цілісно, у логічній послідовності представляти результати власних досліджень.

Усі результати дослідження, що виносяться на захист, отримані особисто здобувачем, є його власним здобутком. Ідеї та елементи наукових праць інших науковців, цитати супроводжуються належними посиланнями на авторів та джерела інформації.

Дисертаційне дослідження отримало достатню апробацію на 5-и міжнародних науково-практичних конференціях та в 5-ти наукових публікаціях у вітчизняних фахових наукових виданнях категорії «Б».

Заслугує на увагу висока якість виконаної дисертаційної роботи та практична спрямованість запропонованих заходів вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.

Текст викладено грамотно і в логічній послідовності, оформлення відповідає всім вимогам. Аргументація, яка подається в обґрунтуванні положень наукової новизни, є переконливою. Автор досконало опрацював сучасну наукову та теоретичну базу (226 наукових джерел, з яких – 27 іноземних), проаналізував зарубіжні та вітчизняні наукові напрацювання проблематики управління процесами надання адміністративних послуг, продемонстрував глибоке володіння сучасним станом обраної проблеми.

Основні положення дисертації доведені до рівня конкретних пропозицій і можуть бути використані фахівцями та науковцями, органами державної влади, місцевого самоврядування, представниками ТГ та громадських організацій, які в галузі науки “Державне управління”, вирішують комплексну проблему управління процесами надання адміністративних послуг.

Вважаю, що дисертаційна робота І. О. Андріянова є самостійною, цілісною і завершеною науковою працею, яка відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Із урахуванням успішного виконання Андріяновим Ігорем Олександровичем індивідуального навчального плану, індивідуального плану наукової роботи, досягнення результатів навчання за відповідною освітньо-науковою програмою та закінченням написання дисертації, яка є завершеною науковою працею, містить результати самостійного дослідження, наукову новизну, виконана на належному науковому рівні, відповідає встановленим вимогам до дисертацій докторів філософії, дисертаційне дослідження на тему “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)” може бути рекомендоване до захисту, а її автор – Андріянов Ігор Олександрович – до присвоєння ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

Рецензенти дисертаційної роботи наголосили на позитивних аспектах дослідження та висловили свої побажання та зауваження:

Горбата Л. П., доктор філософії, доцент кафедри публічного управління та адміністрування КАІ: Дисертаційна робота присвячена актуальній та надзвичайно важливій темі з вирішення актуального науково-прикладного завдання, що полягає у обґрунтуванні теоретичних засад та формуванні практико орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу.

Питання ефективного управління процесами надання адміністративних послуг має надзвичайну важливість в умовах сучасної трансформації публічного управління в Україні. Зокрема, на прикладі м. Києва, як мегаполісу з високим рівнем динаміки суспільно-економічного розвитку, тема набуває особливої значущості. Зростаюча складність запитів та звернень громадян, необхідність реалізації принципів електронного врядування, прозорості, підзвітності та доступності адміністративних сервісів вимагають модернізації управлінських механізмів.

Так, сучасні процеси публічного управління в Україні характеризуються

активною децентралізацією, цифровою трансформацією та посиленням орієнтації на потреби громадян. У цих умовах надання якісних адміністративних послуг органами місцевої влади стає ключовим показником ефективності публічного управління, особливо в контексті мегаполісів – адміністративних, економічних та соціокультурних центрів.

Місто Київ, як найбільший мегаполіс України, щодня стикається з необхідністю обслуговування мільйонів мешканців і численних суб'єктів господарювання, що потребує системного вдосконалення адміністративної інфраструктури, адаптації до змін та інновацій. Проблеми перевантаженості центрів надання адміністративних послуг, нерівномірного доступу до цифрових сервісів, фрагментованості управлінських процедур і бюрократичних бар'єрів залишаються надактуальними.

