

# ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

---

УДК 352.07

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1\(19\)-80-90](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1(19)-80-90)

**Жадан Олександр Васильович,**

*доктор наук з державного управління, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 61000, м. Харків, вул. Мироносицька, 1, тел.: 0677913497, e-mail: d.p.alex007@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8088-355X>*

**Гончаренко Марина Василівна,**

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економічної теорії та публічних фінансів, Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, 61001, м. Харків, просп. Московський, 75, тел.: 0679151177, e-mail: goncharenko.m.w@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7249-9734>*

## ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Анотація.** Поняття «адміністративні послуги» в Україні широко почало застосовуватися в період проведення адміністративної реформи, тоді як у багатьох зарубіжних країнах – це одна зі звичних форм відносин громадянина і держави, де держава розуміється як «постачальник послуг». Остаточно це поняття увійшло у науковий та практичний обіг у сфері публічного управління у 2012 році з прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги».

Вивчення практики децентралізації у публічному управлінні розвинених країн диктується об'єктивними потребами пошуку заходів для підвищення ефективності функціонування управлінських структур та усунення адміністративних бар'єрів для інституту надання адміністративних послуг. За основу вивчення було взято досвід таких країн як Велика Британія, Франція, США, Німеччина, Канада, Польща та ін. Однією з основних концепцій даної реформи було розмежування «стратегічних» та «виконавчих» функцій та передача частини повноважень центральних органів влади на місця, спрямоване на підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів за рахунок раціонального управління.

Розвиток сфери надання адміністративних послуг в Україні відбувається в руслі європейських та загальносвітових тенденцій. Підтвердженням цього є прийняття 3 листопада 2020 року Верховною Радою України Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі». Даний Закон передбачає поетапний розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг органів місцевого самоврядування в Україні на період до 2024 року.

Процес реформування публічного управління у сфері адміністративних послуг в Україні здійснюється комплексно, за кількома напрямками одночасно. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє визначити, які тенденції розвитку системи надання адміністративних послуг використовуються у вітчизняній практиці, а також виділити основні напрямки подальшого реформування системи адміністративних послуг у сучасній Україні.

**Ключові слова:** адміністративні послуги, місцеве самоврядування, технологія, децентралізація владних повноважень, електронне врядування, адміністративний регламент.

**Zhadan Oleksandr Vasylovych,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor of department of Economics and Management, V.N. Karazin Kharkiv National University, 61000, Kharkiv, st. Mironosizka, 1, tel.: 0677913497, e-mail: d.p.alex007@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8088-355X>*

**Goncharenko Maryna Vasylivna,**

*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of department of Economic Theory and Public Finance, Educational And Scientific Institute "Institute of Public Administration" of V.N. Karazin Kharkiv National University, 61001, Kharkiv, Moskovskii av., 75? tel.: 0679151177, e-mail: goncharenko.m.w@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7249-9734>*

## TECHNOLOGICAL ASPECTS OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES BY LOCAL GOVERNMENT BODIES

**Abstract.** The concept of “administrative services” in Ukraine began to be widely used during the period of administrative reform, while in many foreign countries it is one of the usual forms of relations between citizens and the state, where the state is understood as a “service provider”. Finally, this concept entered into scientific and practical circulation in the field of public administration in 2012 with the adoption of the Law of Ukraine “On Administrative Services”.

The study of the practice of decentralization in public administration in developed countries is dictated by the objective need to find measures to improve the efficiency of management structures and eliminate administrative barriers to the institution of administrative services. The study was based on the experience of countries such as Great Britain, France, USA, Germany, Canada, Poland and others. One of the main concepts of this reform was the separation of “strategic” and “executive” functions and the transfer of some powers of central government to the local level, aimed at improving the efficiency of budget spending through sound management.

The development of administrative services in Ukraine is in line with European and global trends. This is confirmed by the adoption on November 3, 2020 by the Verkhovna Rada of Ukraine of the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Optimizing the Network and Functioning of Administrative Service Centers and Improving Access to Electronic Services Provided in Electronic Form”. This Law provides for the gradual development of a network of centers for the provision of administrative services of local governments in Ukraine until 2024.

The process of reforming public administration in the field of administrative services in Ukraine is carried out comprehensively, in several areas simultaneously. The study of foreign experience allows to determine what trends in the development of the system of administrative services are used in domestic practice, as well as to identify the main areas of further reform of the system of administrative services in modern Ukraine.

**Keywords:** administrative services, local self-government, technology, decentralization of power, e-government, administrative regulations.

