

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту у виробничій сфері

**ВОЙЦІЩУК АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА**

УДК 351

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, НА ПРИКЛАДІ СКАЛАТСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Спеціальність 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент

Кужда Тетяна Іванівна,

кафедра менеджменту у виробничій сфері  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент

Владимир Ольга Михайлівна,

кафедра менеджменту інноваційної діяльності та  
підприємництва факультету економіки та  
менеджменту Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «20» лютого 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Т.І. Кужда

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність проблеми**, яка зумовила вибір теми даної магістерської роботи полягає у тому, що у зв'язку із проведенням адміністративної реформи, органи місцевого самоврядування повинні вирішувати ряд локальних проблем самостійно. Процес надання адміністративних послуг посідає важливе місце серед них, оскільки взятий вектор на максимально якісне обслуговування населення.

**Мета дослідження** полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів, що стосуються шляхів покращення якості надання адміністративних послуг жителям Скалатської громади.

Для досягнення даної мети визначено ряд **завдань**, основними з яких є:

- дослідити теоретичні засади надання адміністративних послуг;
  - проаналізувати сучасний стан надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні;
  - дослідити європейський досвід у сфері надання адміністративних послуг;
- проаналізувати показники роботи Скалатської громади;
  - обґрунтувати доцільність створення центру надання адміністративних послуг в м. Скалат;
  - написати концепцію проекту «Створення центру надання адміністративних послуг для Скалатської об'єднаної територіальної громади».

**Об'єктом дослідження** є процес надання адміністративних послуг в об'єднаній територіальній громаді м. Скалата.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади процесу надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження даної роботи становлять загальні положення функціонування процесів адміністративних послуг, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань поняття та класифікації адміністративних послуг, а також дослідження досвіду різних країн світу у сфері надання адміністративних послуг. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: економіко-статистичного й порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій розвитку і структурних змін у сфері надання адміністративних послуг як в Україні, так у певній громаді зокрема; графічні – для візуалізації результатів дослідження; математичні – для обрахунку формул; експертні методи – для можливості ознайомлення та оцінки праць та думок експертів щодо проблем надання адміністративних послуг.

**Джерела дослідження.** Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, дані рейтингів сайту <http://decentralization.gov.ua>, законодавчі та нормативні документи, звітно-статистичні дані громади, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, проведених спеціальними організаціями.

**Наукова новизна** дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні доцільності заходів, спрямованих на покращення якості надання адміністративних послуг населенню Скалатської громади.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у вдосконаленні процесу надання адміністративних послуг в Скалатській громаді, обґрунтуванні доцільності створення центру надання адміністративних послуг, створення сайту для цього центру та забезпечення надання супутніх послуг.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-економічний розвиток підприємницької діяльності та національної економіки: проблеми та перспективи» (м. Львів, 24-25 листопада 2017 року, на базі Львівської економічної фундації).

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 114 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 17 таблиць і 14 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел із 80 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та джерела дослідження, описано наукову новизну і практичне значення, а також подано структуру роботи.

У **першому розділі «Теоретичні засади надання адміністративних послуг»** розкрито зміст поняття, види та класифікацію адміністративних послуг. Також проаналізовано сучасний стан надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні та наведені приклади досвіду різних країн світу у сфері надання адміністративних послуг.

Аналіз теоретичних засад надання адміністративних послуг дає змогу зробити висновок про те, що про адміністративні послуги в наш час почали говорити частіше, в тому числі через запровадження адміністративної реформи. Дослідження теоретичних засад адміністративних послуг належать ряду вчених, праці яких свідчать про різноманітність поглядів на дане поняття. Єдиного визначення

поняття адміністративних послуг немає, проте можна виділити ознаки, які вказуватимуть, що певна послуга є саме адміністративною. Серед таких ознак наступні:

- надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав певної особи і обов'язково через реалізацію владних повноважень;
  - результатом адміністративної послуги є складання адміністративного акту;
  - формальною ознакою також вважається наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг.

Класифікація адміністративних послуг також є різноманітною, оскільки й сама категорія адміністративних послуг не характеризується одноманітністю. Основними критеріями розподілу адміністративних послуг є поділ за змістом адміністративної діяльності, рівнем встановлення повноважень щодо їх надання, формою реалізації, характеру питань, оплати та суб'єкта. Також адміністративні послуги можна класифікувати за галузями законодавства, тобто з питань, за розв'язанням яких звертаються особи до адміністративних органів.