Крім того, військова агресія РФ проти України спричинила зростання соціального навантаження на органи публічної влади, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, членів їхніх сімей, що потребують оперативного та якісного доступу до адміністративних послуг. Це, у свою чергу, підвищує стратегічну значущість удосконалення управлінських процесів саме в умовах великого міста, де сконцентровано найбільше таких запитів.

У міжнародному контексті дедалі більшої популярності набуває концепція «Smart Governance», яка вимагає інтеграції цифрових технологій, відкритих даних, мультисекторального партнерства та клієнтоорієнтованості в адмініструванні. Україна, рухаючись у напрямку євроінтеграції, повинна адаптувати ці підходи до власних умов, зокрема на рівні мегаполісів. У цьому аспекті відсутність чіткої моделі управління адміністративними послугами, яка б враховувала масштаб, динаміку, потреби та ризики, є суттєвою прогалиною у науково-практичній площині.

Це дозволяє розглядати тему дисертації як науково обґрунтовану, суспільно значущу і практично доцільну в умовах трансформації публічного управління в Україні.

Дисертант чітко окреслює мету роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва). Поставлені завдання послідовно розкриваються в логіці дослідження: від концептуального аналізу до конкретних практичних рекомендацій.

Заслужують на увагу основні результати, що мають наукову новизну, які пропонує Ігор Олександрович. Зокрема:

- модель комплексного (інтегрального) механізму управління процесами надання адміністративних послуг, що включає структурно-функціональну-процесну схему управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу та елементи системи, за допомогою яких можливо досягти мети з оптимізації управління процесів надання адміністративних послуг відповідно до запитів суб'єктів звернень;

- удосконалений перелік принципів надання адміністративних послуг

шляхом їх доповнення новими; підходи до управління процесами надання адміністративних послуг у частині внесення законодавчих змін щодо можливості отримання адміністративних послуг у проактивному режимі та беззаявному порядку; підходи до визначення складових інституційної структури надання адміністративних послуг; підходи до управління процесами надання адміністративних послуг в мегаполісі (на прикладі міста Києва); оцінні критерії моніторингу роботи органів місцевої влади мегаполісу у сфері надання адміністративних послуг тощо.

Практичне значення підтверджується впровадженням результатів у діяльність Печерської районної в місті Києві державної адміністрації та Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація), а також у навчальний процес закладів вищої освіти.

Хоча загальна аргументація автора Ігоря Олександровича є переконливою, деякі положення можуть бути деталізовані. Зокрема, доцільним було б більш глибоко проаналізувати реальні бар'єри впровадження цифрових сервісів у ЦНАПах мегаполісу з низьким рівнем діджиталізації. Також автор міг би ширше розкрити механізми мотивації персоналу ЦНАПів до впровадження інновацій. Ці зауваження мають дискусійний характер і не впливають на зміст дисертації в цілому.

Загалом, дисертація на тему «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» Андріянова Ігоря Олександровича є ґрунтовним самостійним науковим дослідженням, що вирізняється цілісністю, міждисциплінарністю та орієнтованістю на практичний результат. Вона повністю відповідає вимогам до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Я підтримую дану дисертаційну роботу і рекомендую її до подальшого проходження процедури з присудження ступеня доктора філософії (PhD).

Кочеров М. В., доктор юридичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування КАІ: Тематика представленої до розгляду дисертаційної роботи Андріянова Ігоря Олександровича «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» визначається високим ступенем актуальності, оскільки стосується однієї з ключових функцій сучасного публічного управління – надання адміністративних послуг у складних умовах урбанізованого середовища мегаполісу. Особливої значущості тема набуває в умовах воєнного стану, цифрової трансформації державного управління та постійного зростання запиту населення на якісні, доступні та ефективні адміністративні сервіси.