**Постановка проблеми.** Реформа децентралізації публічної влади пов'язує ефективне вирішення переважної більшості соціальних, економічних, екологічних та інших проблем конкретної місцевості з розвитком місцевого самоврядування. Безумовно, що якість життя та комфортності проживання населення у конкретній територіальній громаді залежить від повноти і якості адміністративних послуг, які надаються владою всіх рівнів та іншими організаціями у різних сферах життєдіяльності міст, сіл, селищ. При цьому необхідно зазначити, що основним завданням місцевої влади, безумовно, залишається вирішення місцевих завдань (питань місцевого значення), для чого вона, власне, і формується. Вирішення даних завдань, у свою чергу, передбачає серед іншого використання сучасних та ефективних публічно-управлінських технологій, запровадження відповідних організаційних та контрольних механізмів. Важливо, що подібні механізми і технології найчастіше виробляються самою системою публічного управління і нею ж втілюються в життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку системи надання адміністративних послуг на різних рівнях публічного управління знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених К.Афа-

насьєва, Н.Васильєвої, Є.Демського, Ю.Куца, А.Ліпенцева, К.Ніколаєнко, О.Оболенського, Г.Писаренко, В.Тимошука, Ю.Шарова та ін.

Незважаючи на досить тривалий період дослідження феномену адміністративних послуг в розвинених країнах і вже достатню ґрунтовні напрацювання щодо визначення сутності, видів, інструментів і механізмів їх надання, питання розвитку технологій організації надання цього виду публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації влади вивчені все ще недостатньо.

**Мета статті** полягає у розробці на основі світового досвіду теоретико-методологічних положень та методичних рекомендацій щодо вдосконалення технологічних процесів надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Адміністративні послуги у сучасному світі постійно перебувають у розвитку. За словами французького дослідника у галузі адміністративного права Р. Драго «адміністрація перебуває у стані постійної реформи, що є ознакою її здоров'я» [1, с. 72]. Поняття «адміністративні послуги» в Україні широко почало застосовуватися в період проведення адміністративної реформи, тоді як у багатьох зарубіжних країнах публічна послуга – це одна зі звичних

форм відносин громадянина і держави, де держава розуміється як «постачальник послуг», а остаточно увійшло у науковий та практичний обіг у сфері публічного управління у 2012 році з прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» [2]. При розробці адміністративної реформи аналізувався досвід багатьох зарубіжних країн, і найуспішніший було відібрано для реалізації в Україні. За основу вивчення було взято досвід таких країн як Велика Британія, Франція, США, Німеччина, Канада, Польща та ін.

Вивчення практики децентралізації у публічному управлінні розвинених країн диктується об'єктивними потребами пошуку заходів для підвищення ефективності функціонування управлінських структур та усунення адміністративних бар'єрів для інституту надання громадських послуг. Наприкінці 80-х – на початку 90-х років. XX століття у Франції під впливом процесів глобалізації в Європі та зміни ролі держави в житті суспільства, просування правової думки про децентралізацію державного управління дало початок реформі під назвою «Оновлення державної служби». Однією з основних концепцій даної реформи було розмежування «стратегічних» та «виконавчих» функцій та передача частини повноважень центральних органів влади на місця, спрямоване на підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів за рахунок раціонального управління [3].

У Німеччині в рамках прийнятої в 1995 р. концепції з метою вдосконалення порядку надання державних послуг було створено спеціальні напівавтономні служби на місцевому рів-

ні, оскільки більшість послуг надавалися на цьому рівні. Згодом їм були передані повноваження обслуговуючого характеру [3].

У Канаді основна кількість громадських послуг передана у відання територіальних суб'єктів країни, які, у свою чергу, передають деякі державні функції у приватний сектор. Децентралізація надання публічних послуг в умовах територіального розподілу підрозділів, великої кількості працівників і постійної зміни зовнішнього середовища дозволяє швидко розробляти і приймати самостійні ініціативні рішення з урахуванням об'єктивної ситуації в конкретній території, що знижує навантаження на центр і дозволяє орієнтувати фахівців віддалених районах на досягнення конкретних результатів. У той же час центром затверджуються довгострокові плани, розподіляються ресурси, здійснюється загальний контроль, проводиться навчання співробітників та оцінка діяльності підрозділів. У даному контексті передача надання основної частини адміністративних послуг на місцевий рівень представляється доцільною.

