

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Державного некомерційного
підприємства «Державний університет
«Київський авіаційний інститут»,
доктору наук з державного управління,
професору, завідувачу аспірантури та
докторантури
Анжелі ЛЕЛЕЧЕНКО

РЕЦЕНЗІЯ

доктора філософії (PhD), доцента кафедри публічного управління та адміністрування Факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» Горбатої Людмили Петрівни на дисертаційну роботу Андріянова Ігоря Олександровича на тему: «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність обраної теми дослідження. Актуальність дисертаційної роботи Андріянова Ігоря Олександровича на тему: «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» є безсумнівною. Питання ефективного управління процесами надання адміністративних послуг має надзвичайну важливість в умовах сучасної трансформації публічного управління в Україні. Навіть в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора, що триває, Україна не припиняє реалізацію Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року та Концепції розвитку електронного урядування, основною метою яких є створення клієнтоорієнтованої, цифрової та правової держави, спрямованої на інклюзивний розвиток та задоволення потреб різних суспільних груп. Ці стратегічні документи визначають пріоритети у вдосконаленні системи публічного управління, підвищенні якості адміністративних послуг і забезпеченні доступності державних сервісів навіть в умовах воєнного стану, що

є надзвичайно актуальним для подолання сучасних викликів і забезпечення сталого розвитку країни. Зокрема, на прикладі міста 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.

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 (ЦНАП), нерівномірного доступу до цифрових сервісів, фрагментованості управлінських процедур і бюрократичних бар'єрів залишаються гостро актуальними.

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.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота Андріянова Ігоря Олександровича виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут», зокрема за темою «Теоретико-методологічні засади трансформації публічного управління в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення» (державна реєстрація № 0125U002024). У процесі дослідження здобувач здійснив комплексний аналіз механізмів управління процесами надання адміністративних послуг у мегаполісі, зокрема на прикладі міста Києва, а також вивчив застосування адміністративних регламентів і єдиних стандартів надання таких послуг у контексті регулювання порядку їх надання.

Дослідження також проводилося відповідно до тематики наукових робіт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова: «Управлінські та правові засади забезпечення сталого розвитку України як європейської держави» (державна реєстрація № 0117U000103, термін дії 2017–2026 рр.) та «Шляхи удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в сфері національної безпеки в умовах євроінтеграції України» (державна реєстрація № 0120U104417, термін дії 2020–2030 рр.). У межах цих наукових робіт здобувач на громадських засадах дослідив оптимізацію процесів надання адміністративних послуг у мегаполісі, зокрема питання впровадження стандартів і регламентів, що сприяють підвищенню ефективності публічного управління у сфері адміністративних послуг.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність. Достовірність наукових результатів, викладених у дисертації, забезпечується використанням перевірених теоретичних і практичних методів дослідження, що відповідають сучасним вимогам Міністерства освіти і науки України щодо академічної доброчесності. Дисертант обґрунтовано підібрав методологічний інструментарій, який дозволив повністю розкрити мету та завдання дослідження.

Поставлені завдання, спрямовані на досягнення мети дисертаційної

роботи, вирішувалися з використанням діалектичної теорії пізнання, що передбачає пізнання загального й особливого, розвитку явищ і процесів у їх суперечливості та взаємозв'язку. У межах цієї методологічної основи було застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів пізнання соціально-правових явищ.

Логіко-семантичний метод використано для дослідження понятійного апарату, уточнення сутності та змісту процесів надання адміністративних послуг, зокрема в умовах мегаполісу. Метод порівняльного аналізу застосовано з метою розгляду наукових теорій, підходів, рекомендацій провідних вчених і практиків, а також для виявлення подібностей та відмінностей у підходах до управління наданням адміністративних послуг у різних країнах та мегаполісах.

Системно-аналітичний метод забезпечив можливість глибокого аналізу законодавчих актів, що регламентують сферу адміністративних послуг, а також дослідження чинної системи управління процесами їх надання в умовах великого міста. Історичний метод застосовувався для простеження еволюції підходів до організації системи надання послуг, особливо в контексті правового режиму воєнного стану в Україні.

Статистичний метод використовувався для виявлення динаміки змін ключових показників діяльності центрів надання адміністративних послуг у Києві. Метод спостереження й теоретичного узагальнення дав змогу встановити причини, що дестабілізують ефективне управління процесами надання адміністративних послуг у столиці.

Метод моделювання застосовувався під час розробки інтегрального механізму оцінки та моніторингу діяльності ЦНАПів, який включає низку кількісних і якісних критеріїв. Абстрактно-логічний метод дав змогу здійснити узагальнення теоретичних положень, встановити причинно-наслідкові зв'язки та сформулювати висновки і практичні рекомендації.