Дослідження логічно вписується у наукову проблематику, пов'язану з реформуванням державних сервісів, розвитком сервісної держави, оптимізацією механізмів взаємодії «громадянин – влада». Наукові положення дослідження та їх новизна визначаються особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», яке полягає у здійсненні теоретичного та науково-практичного обґрунтування управління процесами надання

адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва) та визначенні напрямів удосконалення управлінських процесів надання адміністративних послуг. Дисертаційне дослідження є назрілим і затребуваним з огляду науки і практики публічного управління та адміністрування, особливо в реаліях сьогодення – в умовах воєнного стану в Україні. Вважаємо тему дисертаційної роботи досить актуальною, своєчасною та цікавою.

Про актуальність теми дослідження також свідчить те, що дисертація виконувалась в межах науково-дослідних робіт кафедри публічного управління та адміністрування й науково-дослідними темами «Управлінські та правові засади забезпечення сталого розвитку України як європейської держави» (ДР 0117U000103) та «Шляхи удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в сфері національної безпеки в умовах євроінтеграції України (ДР 0120U104417), 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 надання адміністративних послуг.

Основні наукові результати, висновки і рекомендації дослідження Андріянова Ігоря Олександровича «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» є обґрунтованими і достовірними внаслідок оперування відповідно і коректно застосованим теоретико-методологічним інструментарієм та опрацюванням значного масиву джерел інформації за тематикою дослідження.

Дисертант використав належний теоретико-методологічний інструментарій, що дозволив здійснити ґрунтовне вивчення процесів надання адміністративних послуг в умовах мегаполісу на прикладі м. Києва. Методологічний апарат, який використовує автор, є належним і відповідає поставленим цілям дослідження. Застосовані методи дозволяють отримати об'єктивні результати та підтвердити гіпотезу дослідження. Теоретичну основу склали теорії бюрократії, суспільного інтересу, політико-економічного кругообігу, сервісної моделі держави, сучасної економічної теорії та теорії контрактів. Методологічна база включає діалектичний, міждисциплінарний, системний підходи, методи порівняльного аналізу, моделювання, контент-аналізу, логіко-аналітичного узагальнення.

Автор обґрунтував понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, розкрив зміст і структуру інституційної системи надання адміністративних послуг у мегаполісі, а також особливості взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання. Статистичні дані, аналіз нормативно-правової бази, а також приклади з діяльності ЦНАПів м. Києва дозволяють визнати висновки достовірними.

Наукова новизна отриманих результатів визначається особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання в галузі публічного управління, що полягає у здійсненні теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу (на

прикладі міста Києва) та визначенні напрямів удосконалення управлінських процесів надання адміністративних послуг.

Найсуттєвішими результатами дисертаційного дослідження є наступні.

1. Розкрито новий підхід до інституціонального розуміння адміністративних послуг як суспільного блага;
2. Систематизовано принципи надання адміністративних послуг з урахуванням нових викликів, таких як воєнний стан та цифровий розрив;
3. Запропоновано структуру комплексного механізму управління наданням послуг з урахуванням цифровізації, консенсусних та адаптивних моделей;
4. Обґрунтовано потребу внесення змін до адміністративного регламенту на основі «життєвих ситуацій»;
5. Запропоновано інтеграцію ЦНАПів у єдину координаційну мережу з акцентом на сервісність, швидкодію, зручність.

Наукові підсумки дисертаційного дослідження Андріянова Ігоря Олександровича «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» доведено до конкретних наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, які, відповідно, можуть бути використані у теорії і практиці публічного управління та адміністрування, зокрема, у діяльності органів публічної влади та в науковій сфері. Результати роботи можуть бути впроваджені в практику діяльності органів місцевої влади, зокрема КМДА, її структурних підрозділів, районних ЦНАПів. А також – використовуватись у закладах вищої освіти при підготовці здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи І. О. Андріянова дозволяє засвідчити належну узгодженість мети, завдань, предмету і об'єкту дослідження, оригінальність у частині їх визначення. Означені і вирішені у науковій праці завдання різносторонньо розкривають проблематику обраної теми та забезпечують влучне досягнення поставленої мети дослідження.

