

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**

ІЛЬЧАНІНОВА Наталія Іванівна

УДК 351:005.62:352/353-048.74](477)

**МЕХАНІЗМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

МИКОЛАЇВ – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Чорноморському національному університеті імені Петра Могили Міністерства освіти і науки України (м. Миколаїв).

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, доцент
Беглиця Володимир Петрович,
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили (м. Миколаїв),
проректор з наукової роботи.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, доцент
АНТОНОВ Андрій Вячеславович,
Житомирський державний технологічний
університет (м. Житомир),
професор кафедри економічної безпеки, публічного
управління та адміністрування

кандидат наук з державного управління
КАРПЕКО Надія Миколаївна,
Національний університет цивільного захисту України
ДСНС України (м. Харків),
старший викладач кафедри управління та організац
діяльності у сфері цивільного захисту.

Захист відбудеться *21 травня 2019 р. о 9⁰⁰ годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 38.053.03 у Чорноморському національному університеті ім. Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, ауд. 5-107.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Чорноморського національного університету ім. Петра Могили (54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10).

Автореферат розісланий *17 квітня 2019 р.*

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради,
д. держ. упр., проф.

Л.В. Антонова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. У світлі розбудови ефективного та дієвого публічного управління на сьогодні все більшого значення набуває питання розвитку системи надання адміністративних послуг. Як один з пріоритетних напрямів адміністративно-територіальної реформи України, орієнтир щодо вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, а також підвищення їх якості, прискорення процесу та задоволення потреб громадян системно відтворюють засади реалізації концепції людиноцентризму в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування і відображає публічно сервісну спрямованість діяльності суб'єктів владних повноважень.

Проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні серед іншого передбачає перегляд питання розподілу функцій та повноважень органів публічного управління, визначення сфер їх безпосередньої відповідальності, фінансового перерозподілу тощо. Увага акцентується саме на спонуканні до вирішення проблемних питань на як можна нижчому рівні та автономізації територій у прийнятті й реалізації управлінських рішень. Результативність реформування територіальної організації влади в Україні має створити сприятливі умови для стабілізації в соціально-економічній сфері, налагодження співпраці влади із суспільством та гарантування кожній людині реальне додержання і захист належних їй прав і свобод.

Отже, більш актуальною стає оптимізація процесу децентралізації надання адміністративних послуг, як одного з елементів суцільного перетворення управлінської системи у державі.

Вкрай важливим є дослідження механізму надання адміністративних послуг, визначення перспектив його вдосконалення за умов розширення функцій та повноважень місцевого самоврядування. В контексті цього варті уваги умови, за яких проведення реформи матиме позитивну динаміку. Відповідно, постає потреба у всебічному дослідженні понятійно-категоріального апарату, нормативно-правової бази та організаційних особливостей функціонування механізму надання адміністративних послуг саме у контексті реформування територіальної організації влади в Україні. В межах дослідної роботи передбачається переосмислення характерних особливостей вищезазначеного механізму, встановлення існуючих перешкод плідної реалізації державної політики та вироблення практичних рекомендацій щодо їх усунення.

Питання адміністративних послуг у різних аспектах розглядається у наукових дослідженнях спеціалістів у сфері державного управління, політичних, юридичних, економічних наук тощо.

Питання сутності адміністративних послуг, механізму їх надання, характерних особливостей та класифікації, а також адміністративно-територіальні перетворення в Україні у своїх дослідженнях розглядають такі вчені, як В. Авер'янов, Т. Булковський, О. Буханевич, М. Воронов, Л. Гамбург,

Т. Гладка, В. Гордєєв, А. Гринько, О. Гуненко, Ю. Даньшина, І. Дмитрук, Т. Добрівський, Н. Добрянська, Д. Записний, С. Клімова, І. Космідайло, М. Кунцевич, О. Курінний, Є. Легеза, А. Лис, А. Ліпенцев, Т. Маматова, В. Мамонова, Н. Мариняк, О. Мердова, В. Михайлишин, Я. Михайлюк, В. Плющ, А. Сеніна, О. Скрипнюк, В. Столар, В. Тимошук, А. Штирліна, Л. Щербаківська.

Вивченню теоретико-методологічних засад та практичних аспектів щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг в сучасних умовах розвитку української системи публічного управління присвятили свої праці такі фахівці: А. Антонов, В. Беглиця, А. Дайнеко, О. Дацаківська, А. Дешко, Н. Карпеко, М. Лугіна, О. Ольшанський, А. Петриків, І. Репін, А. Слівак, П. Шевчук. Варті уваги наукові роботи щодо зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг, авторами котрих є С. Байрак, О. Буханевич, Н. Васильєва, Ю. Даньшина, І. Драган, С. Жарая, О. Кириченко, М. Лахижа, А. Майдырова, С. Муксимов, А. Світлична, А. Сеніна, В. Телицька, Д. Тихонова, О. Туркова.

Серед закордонних вчених, що приділяють увагу дослідженню механізму надання адміністративних послуг можна виділити таких, як Н. Бьордсел, Е. Блейклі, Л. Даймонд, Н. Флінн, М. Геддес, Дж. Грінвуд, Ю. Шварц, М. Кйоне, С. Левандовські, Е. Лоффлер, С. Мартін, Р. Путнем, Л. Торрес тощо.