Розвиток сфери надання адміністративних послуг в Україні відбувається в руслі європейських та загальносвітових тенденцій. Підтвердженням цього є прийняття 3 листопада 2020 року Верховною Радою України Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» [4].

Погоджуючись з висновками щодо даного закону народної депутатки України Лариси Білозір, що адміністративні послуги є важливим елементом реформи децентралізації, адже органи місцевого самоврядування отримують додаткові повноваження щодо їх надання, слід констатувати: для людини значно зручніше отримати ту чи іншу послугу у своїй громаді ніж їхати в районний центр [5].

До недавнього часу, певні переваги в отриманні адміністративних послуг мали жителі міст обласного значення та районних центрів, де був законодавчий обов'язок створювати центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Але були й окремі громади, що добровільно створювали ЦНАП, для надання якісних та доступних адміністративних послуг своїм жителям.

Після затвердження нового адміністративно-територіального устрою ситуація змінюється. Більшість питань, в тому числі й надання адміністративних послуг тепер в основному буде вирішуватись на місцевому рівні, а не наприклад на рівні районному. В зв'язку з цим, потреба у функціонуванні мережі ЦНАП районних державних адміністрацій (РДА) відпала. При цьому, надзвичайно важливо, протягом перехідного періоду не допустити погіршення доступу до адміністративних послуг. Це можна зробити шляхом трансформації ЦНАП РДА в ЦНАП органів місцевого самоврядування (ОМС) та поступово розвиваючи мережу ЦНАП ОМС. Саме на це і спрямований Закон, а також на забезпечення умов для якісного надання адміністративних послуг у ЦНАП ОМС.

Закон є максимально компромісним адже в його розробці і доопрацюванні брали участь усі зацікавлені сторони, зокрема, народні депутати України, Мінцифри, Асоціації органів місцевого самоврядування, Асоціація ЦНАП, експерти Програми «U-LEAD з Європою».

Даний Закон передбачає поетапний розвиток мережі ЦНАП ОМС в Україні на період до 2024 року [4].

На першому етапі відбуватиметься поступова трансформація ЦНАП РДА у ЦНАП ОМС. Процес триватиме до кінця 2021 року, при цьому ЦНАП РДА існуватиме до моменту створення у громаді власного ЦНАП. Це дозволить зберегти доступність послуг для мешканців громади у перехідний період. У Законі чітко прописано обов'язок держави утримувати ЦНАП РДА до моменту трансформації.

На час прийняття даного Закону в Україні функціонувало близько 370 ЦНАП РДА, при цьому в 130 районних центрах вже було створено ЦНАП ОМС [5]. Очевидно що існування двох ЦНАП в одній громаді є не доцільним, тому потрібно максимально швидко підсилити ЦНАП ОМС наявною інфраструктурою та персоналом ЦНАП РДА, а останній при цьому ліквідувати. Але в будь-якому випадку, провалів в доступі до адміністративних послуг у таких громадах мешканці не відчують.

У 240 районних центрах досі не створено ЦНАП ОМС. Враховуючи стислі строки і обмежені фінансові ресурси, вкрай важливо, щоб (де це потрібно) громади змогли використати приміщення, обладнання та персонал ЦНАП РДА для швидкого облаштування ЦНАП ОМС [5]. Законодавчі передумови для цього вже враховані у За-

коні: працівники ЦНАП РДА матимуть спрощені процедури переведення на нові посади, щоб не втратити фахових спеціалістів (за згодою сторін та без проведення конкурсу).

Другий етап – у об'єднаних громадах з населенням більше 10 тис. мешканців передбачено до кінця 2022 року створення ЦНАП та належної мережі віддалених робочих місць, щоб громадяни мали змогу отримати базові адміністративні послуги не виїжджаючи за межі свого населеного пункту до центру територіальної громади.

Третій етап – ЦНАП має бути створений у громад до 10 тис. мешканців до кінця 2023 року. Але це зобов'язання діє за умови фінансування цього процесу державою. Йдеться про будівництво, реконструкцію та забезпечення обладнанням [4].

Виконання кожного з етапів буде відбуватись паралельно, і якщо громада навіть до 10 тисяч жителів, зможе відкрити ЦНАП у 2021 році, то це буде перш за все прояв ефективного врядування та турботи про жителів громади.