Подана до розгляду наукова праця характеризується змістовністю та логічністю побудови викладеного матеріалу, обґрунтованістю основних наукових положень, висновків і пропозицій, які сформульовані здобувачем самостійно.

Доцільно відмітити, що дисертаційна робота написана на високому науково-теоретичному рівні, узагальнює багатогранний теоретичний і практичний матеріал. Широка джерельна база роботи, яка включає українські та зарубіжні джерела, аналіз значної кількості нормативних актів, свідчать про наукову ерудицію та компетентність дисертанта.

Позитивно оцінюючи здобуті наукові результати, викладені у представленому дисертаційному дослідженні, підкреслюючи їх науково-практичну цінність, варто зазначити деякі недоліки та зауваження дискусійного характеру:

1. Деякі висновки в частині цифровізації потребують детальнішої емпіричної верифікації. Окремі положення, що стосуються впровадження цифрових технологій у процесах надання адміністративних послуг, на думку рецензента, потребують додаткового підтвердження на основі емпіричних

даних. Зокрема, це стосується тверджень про рівень задоволеності громадян, ефективність цифрових сервісів та реальні показники часу обробки звернень. Рецензент радить автору навести результати опитувань, кейс-аналізу чи статистику роботи ЦНАПів Києва, щоб зробити аргументацію переконливішою та науково вивіреною.

2. Було б корисно доповнити дослідження аналізом соціальних наслідків цифровізації для вразливих категорій населення. З огляду на стратегічне значення цифрової трансформації у публічному управлінні, вважаємо доцільним включення до дисертації оцінки її соціального впливу на вразливі групи: людей похилого віку, осіб з інвалідністю, ВПО тощо. Такий аналіз дозволить збалансувати технократичну перспективу цифровізації з соціогуманітарною, виявити потенційні бар'єри доступу до адміністративних послуг та запропонувати механізми їх пом'якшення. Це підсилить прикладну значущість дослідження та його відповідність принципам інклюзивності.

Наявність окремих зауважень до дисертаційного дослідження Андріянова І. О. не применшують загального позитивного враження від представленого рукопису і, в жодному разі, не нівелює його результати і наукову значимість висновків і пропозицій.

Актуальність, новизна, важливість здобутих автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, практична цінність сформульованих положень і висновків, дозволяє визначити дисертаційне дослідження Андріянова І. О. «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» як самостійну, оригінальну, завершену наукову роботу, яка вирішує актуальне наукове завдання у сфері публічного управління та адміністрування.

На підставі викладеного, можна зробити висновок, що розглянуте дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року (*із змінами*). Дисертаційна робота повністю відповідає вимогам до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Я підтримую дану дисертаційну роботу і рекомендую її до подальшого проходження процедури з присудження ступеня доктора філософії (PhD).

В обговоренні дисертаційного дослідження взяли участь:

Ареф'єва О.В. д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки КАІ: Робота надзвичайно інформативна, її результати мають значну наукову та не менш важливу практичну цінність.

Особливу увагу заслуговують 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, який є надзвичайно затребуваний в сучасних умовах життя в Україні.

Автором запропоновано структурно-функціонально-процесну схему управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу на основі якої розроблено модель комплексного (інтегрального) механізму вдосконалення управління процесами надання адміністративних послуг.

Дисертаційне дослідження відповідає основним вимогам до такого виду робіт та може бути рекомендоване для захисту в спеціалізованій вченій раді.

Кожина А.В. д. держ. упр., професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування КАІ: Архітектоніка поданої до розгляду дисертації свідчить про творчий комплексний підхід автора до вирішення поставлених завдань, системність та послідовність у висвітленні проблем, що стосуються об'єкта та предмета дослідження.