Однак, незважаючи на достатньо широке коло науково-дослідних робіт та практичних напрацювань з питань надання адміністративних послуг, досі ще залишається відкритим питання вдосконалення механізму їх надання в умовах реформування територіальної організації влади. Зумовлене це тим, що під впливом реалізації державної політики з реформування територіальної організації влади та інтенсивних перетворень у соціально-політичній сфері нашої держави перед владою гостро постає питання оптимізації процесу надання адміністративних послуг, наближення їх до безпосередніх споживачів, спрощення процедур тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проведено згідно реалізації науково-дослідної роботи Чорноморського національного університету імені Петра Могили «Організація державного управління в умовах становлення та розвитку політичної системи України: політико-правові, історичні і регіональні аспекти» (державний реєстраційний номер 010911000451). В межах цієї теми автором визначено теоретико-методологічну базу дослідження механізму надання адміністративних послуг на етапі реформування територіальної організації влади, встановлено нормативно-правові та організаційні особливості функціонування цього механізму в Україні та за кордоном, надано пропозиції щодо комплексного вдосконалення за принципами формування сервісної держави.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо

вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні.

Для досягнення встановленої мети у дисертації поставлено наступний комплекс завдань:

- охарактеризувати теоретичні засади та розкрити методологічні аспекти дослідження механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні;
- розкрити особливості нормативно-правового забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі реформування територіальної організації влади;
- узагальнити досвід організації діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг та визначити проблемні елементи механізму надання адміністративних послуг, що можуть заважати реалізації державної політики;
- з'ясувати роль і місце оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг та встановити умови підвищення їх якості;
- дослідити зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг та внести науково обґрунтовані пропозиції щодо його впровадження в Україні;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження є перспективні напрями вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні.

Методи дослідження. Дисертаційну роботу виконано із використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження у галузі публічного управління й інших наук. Методи аналізу та синтезу було застосовано під час визначення теоретичних засад дослідження, уточнення особливостей базової категорії «адміністративні послуги» та виокремлення її серед суміжних, які у літературі можуть визначатись як тотожні («публічні послуги», «державні послуги», «управлінські послуги» тощо). Також цей підхід було використано для встановлення категоріальної бази, розгляду різних наукових поглядів на проблематику надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади, а також надання пропозиції щодо тлумачення категорії «механізм надання адміністративних послуг». За допомогою використання системного підходу було встановлено взаємозалежність усіх учасників процесу надання адміністративних послуг, а також необхідність їх кооперації з метою підвищення якості послуг. Завдяки методу контент-аналізу було опрацьовано питання нормативно-правової бази механізму надання адміністративних послуг та процесу її формування від актуалізації адміністративних послуг часів отримання незалежності держави до сучасних трансформаційних перетворень. З використанням структурно-функціонального та інституційного методу було охарактеризовано існуючу систему надання

адміністративних послуг і проблеми взаємодії суб'єктів надання цих послуг із споживачами. На основі соціокультурного та аксіологічного методів з'ясовано принципи оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, основні критерії оцінювання та фактори, що впливають на якість надання послуг. За допомогою порівняльного методу проведено аналіз зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг, встановлено позитивні наслідки, до яких призвела реалізація конкретної державної політики в досліджуваних країнах, та виокремлено низку перспективних напрямів. Методи моделювання та прогнозування дозволили визначити можливі шляхи оптимізації існуючої системи та запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму надання адміністративних послуг з урахуванням закордонної практики та існуючих в Україні тенденцій.

До інформаційної бази дослідження належать нормативно-правові акти, що стосуються питання адміністративних послуг, регулюють процес їх надання, а також визначають принципи реалізації державної політики з реформування територіальної організації влади; науково-практичні матеріали, що містяться у вітчизняних та зарубіжних публікаціях; офіційні Інтернет-сайти суб'єктів надання адміністративних послуг; аналітичні матеріали тощо.

Наукова новизна одержаних результатів визначається особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання в галузі державного управління, що полягає в теоретичному обґрунтуванні положень щодо вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в Україні в умовах реформування територіальної організації влади. Основні наукові положення, що характеризують новизну отриманих результатів дослідження, полягають у наступному:

уперше:

- запропоновано комплексний підхід до розвитку механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні, в основу якого покладено використання наступних компонентів: організаційно-правового – для оптимізації роботи суб'єктів надання адміністративних послуг, кадрового – для забезпечення процесу кваліфікованими виконавцями, мобільного – для прискорення інформування споживачів адміністративних послуг, Інтернет-компоненту – для полегшення взаємодії органів влади з громадянами, прискорення процесів отримання послуг та створення сприятливих умов для задоволення потреб громадян та маркетингового – для дослідження стану справ у сфері надання адміністративних послуг;

удосконалено:

- концептуальні підходи до формування організаційного механізму надання адміністративних послуг в Україні, що спрямований на створення умов для забезпечення максимальної прозорості, відкритості та передбачає використання алгоритму двоетапного опрацювання звернень споживачів: 1-етап – включає отримання звернень від споживачів, його автоматизовану

обробку за допомогою програмного забезпечення, безпосередню обробку звернення фахівцем та створення документу-відповіді; 2-етап – надання споживачу відповіді та всього об'єму необхідної інформації через портал послуг на основі його ідентифікації за допомогою Bank-ID, Mobile-ID тощо;

- методологічний підхід до оцінювання ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, що спрямований на підвищення рівня інформативності результатів аналізу стосовно якісних характеристик адміністративних послуг та ставлення споживачі до процесу їх отримання, а також передбачає посилення громадського контролю, системне впровадження громадського моніторингу, міжінституційне співробітництво та впровадження концепції кадрового забезпечення; вироблення критеріїв оцінювання якості та створення комплексної системи контролю за наданням адміністративних послуг;

дістали подальшого розвитку:

- понятійний апарат науки «Державне управління» шляхом уточнення сутності категорій «адміністративна послуга» та «механізм надання адміністративних послуг» в основу яких покладена парадигма сучасної сервісно-орієнтованої держави та демократичного державного будівництва. Запропоновано під «адміністративними послугами» розуміти результат здійснення уповноваженим суб'єктом власних функцій із нормативного закріплення прав та законних інтересів юридичних або фізичних осіб відповідно до їх заяви та у максимально якісний спосіб.; а «механізм надання адміністративних послуг» розглядати як нормативно зафіксовану послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності;