Стосовно технологічних аспектів надання адміністративних послуг вище розглянутий Закон запроваджує такі зміни:

– адміністративні послуги можуть надаватись через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктом надання адміністративної послуги, безпосередньо адміністратором, суб'єктом надання адміністративної послуги (з дотриманням графіку роботи ЦНАП). Це дозволить максимально ефективно налагодити процеси надання адміністративних послуг в різних громадах та надавати «швидкі» послуги невідкладно, за один візит;

– всі адміністративні послуги виконавчих органів громади надаватимуться у ЦНАП;

– перелік обов'язкових адміністративних послуг, що мають надаватись через ЦНАП буде затверджено КМУ;

– регламент ЦНАП більше не регуляторний акт (за умови його прийняття на базі Примірного регламенту ЦНАП, затвердженого КМУ);

– скасовано спеціальні вимоги до адміністраторів для надання відомостей з ДЗК;

– чітко передбачено, що усі чи окремі завдання адміністратора можуть покладатись на старосту чи інших посадових осіб ОМС, що утворив ЦНАП [5].

Стрижневою тенденцією розвитку технологічного забезпечення надання адміністративних послуг, що сформувалась останнім часом, є широке використання сучасних інформаційних технологій при наданні публічних послуг, у тому числі надання послуг в електронній формі. Зазначений підхід є одним із основних підходів до розвитку системи громадських послуг у більшості країн світу. Так, ще 1997 р. у Великій Британії було прийнято концепцію «Модернізований уряд» [6]. Ця правова програма пропонувала розвиток інформаційно-комунікаційних систем та популяризацію Інтернету. Таким чином, наступним етапом стало вдосконалення державного управління шляхом доступу до адміністративних послуг в електронній формі. Це завдання реалізується і вдосконалюється до нашого часу.

У Канаді для переведення надання послуг в електронний формат 2000 р. було розроблено програму «Уряд On-Line». Концепція даної програми по-

лягає у забезпеченні доступу одержувачів послуг до комплексних сервісів у будь-якому зручному часі та місці. Таким чином, діяльність державної влади стала більш доступною та орієнтованою на задоволення інтересів своїх громадян. Цифровізація позитивно вплинула на якість послуг, що надаються органами виконавчої влади в Канаді. Одним із етапів реалізації адміністративної реформи Німеччини також став розвиток інформаційно-технічних комунікацій у сфері управління та надання державних послуг: у 2005 р. було затверджено програму електронного уряду «BundOnline», згідно з якою надання 180 державних послуг було переведено в електронну форму, крім того, було спрощено процедури отримання публічних послуг заявниками – представниками бізнесу.

Найбільш широким досвідом використання сучасних інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг відрізняється Сінгапур, де основний акцент у розвитку системи їх надання зроблено на впровадженні електронних послуг [7]. Доступ заявників здійснюється через портал електронних послуг. У розділі для громадян та резидентів Сінгапуру представлено понад 450 електронних послуг. До особливостей portalу слід віднести такі функції: єдиний канал зворотного зв'язку із заявниками, система рейтингування послуг: кожен авторизований користувач portalу може оцінити зрозумілість викладу та якості надання електронних послуг; 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 передбачено доступ до різних сервісів оплати, а також розрахунку платежів; представлена карта-онлайн із значною кількістю інформаційних шарів (генеральний план міста, карта кордонів земельних ділянок, реєстр рішень про плановане використання земельних ділянок, план житлового будівництва, маршрути громадського транспорту, карти 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, інших причин.

Економічний та соціальний розвиток українського суспільства на сучасному етапі вимагає якісних змін у наданні адміністративних послуг населенню. Основним досягненням у частині використання інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг в Україні останнім часом стало значне поліпшення порталів державних послуг, збільшення кількості послуг, що надаються в електронному вигляді. Водночас досвід зарубіжних країн у цьому напрямі показує недостатність цих досягнень.

Переведення громадських послуг в електронний формат слід розглядати як початковий етап автоматизації. Головні цілі і завдання застосування інформаційно-комунікаційних технологій – не дублювання «у цифровому форматі» порядку надання адміні-

стративних послуг, що склався, а кардинальне перетворення зазначеного порядку з використанням інформаційно-комунікаційних технологій як основного інструменту. У цьому контексті досвід використання сучасних інформаційних технологій під час надання адміністративних послуг у провідних країнах світу корисний з погляду можливості його застосування у вітчизняній практиці публічного адміністрування. Доречи, основу такого застосування в Україні вже закладено.