Процесний підхід дозволив розглядати управління наданням адміністративних послуг як цілісний взаємопов'язаний ланцюг дій і взаємодій між суб'єктами звернення, органами влади, інформаційними системами та

інституціями. Системно-діяльнісний метод дав змогу охарактеризувати особливості реалізації адміністративних послуг різними суб'єктами, враховуючи диверсифікованість каналів та інструментів їх надання.

Методи аналізу й синтезу використовувались для оцінки ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг, а також для структурування досліджуваного матеріалу, виявлення взаємозв'язків та розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів.

Інформаційно-фактологічну основу дисертаційного дослідження склали нормативно-правові акти України, включаючи закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, регуляторні документи органів виконавчої влади, матеріали державної та муніципальної статистики, монографічні праці вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, результати соціологічних опитувань, а також дані інформаційних систем органів місцевого самоврядування.

Достовірність, наукова новизна одержаних результатів. Зміст дисертаційного дослідження, представленого Ігорем Олександровичем Андріяновим, повністю узгоджується зі структурою та логікою дослідницького плану. Він свідчить про глибоке розуміння проблематики, високу теоретичну підготовку та практичну обізнаність здобувача. Отримані результати вирізняються достовірністю, науковою новизною та мають значну цінність для розвитку науки публічного управління.

Серед найбільш вагомих елементів наукової новизни дисертаційного дослідження слід виокремити розроблену автором модель комплексного механізму удосконалення управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади в умовах мегаполісу. Ця модель ґрунтується на структурно-функціонально-процесному підході, інтегрує ключові управлінські, організаційні, фінансові, інформаційно-комунікаційні, інклюзивні та мотиваційно-психологічні компоненти й орієнтована на задоволення потреб мешканців мегаполісу через прозорі, ефективні та цифровізовані механізми

надання адміністративних послуг. Її впровадження здатне суттєво покращити якість взаємодії між громадянами та органами місцевої влади.

Важливим досягненням є запропонована автором структурно-функціонально-процесна схема управління, у якій вперше системно поєднано суб'єктів звернення, суб'єктів надання послуг і блок управління процесами. Така схема дозволяє не лише деталізувати механізми взаємодії, а й забезпечити моніторинг, адаптивність та зворотний зв'язок із користувачами послуг.

Суттєвого оновлення набули також принципи надання адміністративних послуг. Автор розширив їх перелік, увівши такі інноваційні положення, як принципи безперервності, проактивності, коректності, динамічності та захисту персональних даних. Це створює передумови для переходу від реактивної до проактивної моделі обслуговування громадян, що відповідає світовим стандартам сервісного врядування.

Цінним внеском у наукову дискусію є вдосконалення підходів до визначення інституційної структури системи надання адміністративних послуг. Зокрема, автор пропонує концептуальне розмежування функцій, поведінкових моделей, механізмів прийняття рішень та інституційної взаємодії. Це дає змогу створити більш адаптивну та ефективну модель управління, що здатна реагувати на зміни суспільних потреб у динамічному середовищі мегаполісу.

Окремої уваги заслуговує класифікація управлінських підходів до організації надання адміністративних послуг у столиці, яка враховує функціональні блоки, інструменти цифровізації, стандартизацію, канали звернень та рівні відповідальності. Це дозволяє структурувати процес управління в умовах багаторівневої та складної системи органів влади у мегаполісі.

Важливою новацією є також розробка оцінних критеріїв комплексного моніторингу, що ґрунтуються на адаптації міжнародних моделей управління якістю (TQM, EFQM, CAF 2020) та поєднують правові, організаційні, економічні, інформаційні, етичні та інклюзивні аспекти. Такий підхід забезпечує багатовимірне оцінювання ефективності функціонування органів влади у сфері

надання адміністративних послуг.

Значущим доповненням до наукового дискурсу є уточнення понятійного апарату. Зокрема, запропоновано авторське тлумачення понять «управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу» та «надання адміністративних послуг органами місцевої влади», у якому відображено багаторівневу систему суб'єктів, високий ступінь урбанізації, необхідність дотримання принципів доступності, ефективності та цифрової трансформації в управлінні.

Не менш важливим є проведений автором аналіз міжнародного досвіду з акцентом на впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем обслуговування, чат-ботів зі штучним інтелектом, які активно використовуються у провідних мегаполісах світу (Лондон, Нью-Йорк, Сеул, Дубай). На основі цього сформульовано пропозиції щодо адаптації таких рішень до українського контексту, з урахуванням потреб столиці.