- систематизація нормативно-правової бази механізму надання адміністративних послуг в Україні з обґрунтуванням необхідності оптимізації діючого нормативно-правового забезпечення даних процесів та приведення його у відповідність із законодавчим полем реформування територіальної організації влади, що сформує базис для розбудови організаційного забезпечення механізму надання послуг на більш високому якісному рівні; забезпечить систематизацію адміністративних послуг та покращить імідж органів публічного управління;

- узагальнення зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в аспекті визначення та адаптування його позитивних рис до українських реалій, що дозволило виокремити технологічну модернізацію у першочергові заходи, реалізація яких сприятиме підвищенню якості адміністративних послуг; збільшенню електронної складової в діяльності суб'єктів наданням адміністративних послуг; впровадженню інноваційних технологій у налагодження комунікацій між владою та споживачами послуг; спрощенню структуруванню процедур; зменшенню кількості послуг; організації мобільних центрів надання адміністративних послуг;

- теоретичні обґрунтування напрямів вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, що передбачають впровадження комплексу заходів, в основу яких покладено: посилення наявного ресурсного потенціалу; проведення інфраструктурних трансформацій; створення ефективних комунікаційних механізмів; забезпечення чіткої координації; вироблення інноваційних рішень; ефективної взаємодії між владною інституцією та громадянами; продуктивного використання бюджетних коштів; впровадження системи управління якістю; здійснення стандартизації послуг; впровадження електронних сервісів.

Практичне значення одержаних результатів обумовлюється можливістю їх застосування в діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг будь-якого підпорядкування. Запропонована модель вдосконалення механізму надання адміністративних послуг знайшла свою реалізацію в діяльності Департаменту з надання адміністративних послуг Миколаївської міської ради (довідка № 1775/020201-22/02/14/18 від 06.08.2018), Миколаївської районної державної адміністрації (довідка № 46Д від 31.07.2018) та Комунального підприємства «Миколаївське міжміське бюро технічної інвентаризації» (довідка № 1860 від 02.08.2018). Теоретичні напрацювання, що містяться у дисертаційному дослідженні було використано в навчальному процесі Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили підчас викладання наступних дисциплін: «Організація місцевого самоврядування», «Право в публічному управлінні», «Публічна служба» (акт № 3/2-908 від 27.09.2018).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою, котра включає низку результатів, отриманих автором особисто. У результаті зроблено спробу розв'язати значну науково-практичну проблему функціонування механізму надання адміністративних послуг у контексті реформування територіальної організації влади в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні результати та практичні рекомендації, що містяться у дисертації, були оприлюднені на науково-практичних конференціях, серед яких наступні: VIII Всеукраїнська міжвузівська конференція студентів та молодих вчених «Становлення публічного адміністрування в Україні» (Дніпро, 2017); VIII Міжнародна наукова Інтернет-конференція аспірантів та докторантів з державного управління «Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (Одеса, 2017); 14-та регіональна науково-практична конференція «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України (Дніпро, 2017); міжнародна науково-практична конференція «Ольвійський форум – 2017: Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, Кoblevo, 2017); науково-практична конференція за міжнародною участю «Науково-практичне забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2017); IX Всеукраїнська міжвузівська

конференція студентів та молодих вчених «Становлення публічного адміністрування в Україні» (Дніпро, 2018).

Публікації. Основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, що були зроблені у результаті проведеного дослідження, були викладені у 12 наукових публікаціях, загальний обсяг яких становить 4,6 авт. арк., з них 5 – у наукових фахових виданнях з державного управління, 1 – в закордонному виданні за напрямком дослідження, 6 – тези доповідей до науково-комунікативних заходів.

Структура дисертації. Дисертація складається зі списку скорочень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації – 220 сторінка. Робота містить 18 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел складається зі 197 найменувань на 23 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** розкрито сутність і стан розробленості питання; обґрунтовано актуальність обраної теми; визначено мету й завдання дослідження, його наукову новизну, встановлено практичну цінність одержаних результатів; наведено дані щодо апробації цих результатів та їх опублікування.

У **першому розділі** – «Теоретико-методологічні засади дослідження механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади» – наведено сутність, класифікацію та характерні особливості надання адміністративних послуг; опрацьовано джерельну базу дослідження; розкрито методологічні аспекти дослідження механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні.

Важливість створення необхідних умов для розбудови української державності, проведення реформ, побудова громадянського суспільства обумовлює обрання Україною курсу на реформування адміністративно-територіального устрою. Так, децентралізація влади має на меті покращення якості життя громадян через створення умов для саморозвитку територіальних громад, а також забезпечення споживачів послуг широкими правами та вільним доступом до публічних послуг, в тому числі й адміністративних. Відзначено, що у широкому розумінні під децентралізацією розуміють процес передачі повноважень (функцій, компетентності, відповідальності). Але, в сучасних реаліях можлива лише передача / перерозподіл обмеженого кола функцій і повноважень. Саме тому більш обґрунтованим є використання конструкту «реформування територіальної організації влади», оскільки це більше відповідає реальному стану справ.

Окреслені вектори реформ потребують радикальної зміни пріоритетів у державній діяльності, змістовної переоцінки характеру взаємовідносин між владою і приватними (фізичними та юридичними) особами. Держава повинна не управляти суспільством, а надавати йому послуги, а відтак головним

завданням сучасної держави є надання фізичним або юридичним особам якісних послуг.