Підвищення якості послуг неможливе без розробки нормативно-правової бази, що регулює регламентацію надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Таким чином, для підвищення ефективності муніципальних послуг необхідно: удосконалювати законодавчу базу щодо формування системи адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування; сформувані цільові програми щодо підвищення якості надання муніципальних послуг; розробити та затвердити адміністративні регламенти, інструкції, методичні рекомендації, які б регулювали надання послуг місцевим самоврядуванням.

У межах напряму оптимізації послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, необхідна інвентаризація складу муніципальних послуг. Дані про відповідні муніципальні послуги необхідні для розробки адміністративних регламентів. Крім того, вони дозволять приймати рішення щодо оптимізації порядку та термінів надання послуг. Оптимізація системи надання муніципальних послуг дозволяє значно знизити часові та матеріальні витрати споживачів

послуг, забезпечити прозорість адміністративних послуг.

Крім того, при реалізації напрямів оптимізації адміністративних послуг доцільно враховувати необхідність децентралізації повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Рішення щодо розмежування повноважень мають базуватися на таких принципах:

- забезпечення чіткого законодавчого закріплення віднесення повноважень до певного рівня публічної влади – щодо повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які закріплені в законодавстві;

- формування нормативно-правової бази, яка забезпечить щодо всіх переданих повноважень наявність актів, що визначають порядок фінансування цих повноважень, контроль за їх виконанням та надання звітності щодо них;

- виключення прогалин, дублювання та подвійного фінансування спільних сфер діяльності.

Комфортність надання адміністративних послуг залежить насамперед від оперативності вирішення питання, з яким звертається людина, та від того, скільки часу та зусиль витрачається заявником на спілкування з органами влади з цього приводу. Це обумовлює, по-перше, необхідність прийняття адміністративних регламентів послуг органів місцевого самоврядування.

Адміністративні регламенти повинні встановлювати абсолютно чіткі нормативи: за термінами розгляду питання, за нормами часу очікування у черзі, за порядком взаємодії різних органів влади. І головне ці правила



повинні неухильно дотримуватися, має бути налагоджена система контролю та жорсткого реагування на випадки порушення встановлених правил. По-друге, має бути створено відповідне інституційне, організаційне середовище, яке дозволяло б людям не бігати по кабінетах, особливо якщо вони розташовані в різних кінцях міста або навіть у різних населених пунктах.

Стандартизація покликана ліквідувати численні суперечливі інструкції та відомчі накази, усунути дублювання дій працівників, автоматизувати відповідні адміністративні процеси. Як базовий елемент стандартизації адміністративні регламенти: забезпечують мінімізацію витрат часу та інших ресурсів одержувача адміністративних послуг; забезпечують мінімізацію дій, кількості документів, які вимагаються від одержувача послуг; закріплюють параметри вимог до якості та доступності адміністративної послуги; враховують думку та інтереси одержувачів адміністративних послуг.

Адміністративний регламент повинен бути документом, що містить всю необхідну інформацію як громадянам, так посадовим особам. А саме терміни надання послуги, перелік документів, підстави для відмови, адміністративні процедури, відповідальність та порядок оскарження дій (бездіяльності) посадових осіб, контактну інформацію та інше. Адміністративні регламенти муніципальних функцій та послуг дозволяють систематизувати повноваження органів місцевого самоврядування, заповнити нормативно-правові прогалини у законодавстві

та впорядкувати адміністративні процедури.

У сучасних умовах, виходячи з максимізації економічної та соціальної ефективності організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, частина цих функцій може бути передана в аутсорсинг організаціям, що спеціалізуються у відповідній галузі.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing: (outer-source-using) використання зовнішнього джерела/ресурсу) – передача організацією (органами влади) на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих соціальних функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області. На відміну від послуг сервісу та підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер та обмежені початком і завершенням, на аутсорсинг передаються зазвичай функції з професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем та інфраструктури на основі тривалого контракту. Головним джерелом економії витрат за допомогою аутсорсингу є підвищення бюджетної ефективності загалом. При цьому з'являється можливість звільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси, щоб розвивати нові напрямки, або сконцентрувати зусилля на тих, що потребують підвищеної уваги.

Світовий досвід показує, що впровадження аутсорсингу потенційно дає змогу заощадити 10-50% бюджетних коштів за рахунок збільшення конкуренції в секторі замовлень.