Доцільно відмітити, що дисертаційна робота написана на високому науково-теоретичному рівні, узагальнює багатогранний теоретичний і практичний матеріал. Широка джерельна база роботи, яка включає вітчизняні та зарубіжні джерела, аналіз значної кількості нормативних актів, свідчать про наукову ерудицію та компетентність дисертанта. Щодо рекомендацій, то на мою думку, було б корисно доповнити дослідження аналізом соціальних наслідків цифровізації для вразливих категорій населення. З огляду на стратегічне значення цифрової трансформації у публічному управлінні, вважаю доцільним включення до дисертації оцінки її соціального впливу на вразливі групи: людей похилого віку, осіб з інвалідністю, ВПО, малозабезпечених громадян тощо. Такий аналіз дозволить збалансувати технократичну перспективу цифровізації з соціогуманітарною, виявити потенційні бар'єри доступу до адміністративних послуг та запропонувати механізми їх пом'якшення. Це підсилить прикладну значущість дослідження та його відповідність принципам інклюзивності.

Наявність окремих зауважень до дисертаційного дослідження Андріянова Ігоря Олександровича не применшують загального позитивного враження від представленого рукопису і, в жодному разі, не нівелює його результати і наукову значимість висновків і пропозицій. Звичайно, деякі пропозиції автора є дискусійними, однак наукові підходи, рівень аргументації, сценарій вирішення наукових завдань, форма викладу матеріалу відповідають сучасним вимогам до дисертацій, поданих на здобуття ступеню доктора філософії. Робота написана хорошим науковим стилем, добре структурована, логічно побудована і може бути рекомендована до захисту у спеціалізованій вченій раді відповідного профілю.

Лелеченко А. П., д.держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування. У дисертації оцінено сучасний стан управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади міста Києва.

Здобувачем узагальнено наявні зарубіжні моделі управління процесами надання адміністративних послуг в мегаполісах із позицій виокремлення кращого зарубіжного досвіду для переосмислення та впровадження у діяльність органів місцевої влади столичного мегаполісу з метою удосконалення управлінських процесів щодо надання адміністративних послуг.

Дисертація чітко структурована, що дозволяє всебічно розкрити досліджувані

процеси. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження сформульовані логічно й коректно, що дозволило реалізувати авторський підхід у контексті розв'язання визначеної проблеми. Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування, їх достовірність зумовлена вдалим розв'язанням автором головних теоретичних завдань, що сприяло реалізації поставленої мети дослідження. Разом з цим звертаю увагу на доцільність внесення незначних змін у запропоновану автором модель комплексного (інтегрального) механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг, зокрема, рекомендую у рисунку моделі візуально акцентувати увагу на органах місцевої влади мегаполісу та управлінських аспектах, які спрямовані на управління процесами надання адміністративних послуг. Крім цього, необхідно більш компактно представити новизну, тобто необхідно скоротити текст пунктів новизни, оскільки такий значний обсяг тексту доречно прописувати лише у висновках дисертаційної роботи. Загалом дисертаційна робота є ґрунтовною науковою працею, яка містить узагальнення сучасного досвіду управління процесами надання адміністративних послуг як в місті Києві так і мегаполісах в інших країнах світу. Автором проведено всебічний аналіз предметної сфери дослідження, запропоновано авторське бачення вирішення актуальних проблем управління процесами надання адміністративних послуг. Робота відзначається високим рівнем академічної доброчесності, логічною структурою, науковою новизною та практичною цінністю і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

Марушева О. А., д.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування: дисертація Андріянова Ігоря Олександровича є суттєвим внеском у висвітлення проблематики управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади столичного мегаполісу в усіх його аспектах для аудиторії всіх зацікавлених сторін щодо управління процесами надання адміністративних послуг. Як було зазначено у доповіді дисертанта, кожна людина на постійній основі потребує адміністративних послуг і тому, питання ефективного управління процесами надання адміністративних послуг є надзвичайно актуальними для організації роботи органів публічної влади.