За результатами систематизації теоретичних основ надання державою послуг зазначено, що у визначенні категорії «адміністративна послуга» повинна міститись парадигма сучасної сервісно-орієнтованої держави та демократичного державного будівництва, котра ґрунтується на формуванні функціонально-динамічних властивостей управлінської системи з метою надання послуг у найбільш зручних умовах для споживача з найменшими витратами його зусиль та особистого часу.

Запропоновано під адміністративними послугами розуміти результат здійснення уповноваженим суб'єктом власних функцій із нормативного закріплення прав та законних інтересів юридичних або фізичних осіб відповідно до їх заяви та у максимально якійсний спосіб.

З метою досягнення більш дієвої організації влади та виконання управлінських функцій на високому якісному рівні, в тому числі й покращення процесу надання адміністративних послуг, децентралізація влади, а також децентралізація адміністративних послуг має відбуватись шляхом реалізації наступних кроків: укрупнення громад, переформатування районів, оптимізація розподілу повноважень та забезпечення належного фінансування, посилення контрольної функції. В комплексі, це дає змогу впровадити дієву модель державного управління та створити умови, за яких суспільство у тісній співпраці з владою працює на розвиток та становлення спроможної держави. Результатом цього повинно стати створення спроможних та самодостатніх громад, які забезпечені матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами в обсягах, достатніх для ефективного реалізації завдань та управлінських функцій місцевого самоврядування. Стрижневим моментом зазначених кроків є забезпечення принципу субсидіарності, який лежить в основі чіткого розподілу повноважень з метою ефективного реалізації своїх функцій органами влади.

За результатами розгляду різних наукових поглядів на проблематику надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади запропоновано розглядати механізм надання адміністративних послуг як нормативно зафіксовану послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності. Доведено, що ефективність функціонування цього механізму досягається шляхом розподілу компетенцій між різними органами публічного управління, який забезпечує створення сприятливих умови для вирішення проблемних питань на максимально нижньому рівні.

У другому розділі – «Функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі реформування територіальної організації влади» – розкрито особливості нормативно-правового забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні

на сучасному етапі реформування територіальної організації влади; узагальнено досвід організації діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг та визначено проблемні елементи механізму надання адміністративних послуг, що можуть заважати реалізації державної політики; з'ясовано роль і місце оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг та встановлено умови підвищення їх якості.

Констатовано, що на сьогодні сформовано достатню нормативно-правову базу із регламентації функціонування системи надання адміністративних послуг, однак надзвичайно актуальним є ґрунтовне системне дослідження відносно: оптимізації діючого нормативно-правового забезпечення процесів надання адміністративних послуг у відповідності із законодавчим полем реформування територіальної організації влади; підвищення ефективності процесу надання адміністративних послуг; розбудови організаційного забезпечення механізму надання послуг на більш високому якісному рівні; систематизації адміністративних послуг, котрі надаються на місцевому рівні, та зменшення кількості необхідних послуг.

На основі узагальнення досвіду організації діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг визначено наявність широкого кола суб'єктів, на які покладено функції надання послуг. Це в свою чергу є причиною існування багатогранних та складних проблем як для органів публічного управління, так для споживачів – складність отримання послуги та нестача необхідної інформації щодо порядку їх отримання. Необхідність їх вирішення обумовлює доцільність розбудови ефективних управлінських механізмів.

Визначено, що процес опрацювання запиту може супроводжуватись низкою проблем, серед яких: технічні – погане комп'ютерне забезпечення; розбіжності у нормативних документах, які можуть призводити до складнощів у взаємодії між різними органами влади під час надання адміністративних послуг; кадрові – нестача кваліфікованих кадрів, що спричинений напруженою роботою за умов неконкурентної заробітної плати у порівнянні з приватним сектором; суб'єктивні – стресові ситуації стають на заваді ефективної роботи, оскільки виконавці часто знаходяться у контакті зі значною кількістю осіб, котрі представляють різні вікові та соціальні групи.

Запропоновано алгоритм організації діяльності суб'єктів надання послуг, що передбачає два етапи. Перший етап: 1) отримання звернення від споживача у зручній для нього спосіб (особисто або через мережу Інтернет); 2) технічне опрацювання звернення; 3) обробка інформації безпосередньо фахівцями; 4) видача результату у вигляді відповідного документа. Другий етап надання споживачу відповіді та всього об'єму необхідної інформації через портал послуг на основі його ідентифікації за допомогою Bank-ID, Mobile-ID тощо.

Результати дослідження практики оцінювання ефективності сучасного механізму надання адміністративних послуг засвідчують, що існуючі заходи здебільшого відносяться до аналізу діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг тими самими суб'єктами. Відмічається формальний підхід до оцінки ефективності, за якого уваги акцентується на кількісних

показниках, натомість рівень задоволеності споживачів послуг залишається поза межами аналізу. Доведено, що оцінка ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні має бути двовекторною: з одного боку проводиться з боку системи органів публічного управління, з іншого боку – питання якості надання адміністративних послуг має входити до сфери громадських інтересів.

Визначено пріоритетні напрями, які спрямовані на формування умов, що дозволять забезпечити належний рівень якості адміністративних послуг, а саме: забезпечення співпраці суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами у проведенні оцінювання якості для максимальної об'єктивності та вироблення оптимальних шляхів вирішення виявлених проблем; проведення комплексу заходів із підвищення кваліфікації виконавців, котрі безпосередньо задіяні у процесі надання послуг; розвиток міжінститутського співробітництва на місцевому рівні; запровадження систематичної участі громадськості в оцінці ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг.

У третьому розділі – **«Шляхи вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади»** – досліджено зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг та внесено науково обґрунтовані пропозиції щодо його впровадження в Україні; системно представлено організаційно-правові та інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку територіальної організації влади.