Для успішного застосування даної технології в органах місцевого самоврядування необхідно враховувати не

тільки обмеження та труднощі при використанні аутсорсингу, що зустрічаються у світовій практиці, але й специфіку умов відповідної країни, у тому числі такі обмеження, як низький рівень розвитку ринку послуг, недосконалість законодавства, низька адміністративна культура існуючої бюрократії тощо. Багато в чому розвиток аутсорсингу стримується також відсутністю методичної бази реалізації аутсорсингу, закріпленої в нормативних правових актах. Фактично, органи влади продовжують вирішувати завдання забезпечення своєї діяльності за рахунок власних сил, використовуючи аутсорсинг на несистемній основі.

**Висновки.** Проаналізувавши технологічні аспекти організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні та провідних країнах світу, можна зробити висновок, що реформування в цій галузі відповідає кращим зразкам світового досвіду та відбувається у вірному напрямку. Підтвердженням цього є створення у територіальних громадах багатофункціональних центрів з надання адміністративних послуг, стрімке поширення електронного врядування на загальнодержавному та місцевому рівнях. Розвиваються інформаційно-технічні засоби з метою підвищення доступності та якості адміністративних послуг. Таким чином, процес реформування публічного управління у сфері адміністративних послуг в Україні здійснюється комплексно, за кількома напрямками одночасно. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє визначити, які тенденції розвитку системи надання адміністративних послуг використову-

ються у вітчизняній практиці, а також виділити основні напрямки подальшого реформування системи адміністративних послуг у сучасній Україні:

- вдосконалення нормативно-правової бази надання адміністративних послуг, що має полягати у орієнтованості стандартів надання послуг насамперед на інтереси заявника;

- розвиток системи державно-приватного партнерства в питанні надання адміністративних послуг із збереженням контролюючої ролі держави;

- децентралізація надання основної частини адміністративних послуг;

- розбудова системи електронного врядування з метою забезпечення надання високоякісних адміністративних послуг всім категоріям заявників;
- підвищення мотивації службовців органів місцевого самоврядування на надання якісних послуг, введення популярної в зарубіжній практиці системи сертифікації та публічного заохочення організацій, найбільш орієнтованих на клієнтів і якісне надання адміністративних послуг;

- підвищення дієвості інститутів громадського контролю у сфері надання адміністративних послуг.

Перспективою подальших досліджень в цьому напрямі може бути пошук шляхів підвищення рівня інтеграції та цифровізації адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

---

1. Драго Р. Административная наука / Драго Р.; Под ред.: Лазарев Б.М.; Пер.: Энтин В.Л. – М.: Прогресс, 1982. – 245 с.

2. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р., № 5203-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

3. Mazur S. The Resource-integrating state: Development Potential vs. the Quality of Public Regulations / S. Mazur. – Krakow: The Malopolska School of Public Administration, 2011. – 163 p.

4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» від 3 листопада 2020 р., № 943-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.

5. Білозір Л. Новий закон про адміністративні послуги: як він працюватиме [Електронний ресурс] / Л. Білозір. – Децентралізація. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/13000>.

6. Tung L.L. Adoption of electronic government services among business organizations in Singapore / L.L. Tung // The Journal of Strategic Information Systems. – 2005. – № 14 (4). – P. 417–440.

7. Carter L. The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors / L. Carter // Informations systems journal. – 2005. – № 15 (1). – P. 5–25.

## REFERENCES:

1. Drago R. (1982) *Administrativnaya nauka [Administrative Science]* / Pod red.:

Lazarev B.M.; Per.: Entin V.L. Moscow: Progress. [in Russian].

2. Zakon Ukrayiny «Pro administrativni posluhy» [Law of Ukraine «On Administrative Services»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].

3. Mazur S. (2011) *The Resource-integrating state: Development Potential vs. the Quality of Public Regulations*. Krakow: The Malopolska School of Public Administration.

4. Zakon Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo optymizatsiyi merezhi ta funktsionuvannya tsentriv nadannya administrativnykh posluh ta udoskonalennya dostupu do administrativnykh posluh, yaki nadayut'sya v elektronniy formi» [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Optimization of the Network and Functioning of Centers for Provision of Administrative Services and Improvement of Access to Administrative Services Provided in Electronic Form»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> [in Ukrainian].

5. Bilozir L. Novyy zakon pro administrativni posluhy: yak vin pratsyuvatyme [New law on administrative services: how it will work]. *Detsentralizatsiya*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/13000> [in Ukrainian].

6. Tung L.L. (2005) *Adoption of electronic government services among business organizations in Singapore*. The Journal of Strategic Information Systems. (№ 14 (4)), (P. 417–440).

7. Carter L. (2005) *The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors*. Informations systems journal. (№ 15 (1)), (P. 5–25).