Заслужовують на увагу наведені у науковому доробку оцінні критерії комплексного моніторингу роботи органів місцевої влади мегаполісу у сфері надання адміністративних послуг, які передбачають імплементацію моделей загального менеджменту якості, моделі досконалості Європейського фонду менеджменту якості, 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. Цей науковий доробок вже апробовано автором в діяльності ЦНАП Печерської РДА і результати моніторингу дали змогу виявити латентний кадровий потенціал, що впливає на загальну якість надання адміністративних послуг у цьому ЦНАП. Структура та архітектура дослідження віддзеркалює послідовність розв'язання поставлених автором завдань, демонструє наукову логіку та обґрунтованість, що підтверджують висновки та рекомендації.

Звичайно, деякі пропозиції Ігоря Олександровича Андріянова є дискусійними, однак наукові підходи, рівень аргументації, сценарій вирішення

наукових завдань, форма викладу матеріалу відповідають сучасним вимогам до дисертацій, поданих на здобуття ступеня доктора філософії. Робота написана хорошим науковим стилем, добре структурована, логічно побудована і може бути рекомендована до захисту у спеціалізованій вченій раді відповідного профілю.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Андріянова Ігоря Олександровича на тему “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)”,

**поданої на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі 28 Публічне управління та адміністрування
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування**

1. Обґрунтування вибору теми дослідження. 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, зростання попиту на базові адміністративні послуги (реєстрація місця проживання, оформлення статусу, реєстрація зруйнованого чи пошкодженого житла, оформлення документів, доступ до соціальних виплат тощо). Ці численні 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 реалізації 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, але 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.

Актуальність управління процесами надання адміністративних послуг місцевими органами влади мегаполісу зумовлена необхідністю забезпечення цілісності та ефективності системи адміністративних послуг в Україні. Це сприяє зміцненню національної стійкості, цифрової трансформації державних

сервісів та гарантує неперервний доступ громадян до адміністративних послуг завдяки раціональному використанню електронних реєстрів, цифрових платформ та посиленню інституційної спроможності органів влади.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. 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 наукового проєкту Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова на тему: «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.). У процесі виконання НДР автор 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.

Тема дисертації відповідає освітньо-науковій програмі “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” в КАІ (зокрема, ОК 1.1.1, ОК 1.2.1, ОК 1.2.3, ОК 1.3.1, ОК 1.3.3, ОК 1.3.4).

3. 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, що 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 та правового 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.

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

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

6. Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність методів наукового пізнання та загальнонаукових підходів. Поставлені завдання, спрямовані на досягнення мети дисертаційної роботи вирішувалися з використанням діалектичної теорії пізнання (пізнання загального та особливого та ін.), а також заснованих на ній загальнонаукових та спеціальних методів пізнання соціально-правових явищ, які конкретизуються у вигляді таких методів, як: порівняльного аналізу – для 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 надання послуг в мегаполісі (на прикладі міста 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 адміністративних послуг; статистичного – для виявлення темпів змін окремих показників надання адміністративних послуг ЦНАП 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 ЦНАП; абстрактно-логічного – для узагальнення теоретичних положень, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формування 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.

7. Наукова новизна дослідження: полягає у здійсненні теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу.

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

уперше:

– 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 в 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 з суб'єктами звернення;

удосконалено:

– перелік принципів надання адміністративних послуг шляхом їх доповнення новими, зокрема: *безперервності*, що 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*, яка 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 в мегаполісі (на прикладі міста Києва), що дозволило упорядкувати 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 дозволило 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 в 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, що 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.

8. Теоретичне та практичне значення і використання результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості їх застосування в діяльності органів публічної влади, що сприятиме підвищенню якості управління процесами надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі.

Основні теоретичні положення, сформульовані висновки та рекомендації дисертаційного дослідження 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*).

9. Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, теоретичні та прикладні результати якої отримано особисто здобувачем, що дало змогу вирішити поставлені завдання.