В роботі за результатами аналізу зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг доведена доцільність його впровадження в українські реалії з урахуванням особливостей проведення трансформаційних змін системи публічного управління. Для прикладу були взяті держави, що мають схоже з Україною минуле та вирішували подібні проблеми з реформування територіальної організації. Визначено, що: у Естонії та Латвії варто запозичити практику поширення електронних адміністративних послуг, а також введення у широкий вжиток електронного документообігу й дистанційної взаємодії через мережу Інтернет; з грузинської практики вартим пильної уваги є організація діяльності Будинків Юстиції та Центрів громад, котрі є аналогами ЦНАП та діють на різних рівнях (Перш за все розподіл черги споживачів послуг за часом, який потрібен на їх обслуговування, а також облаштування у приміщенні ЦНАП зони для самообслуговування може значно зменшити кількість черг у цих структурах); у польському досвіді розбудови механізму надання адміністративних послуг констатовано доволі ефективно відсторонення органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування від безпосереднього процесу надання послуг (органам влади відводяться лише функції контролю та нагляду, що дозволяє їм звільнити час для виконання більш важливих завдань).

З огляду на офіційну статистичну інформацію щодо кількості населених пунктів в Україні та створених ОТГ, констатовано, що створення центрів надання адміністративних послуг та делегування повноважень відбувається

дуже повільно, що не дозволяє забезпечити належний рівень ефективності надання адміністративних послуг на рівні малих населених пунктів. Для вирішення вищезазначеної низки проблем запропоновано оптимізувати існуючий в Україні механізм надання адміністративних послуг шляхом регламентації у Законі України «Про адміністративні послуги» організацію роботи територіальних підрозділів ЦНАП як інформаційно-комунікаційних осередків; облаштування місць для вільного доступу до мережі Інтернет; організацію роботи мобільних центрів надання адміністративних послуг, котрі будуть виконувати функції територіальних підрозділів ЦНАП періодично виїжджаючи до сіл, селищ, віддалених населених пунктів.

Обґрунтовано необхідність внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування» у питаннях організації взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування усіх рівнів щодо підтримки функціонування територіальних представництв ЦНАП, а також мобільних ЦНАП. Для забезпечення цього процесу наголошено на необхідності перегляду положень Бюджетного кодексу України відносно джерел фінансування, а також надходжень за надання платних адміністративних послуг.

Наведені пропозиції формують концепт запропонованої моделі функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні, яка базується на клієнтоорієнтованому підході в обслуговуванні та орієнтована на максимальне споживче задоволення (рис. 1).

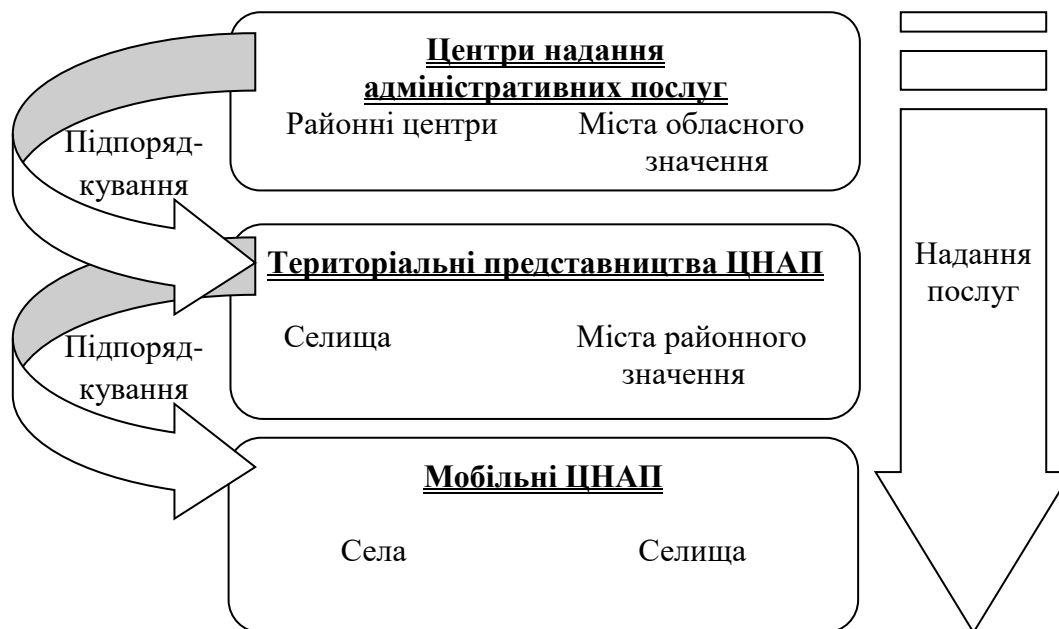


Рис. 1. Перспективна модель організації роботи центрів надання адміністративних послуг

Доведено доцільність концептуального оновлення організаційно-правового базису розвитку системи надання адміністративних послуг органами публічної влади, з урахуванням останніх тенденцій реформування територіальної організації влади. Головні виклики даних трансформацій

обумовлюють необхідність регламентації наступних інформативних блоків: оцінка якості послуг на основі встановлених стандартів; державна підтримка взаємодії об'єднаних територіальних громад між собою та з органами влади для облаштування центрів надання адміністративних послуг або їх територіальних представництв; розвиток матеріально-технічної бази для надання адміністративних послуг з урахуванням положень Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні; аналіз загального переліку адміністративних послуг щодо можливості зменшення їх кількості; уніфікація переліків адміністративних послуг, котрі надають ЦНАП та встановлення типового переліку, який слід прописати у стандарті.

Загальна характеристика організаційно-правового компоненту вдосконалення механізму надання адміністративних послуг може бути зображена наступним чином (рис. 2).