Варто також виокремити обґрунтування автором необхідності створення Єдиного державного реєстру адміністративних послуг через консолідацію існуючих реєстрів центральних і місцевих органів влади. Такий крок не лише підвищить оперативність та зручність отримання послуг, але й стане базовим інструментом для побудови ефективної цифрової екосистеми надання адміністративних послуг у Києві.

Узагальнено, запропоновані у дисертації наукові положення свідчать про високий рівень самостійності, глибоку аналітичну роботу та здатність автора формулювати практично орієнтовані рішення для удосконалення публічного управління у мегаполісі. Результати дослідження мають суттєвий науковий і прикладний потенціал для розвитку сучасної моделі сервісної держави в Україні.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. За своїм змістовним наповненням дисертаційна робота здобувача вищої освіти Андріянова Ігоря Олександровича повністю відповідає вимогам Стандарту вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Робота є цілісним завершеним науковим дослідженням, що свідчить про самостійність здобувача та його особистий внесок у розвиток наукового напрямку публічного управління в умовах мегаполісу, зокрема у сфері удосконалення процесів надання адміністративних послуг органами місцевої влади.

За результатами перевірки на текстові збіги встановлено, що дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею. Робота не містить ознак плагіату, фальсифікації, компіляції чи фабрикації. Усі використані джерела мають належне бібліографічне оформлення відповідно до чинних академічних вимог. Дисертація відповідає критеріям, визначеним до кваліфікаційних наукових досліджень, і витримана у належному науковому стилі.

Структура дослідження є логічною, послідовною та науково обґрунтованою. У ній представлено вступ, три змістовні розділи, висновки до кожного з них, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дисертації становить 253 сторінки. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, описано методологічну основу та логіку побудови роботи. Окрему увагу приділено проблематиці функціонування органів місцевої влади мегаполісу в умовах воєнного стану та необхідності адаптації управлінських процесів до сучасних викликів.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним основам управління процесами надання адміністративних послуг у мегаполісі, зокрема розкрито понятійно-категоріальний апарат, систематизовано наукові підходи та окреслено ключові принципи й критерії ефективного управління в умовах великого міського середовища.

Другий розділ має аналітичний характер і містить оцінку стану управління процесами надання адміністративних послуг у Києві під час дії правового режиму воєнного стану. Автором виявлено проблемні аспекти функціонування ЦНАП, проаналізовано ефективність адміністративного регламентування та взаємодії між суб'єктами процесу.

Третій розділ є практико-орієнтованим і спрямований на визначення

інноваційних підходів до управління, зокрема впровадження інструментів оцінювання ефективності, розробку дорожньої карти цифрової трансформації та формування інтегрованої моделі управління послугами, адаптованої до умов функціонування органів місцевої влади столиці.

Результати перевірки на наявність текстових збігів підтверджують самостійність авторського дослідження, належне цитування джерел та використання академічно допустимих формулювань. Виявлені збіги пов'язані виключно з усталеними науковими визначеннями, що не впливають на оригінальність і цінність дослідження.

Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційне дослідження виконано українською мовою. Текст характеризується логічною та послідовною побудовою, що дозволяє читачеві легко простежити хід авторських міркувань та аргументацію висновків. Структура викладення є чіткою, із дотриманням принципів наукової системності, що виявляється у послідовному переході від загального до конкретного, від теоретичних положень до практичних рекомендацій. Мова тексту відзначається доступністю викладу при збереженні необхідного рівня наукової строгості, що сприяє як фаховому сприйняттю матеріалу науковою аудиторією, так і можливості практичного використання результатів у прикладній сфері.

У роботі послідовно застосовується загальноприйнята наукова термінологія, що забезпечує точність і однозначність формулювань, виключає можливість різночитань та зміцнює термінологічну узгодженість. Виклад витримано в межах академічного стилю: використовуються відповідні мовні конструкції, формулювання є чіткими, логічно обґрунтованими та відповідними жанровим і стилістичним нормам наукового дискурсу. Загалом стиль роботи відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень, демонструє високий рівень авторської компетентності та культури наукового письма.

Дисертація оформлена відповідно до вимог наказу МОН України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», що забезпечує її відповідність академічним стандартам.

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях. Основні результати дисертаційного дослідження були представлені у десяти наукових публікаціях автора. Зокрема, п'ять з них опубліковані у фахових виданнях України, які відповідають вимогам для офіційної апробації дисертаційних результатів. Окрім того, автор брав участь у п'яти наукових конференціях, результати яких представлені у тезах доповідей, що також підтверджує належний рівень апробації дослідження в академічному середовищі.

Аналіз наведених публікацій свідчить про високий рівень поширення матеріалів, повноту відображення наукових здобутків, а також про достатнє охоплення основних положень дисертації за тематикою. Географія публікацій включає як національні, так і міжнародні наукові платформи, що підкреслює відкритість і актуальність проведеного дослідження. Загальна кількість і зміст публікацій повністю відповідають сучасним вимогам до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії у галузі «Публічне управління та адміністрування».