Усі висновки та практичні рекомендації, винесені на захист, розроблені дисертантом особисто. Використані в дисертації ідеї, положення чи гіпотези інших авторів мають відповідні посилання і використані лише для підкріплення ідей здобувача. Конкретний внесок здобувача в наукових працях, підготовлених у співавторстві, зазначений у списку опублікованих праць за темою дисертації.

10. Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та висновки дисертації 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).

11. Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 10 наукових працях, із них: 5 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях України, 5 тез у матеріалах конференцій.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України 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)

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

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. Андріанов 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. P. 104–107. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/26-28.10.2024/232>

8. Андріанов 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. P. 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. P.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>

13. Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 227 сторінок. Робота містить 7 рисунків, 5 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 226 найменувань.

14. Характеристика особистості здобувача. Під час підготовки дисертаційної роботи Андріянов І. О. проявив себе як творчий дослідник і науковець, здатний самостійно на високому науково-методичному рівні вирішувати наукові та практичні завдання. Він повною мірою володіє сучасними методами аналізу публічної політики, формування та реалізації механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій, має належний рівень теоретичної та практичної підготовки.

15. Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено фаховою українською мовою, текстове подання матеріалу відповідає стилю науково-дослідної літератури. Матеріали дослідження оформлені у відповідності до вимог Міністерства освіти і науки України.

16. Відповідність принципам академічної доброчесності. Дисертація не містить необґрунтованих запозичень та плагіату. У роботі дотримано правила посилання на джерела інформації у випадку використання підходів, положень, тверджень, відомостей. Надано достовірну інформацію про результати досліджень, джерела використаної інформації.

17. Рецензенти рекомендують: дисертацію Андріянова Ігоря Олександровича на тему “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)” до подальшого провадження й захисту відповідно до пп. 15, 16 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, створення разової спеціалізованої вченої ради, до якої *пропонується наступний персональний склад:*

Голова ради:

Лелеченко Анжела Павлівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування КАІ

Рецензенти:

Горбата Людмила Петрівна, доктор філософії, доцент кафедри публічного управління та адміністрування КАІ.

Кочеров Михайло Вікторович, доктор юридичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Офіційні опоненти:

Бельська Тетяна Валентинівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського;

Підлісна Тетяна Віталіївна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

Усі члени разової спеціалізованої вченої ради не мають реальний чи потенційний конфлікт інтересів щодо здобувача Андріянова Ігоря Олександровича (зокрема, є його близькою особою) та/або його наукового керівника.

У результаті попередньої експертизи дисертації Андріянова Ігоря Олександровича і повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛЕНО:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Андріянова Ігоря Олександровича на тему “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)”.

2. Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Андріянова Ігоря Олександровича відповідає спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року. № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 року № 283), вимогам пп. 6, 7, 8, 9 “Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії”, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

3. Рекомендувати дисертаційну роботу “Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)”, подану Андріяновим Ігорем Олександровичем на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

4. Рекомендувати Вченій раді затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова ради:

Лелеченко Анжела Павлівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування КАІ.

Рецензент:

Горбата Людмила Петрівна, доктор філософії, доцент кафедри публічного управління та адміністрування КАІ.

Кочеров Михайло Вікторович, доктор юридичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Офіційні опоненти:

Бельська Тетяна Валентинівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського;

Підлісна Тетяна Віталіївна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації Андріянова Ігоря Олександровича:

“за” – 18

“проти” – немає

“утримались” – немає

Головуюча на засіданні:

професор кафедри публічного управління та адміністрування КАІ, д.держ.упр., професор

Олександра МАРУШЕВА

Секретар засідання:

доцент кафедри публічного управління та адміністрування КАІ, к.держ.упр., доцент

Інга ПЕРЕСТЮК

ПОГОДЖЕНО:

Проректор з наукових досліджень та трансферу технологій КАІ, доктор технічних наук, професор

Сергій ГНАТЮК