Рис. 2 Організаційно-правовий компонент вдосконалення механізму надання адміністративних послуг

Визначено, що важливою передумовою забезпечення належного рівня якості адміністративних послуг є забезпечення компетентності складової кадрового потенціалу системи публічного управління. З метою посилення кадрового компоненту запропоновано: визначати стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів; розробляти та впроваджувати дієву стратегію розвитку персоналу; актуалізувати практику підвищення кваліфікації службовців, а також депутатів місцевих рад; модернізувати діяльність мережі навчальних закладів з метою задоволення потреб органів місцевого самоврядування в актуальних професійних знаннях; сприяти через підвищення кваліфікації закріпленню серед службовців та депутатів таких цінностей, як відповідальність, толерантність, національна свідомість; проведення добору кадрів для системи надання адміністративних послуг на основі професійного потенціалу кандидатів та певного комплексу особистих моральних та психологічних якостей.

Доведено перспективність використання мобільних технологій, мережі Інтернет та маркетингових досліджень, котрі в комплексі мають сприяти вдосконаленню механізму надання адміністративних послуг. Мобільний компонент дозволяє ідентифікувати свою особистість у дистанційному спілкуванні з представниками органів влади, проводити оплату за надання адміністративних послуг, приймати участь у соціологічних опитуваннях задля підвищення якості послуг, приймати участь у виборах та спостерігати за ходом їх проведення, отримувати довідкову інформацію тощо. Відзначено важливість Інтернет-компоненту, що надає додаткові можливості і розширює спектр мобільного компоненту. Завдяки Інтернет можна розповсюджувати великі масиви інформації майже безкоштовно, налагоджувати комунікації між усіма учасниками процесу, забезпечувати реалізацію принципів відкритості та прозорості тощо.

Маркетинговий компонент є закономірним доповненням до вищезазначених компонентів, оскільки він включає індикатори, що дають уявлення про рівень забезпечення комплексу потреб громадян та продуктивності взаємовідношень між органами публічного управління і громадянами в демократичному суспільстві. Поєднання маркетингової парадигми та державних механізмів управління в сегменті надання адміністративних послуг дозволяє: враховувати потреби населення, бізнес-структур, місцевої влади та загальнодержавних інтересів під час прийняття владно-управлінських рішень; виявляти сильні та слабкі сторін діючого механізму; створювати максимально можливі умови для пристосування суб'єктів надання адміністративних послуг до змін у суспільстві та новацій у нормативно-правовій базі.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано теоретико-методологічні засади функціонування механізму надання адміністративних послуг, встановлено проблемні питання, що постали перед владою в умовах реформування територіальної організації влади, а також запропоновано практичні рекомендації, котрі мають сприяти удосконаленню вищезазначеного механізму. Результатом дослідної роботи стали наступні висновки:

1. Охарактеризовано теоретичні засади та розкрито методологічні аспекти дослідження механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні. Зазначено, що у визначенні категорії «адміністративна послуга» повинна міститись парадигма сучасної сервісно-орієнтованої держави та демократичного державного будівництва. Запропоновано під адміністративними послугами розуміти результат здійснення уповноваженим суб'єктом власних функцій із нормативного закріплення прав та законних інтересів юридичних або фізичних осіб відповідно до їх заяви та у максимально якісний спосіб; а «механізм надання адміністративних послуг» розглядати як нормативно зафіксовану

послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності. Таке тлумачення відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління та становлення демократичних принципів доброго врядування в Україні. Доведено, що ефективність функціонування цього механізму досягається шляхом розподілу компетенцій між різними органами публічного управління, який забезпечує створення сприятливих умови для вирішення проблемних питань на максимально нижньому рівні.

2. Розкрито особливості нормативно-правового забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі реформування територіальної організації влади. Доведено необхідність проведення системного дослідження відносно: оптимізації існуючого сьогодні нормативно-правового забезпечення процесів надання адміністративних послуг у відповідність із законодавчим полем реформування територіальної організації влади; підвищення ефективності процесу надання адміністративних послуг; розбудови організаційного забезпечення механізму надання послуг на більш високому якісному рівні; систематизації адміністративних послуг, котрі надаються на місцевому рівні, а також їх перегляд з метою зменшення кількості необхідних послуг.

3. Узагальнено досвід організації діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг в Україні та визначено проблемні елементи механізму надання адміністративних послуг, що можуть заважати реалізації державної політики.

Запропоновано алгоритм організації діяльності суб'єктів надання послуг, що передбачає два етапи. Перший етап – отримання звернень від споживачів (особисто або через мережу Інтернет), його автоматизовану обробку за допомогою програмного забезпечення, безпосередню обробку звернення фахівцем та створення документу-відповіді. Другий етап – надання споживачу відповіді та всього об'єму необхідної інформації через портал послуг на основі його ідентифікації за допомогою Bank-ID, Mobile-ID тощо.

Встановлено, що у сфері надання адміністративних послуг прослідковується тенденція наближення до споживачів, спрощення організації цього процесу, підвищення кваліфікації виконавців, використання мережевих технологій у взаємообміні інформацією. Обґрунтовано доцільність розбудови ефективних управлінських механізмів за наступними напрямом: проведення інфраструктурних трансформацій; створення ефективних, дієвих та сучасних комунікаційних механізмів; забезпечення чіткої координації; вироблення інноваційних рішень; перехід на електронну комунікацію. Доведено, що для оптимізації механізму надання адміністративних послуг необхідно створити сприятливі умови та налагодження взаємодії між усіма учасниками процесу; провести зменшення на законодавчому рівні приводів звертатись за отриманням адміністративних послуг.