Практичне значення одержаних автором результатів. Основні ідеї та висновки дисертації полягають у розробці та обґрунтуванні ефективних інструментів удосконалення процесів надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу на прикладі міста Києва. Запропоновані рішення можуть бути використані в діяльності Центрів надання адміністративних послуг для підвищення якості обслуговування населення, запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності управлінських процесів, а також впровадження сучасних методів безперервного удосконалення, зокрема циклу PDCA та моделі CAF 2020.

Теоретичні положення дослідження доведені до рівня практичних рекомендацій, які охоплюють всі ключові компоненти системи надання адміністративних послуг, включаючи нормативно-правове регулювання, інституційні механізми, цифрові технології, інструменти контролю та взаємодію між суб'єктами звернення і органами влади. Запропонована модель

інтегрального механізму управління відрізняється системністю, орієнтацією на цифрову трансформацію та специфічною адаптацією до умов мегаполісу.

Окремі результати дослідження вже впроваджено в практичну діяльність органів місцевої влади. Зокрема, Печерська районна в місті Києві державна адміністрація використала рекомендації для вдосконалення організаційно-управлінських механізмів, внутрішніх процедур у ЦНАП та оцінювання ефективності адміністративних процесів (довідка від 27.02.2025 № 105-2499). Департамент надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради також застосував розроблені підходи для оптимізації взаємодії з громадянами, поліпшення доступності послуг, у тому числі для осіб з інвалідністю, та удосконалення електронних сервісів (довідка від 19.02.2025 № 071-440).

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правової бази у сфері надання адміністративних послуг, у наукових дослідженнях з проблем публічного управління, а також у навчальному процесі під час підготовки фахівців з державного управління та адміністрування.

Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертації. Дисертаційне дослідження Андріянова Ігоря Олександровича, як і будь-яка ґрунтовна наукова праця, містить окремі положення, що викликають дискусію або потребують глибшого опрацювання. Водночас ці аспекти не знижують загальної наукової значущості роботи та не впливають на її позитивну оцінку в цілому.

Хоча загальна аргументація автора Ігоря Олександровича є переконливою та логічно структурованою, деякі положення роботи потребують більшої деталізації. Зокрема, доцільно було б більш глибоко і системно проаналізувати реальні бар'єри, що ускладнюють впровадження цифрових сервісів у ЦНАПах мегаполісу з низьким рівнем цифровізації. Такий аналіз міг би включати конкретні технологічні, організаційні, кадрові та соціальні перепони, які стримують розвиток електронних адміністративних послуг.

Крім того, в роботі слід було б ширше розкрити механізми мотивації

персоналу ЦНАПів до впровадження інноваційних підходів. Це могло б передбачати розгляд стимулів, системи заохочень, навчальних програм і заходів підтримки змін, які сприяють більш активному залученню працівників до трансформації процесів надання адміністративних послуг.

Водночас вважаю, що ці зауваження не мають визначального характеру і не знижують загальної наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів. Вони не впливають на позитивну оцінку дисертаційної роботи і не ставлять під сумнів її внесок у розвиток галузі публічного управління та адміністрування.

Дисертація з теми «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» є змістовним і всебічним науковим дослідженням, яке вирізняється вагомим теоретичним підґрунтям і суттєвою практичною значущістю. Автору вдалося успішно реалізувати поставлені завдання, провести комплексний аналіз актуальних проблем та запропонувати дієві підходи до їх подолання.

Загальний висновок по дисертаційній роботі. Дисертаційне дослідження Андріянова Ігоря Олександровича на тему: «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» є цілісним, логічно структурованим і змістовним науковим доробком, який має як теоретичну, так і практичну значущість. Робота демонструє високий рівень наукового опрацювання матеріалу та вміння автора пропонувати дієві рішення актуальних проблем управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу. Дослідження виконане самостійно, ґрунтовно й відповідає сучасним вимогам наукової роботи з обраної теми.

Враховуючи наведене, вважаю, що дисертація Ігоря Олександровича Андріянова «Управління процесами надання адміністративних послуг органами місцевої влади мегаполісу (на прикладі міста Києва)» відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та повністю задовольняє вимоги постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 «Про затвердження

Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а також відповідає нормам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року (з наступними змінами) щодо структури та оформлення дисертаційних робіт.

З огляду на вищезазначене, здобувач заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

Факультету економіки та бізнес-адміністрування

Державного некомерційного підприємства

«Державний університет

«Київський авіаційний інститут»

доктор філософії (PhD)

Людмила Горбата

Людмила ГОРБАТА

18 серпня 2025 року