4. З'ясовано роль і місце оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг та встановлено умови підвищення їх якості. Доведено, що оцінка ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні має бути двовекторною: проводиться як органами публічного управління так і представниками громадськості. Визначено пріоритетні напрями, які спрямовані на формування умов, що дозволяють забезпечити належний рівень якості адміністративних послуг, а саме: забезпечення співпраці суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами у проведенні оцінювання якості як умови для забезпечення максимальної об'єктивності та вироблення оптимальних шляхів вирішення виявлених проблем; проведення комплексу заходів із підвищення кваліфікації виконавців послуг; розвиток міжінститутського співробітництва на місцевому рівні; налагодження взаємодії; та запровадження систематичної участі громадськості у оцінці ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг; створення умов для проведення громадського контролю за якістю надання адміністративних послуг.

5. За результатами аналізу зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг доведена доцільність його впровадження в українські реалії з урахуванням особливостей проведення трансформаційних змін системи публічного управління. Обґрунтовано, що успішність його адаптації можлива за умови проведення модернізації процесів роботи в новому інформаційно-технологічному середовищі, що дозволить збільшити електронну складову в діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг; активно впроваджувати інноваційні технології у налагодження комунікацій між владою та споживачами послуг; провести комплекс дій з вироблення спрощених процедур; зменшити кількість послуг; здійснити організацію мобільних центрів надання адміністративних послуг; забезпечити своєчасне інформування споживачів через Інтернет.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади. В основу викладених у дисертації рекомендацій покладено положення концепції сервісної держави, що відповідає потребам сучасного демократичного суспільства. На основі цього запропоновано:

- привести нормативно-правове забезпечення процесів надання адміністративних послуг у відповідність із законодавчим полем реформування територіальної організації влади. Необхідно прийняти: Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами публічної влади, Типовий перелік адміністративних послуг та Загальнообов'язковий стандарт якості у сфері надання адміністративних послуг;

- переглянути сучасну систему ЦНАП у бік розподілу їх робочого процесу на процедури за терміном їх надання та можливістю забезпечення територіальних підрозділів або мобільних ЦНАП з метою охоплення максимальної кількості громадян;

- розробити та затвердити стратегію розвитку персоналу, що визначає стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу;
- підключити смс-сервіси та мобільні додатки для оптимізації діючого механізму надання адміністративних послуг, запровадити систему ідентифікації особи за допомогою мобільного телефона;
- створити типовий шаблон Інтернет-сторінки з можливістю інтерактивного спілкування для органів публічного управління з метою їх уніфікації, полегшення пошуку інформації та налагодження комунікації зі споживачами послуг;
- актуалізувати питання проведення маркетингових досліджень серед споживачів адміністративних послуг з метою виявлення недоліків у функціонуванні механізму надання адміністративних послуг та подальшого їх усунення.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях з державного управління

1. Ільчанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг в контексті децентралізації влади в Україні [Електронний ресурс] / Н.І. Ільчанінова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017.– № 12. – Режим доступу до журналу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1158>.
2. Ільчанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг у контексті децентралізації: методологічний аспект / Н.І. Ільчанінова // Держава та регіони.– 2017.– № 4 (60).– С. 31-36.
3. Ільчанінова Н.І. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг / Н.І. Ільчанінова // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 3. – С. 131-136.
4. Ільчанінова Н.І. Адміністративні послуги як важлива складова діяльності органів публічного управління: понятійно-категоріальний апарат / Н.І. Ільчанінова // Право та державне управління. – 2018.– № 1 (30). – Т. 2. – С. 16-21.
5. Ільчанінова Н.І. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг / Н.І. Ільчанінова // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 10. – С. 130-134.

Наукові статті в зарубіжних виданнях

6. Natalia Ilchaninova, Features of the legal mechanism of providing administrative services in Ukraine / Natalia Ilchaninova // Visegrad Journal on Human Rights. – № 1 (volume 1). – 2018. – P. 81-86.

Тези конференцій

7. Ільчанінова Н.І. Роль та місце адміністративних послуг в публічному управлінні / Н.І. Ільчанінова // Становлення публічного адміністрування в

Україні : матеріали VIII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. С. О. Шевченка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 321-323.

8. Ільчанинова Н.І. Роль та місце оцінки якості надання адміністративних послуг / Н.І. Ільчанинова // Науково-практичне забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 30 листопада 2017 р. / за заг. ред. Ю.П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 108-110.

9. Ільчанинова Н.І. Європейська практика надання адміністративних послуг: поради для України / Н.І. Ільчанинова // Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 14-ї регіональної науково-практичної конференції 18 травня 2017 р. м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д., ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 221-224.

10. Ільчанинова Н.І. Публічні послуги як категорія державного управління / Н.І. Ільчанинова // Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс] : матеріали VIII Міжнар. наук. Інтернет-конф. аспірантів та докторантів з державного управління, 26 трав. 2017 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – С. 100-103.

11. Ільчанинова Н.І. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг / Н.І. Ільчанинова // Ольвійський форум – 2017: Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : матер. міжнар. наук.-практ. конф., 8-11 червня 2017 р. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2017. – С. 108-110.

12. Ільчанинова Н.І. Особливості організації діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг на регіональному рівні / Н.І. Ільчанинова // Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали IX Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. С. О. Шевченка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 321-323.

АНОТАЦІЯ

Ільчанинова Н.І. Удосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті реформування територіальної організації влади (децентралізації) в Україні. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2018.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та вироблення на їх основі практичних рекомендацій шляхів удосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. У дисертаційному дослідженні: охарактеризовано теоретичні засади та розкрито методологічні аспекти дослідження механізму надання адміністративних

послуг; надається авторське тлумачення категорії «механізм надання адміністративних послуг»; розкрито особливості нормативно-правового забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі реформування територіальної організації влади; узагальнено досвід організації діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг в Україні; встановлено концептуальні підходи до організації надання адміністративних послуг; з'ясовано, що здебільшого контроль діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг проводиться тими самими суб'єктами, що може призвести до формалізації процесу, акцентуванні уваги на кількісних показниках; досліджено зарубіжний досвід, де було закладено базу концепції сервісної держави; розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні з урахуванням базових положень концепції сервісної держави.

Ключові слова: адміністративні послуги, механізм надання адміністративних послуг, органи влади, децентралізація, реформування територіальної організації влади.

АННОТАЦІЯ

Ильчанинова Н.И. Совершенствование механизма предоставления административных услуг в контексте реформирования территориальной организации власти (децентрализации) в Украине. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук по государственному управлению по специальности 25.00.02 – механизмы государственного управления. – Черноморский национальный университет имени Петра Могилы. – Николаев, 2018.

Целью исследования является обоснование теоретических основ и выработки на их основе практических рекомендаций пути совершенствования механизма предоставления административных услуг в условиях модернизации публичного управления. В диссертационном исследовании: охарактеризованы теоретические основы и раскрыты методологические аспекты исследования механизма предоставления административных услуг; предоставляется авторское толкование категории «механизм предоставления административных услуг»; раскрыты особенности нормативно-правового обеспечения механизма предоставления административных услуг в Украине на современном этапе реформирования территориальной организации власти; обобщен опыт организации деятельности субъектов предоставления административных услуг в Украине; установлены концептуальные подходы к организации предоставления административных услуг; выяснено, что в основном контроль деятельности субъектов предоставления административных услуг производится теми же субъектами, что может привести к формализации процесса, акцентировании внимания на количественных показателях; исследован зарубежный опыт, где было заложено базу концепции сервисного государства; разработаны

практические рекомендации по совершенствованию механизма предоставления административных услуг в условиях реформирования территориальной организации власти в Украине с учетом базовых положений концепции сервисного государства.

Ключевые слова: административные услуги, механизм предоставления административных услуг, органы власти, децентрализация, реформирование территориальной организации власти.

SUMMARY

Ilchaninova N. I. Improving the mechanism for providing administrative services in the context of reforming the territorial organization of power (decentralization) in Ukraine. – Manuscript.

Thesis for obtaining a scientific degree of Candidate of Public Administration in specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolayiv, 2018.

The research substantiates theoretical and methodological principles of functioning of the mechanism of providing administrative services, identifies the problematic issues faced by the authorities in the context of decentralization, as well as suggests practical recommendations that should contribute to the improvement of the above-mentioned mechanism. The research also characterizes the theoretical foundations and methodological aspects of the study of the mechanism of providing administrative services, which have become different with the announcement of the state's course on decentralization, as well as the maximum convergence of power with citizens. It is noted that at present there is a certain problem in the form of divergence of views of theorists, practitioners and ordinary citizens on the essence of the baseline category. Thus, the author gives his own interpretation of the category of “mechanism of providing administrative services”.

Special aspects of the legal and regulatory framework for the provision of administrative services during present reform of the territorial organization of power in Ukraine are revealed. It is noted that, in general, the state has developed a sufficient regulatory framework to provide a system for the provision of administrative services. However, in the long term, research is needed on optimization of the standard acts to improve the efficiency of the process of providing administrative services, building organizational support for the provision of services with higher quality, taking into account the trends in administrative and territorial reform and implementation of the decentralization of services declared by the authorities, creation of the united territorial communities.

The experience of the entities that provide administrative services in Ukraine is generalized. It signifies that the scope of the entities, which are entrusted with the functions of providing administrative services, is rather broad. This is the reason for the long-term existence of a multifaceted problem: for the public administration entities – the systematization of these services and their reduction; for the consumers, for the sake of which these entities exist to satisfy needs of the later – the complexity

of receiving services and the lack of necessary information about the procedure for filing the application, the existing requirements, the entity to which one needs to apply.

It is identified that today the functioning of public administration bodies entails the following conceptual approaches connected with the organization of provision of the administrative services: techno-oriented (namely, more bureaucratic) and human-oriented (namely, social, which is oriented towards satisfaction of the citizens). It is stated, that the human-oriented approach should be introduced into the modern practice, since it is more in line with the founding democratic principles.

It is revealed that for the most part control of the activities of the entities providing administrative services is carried out by the same entities. This may lead to the formalization of the process and focus on quantitative indicators. Instead, speaking about the qualitative indicators for determining the effectiveness of the existing mechanism for the provision of administrative services, it is worth paying attention to a different point of view – the consumers' opinion. The system of public monitoring and evaluation of the efficiency of the administrative services provision, in the event of its successful implementation, has every chance to become the basis for the systematical improvement of the mechanism for providing administrative services.

Foreign experience, which has been analyzed, shows the EU countries using the concept of a "service state" as the foundation. One of its elements is the attitude of the authorities to the users of administrative services not as a regular applicant, but as a client who has a hypothetical influence on the image and business reputation of an employee. Taking into consideration the leading foreign experience, the following steps are proposed: the electronic component in the activities of the entities should be increased; attention should be paid to the functioning of mobile centers for the provision of administrative services; review the principles of the employee selection who providing services to citizens, in addition to professional qualities personal qualities should be taken into consideration.

Practical recommendations for improving the mechanism of providing administrative services in the context of reforming the territorial organization of governance in Ukraine are developed, taking into account the basic provisions of the concept of a service state; a three-component model based on the widespread use of the possibilities of the Internet, mobile communication and improving the quality of personnel potential is proposed; the model involves focusing attention on the human-centered direction of governance and to the highest extent possible meeting the needs of citizens.

Key words: administrative services, the mechanism of providing administrative services, authorities, decentralization, reforming the territorial organization of power.