Щодо якості надання адміністративних послуг, то найпростішим її показником є рівень задоволення чи незадоволення клієнта. Щодо конкретики, то якість адміністративних послуг можна оцінити за допомогою певних критеріїв, серед яких наступні:

- своєчасність, тобто отримання громадянином послуги непізніше встановленого законом терміну;
- результативність – власне задоволення потреби клієнта в адміністративній послугі;
- зручність – отримання послуг повинне бути максимально комфортним;
- відкритість – одержання клієнтом потрібної інформації має бути безперешкодним та повноцінним;
- професійність – працівники адміністративного органу мають володіти відповідним рівнем кваліфікації;
- повага до клієнта – один з найважливіших критеріїв, оскільки ввічливе ставлення є запорукою хорошої взаємодії з людьми у будь-якій сфері.

Ефективні практики надання адміністративних послуг давно застосовують розвинені країни світу. Цінним досвідом є сервісизація держави, тобто максимальне впровадження систем ефективної взаємодії влади та громади, що покликане зробити з громадянина клієнта, і таким чином дати йому можливість обирати найкращий сервіс для себе. На нашу думку, світові практики покращення надання адміністративних послуг можна з користю застосувати і в Україні. Наприклад, вже у багатьох

українських містах діють центри надання адміністративних послуг, так звані прозорі офіси, де можна отримати багато необхідних послуг не ходячи по різних установах. Важливими позитивними ознаками цих сервісів є оперативність, прозорість, відкритість та ввічливе ставлення до клієнтів.

Україна вже починає застосовувати закордонні практики у сфері надання адміністративних послуг, проте перед урядом існує ще багато невирішених проблем на шляху до успішної реалізації адміністративної реформи. Вдосконалюючи законодавство та використовуючи вже існуючі ефективні моделі управління адміністративним апаратом, Україна поступово рухатиметься у правильному напрямку.

У другому розділі «Дослідження процесу надання адміністративних послуг, на прикладі Скалатської об'єднаної територіальної громади» проведено загальну характеристику Скалатської ОТГ як самостійної адміністративно-територіальної одиниці, досліджено показники роботи Скалатської об'єднаної територіальної громади, а також проведено SWOT-аналіз Скалатської об'єднаної територіальної громади.

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування в першу чергу орієнтується на інтереси жителів територіальних громад. Вона передбачає проведення кардинальних змін, системних реформ та децентралізацію влади. Децентралізація влади означає передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. В основу цієї політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та світові стандарти суспільних відносин у цій сфері. Децентралізація влади є корисним кроком на шляху до розвитку як окремих регіонів, так і країни загалом.

Скалатська об'єднана територіальна громада є однією з перших, які утворилися в Україні у рамках децентралізації. Громада була створена досить оперативно та одразу визначила вектори свого розвитку, які описуються програмами інфраструктурного, соціально-економічного, культурного розвитку. Оскільки громада тільки починає розвиватись, то важко зробити порівняльний аналіз показників її діяльності. Проте очевидно, що позитивні зміни відбуваються. Вони відображаються не лише у намаганні громади розвивати свої населені пункти, але й у прагненні покращити роботу у соціальній сфері, наданні адміністративних послуг, сфері охорони здоров'я, зокрема. Аналіз показників діяльності Скалатської ОТГ дозволяє зробити висновок, що громада є досить великою за розміром, знаходиться на стадії розвитку та має всі шанси покращувати якість життя свого населення.

Провівши SWOT-аналіз Скалатської об'єднаної територіальної громади, було виявлено перелік сильних та слабких сторін громади, її можливості для розвитку та загрози. Складена SWOT-матриця у

результаті проведення аналізу дозволила побачити, як громада може застосувати свої сильні сторони для використання існуючих можливостей, та як можуть вплинути на її функціонування слабкі сторони і загрози.

У третьому розділі **«Шляхи покращення якості надання адміністративних послуг на базі Скалатської об'єднаної територіальної громади»** обгрунтовано доцільність створення центру надання адміністративних послуг як головного інструменту покращення надання адміністративних послуг у м. Скалат. Також цей розділ містить опис концепції проекту «Створення центру надання адміністративних послуг для Скалатської об'єднаної територіальної громади» і пропозицію запуску інтернет-сайту Центру надання адміністративних послуг міста Скалата як необхідного інформаційного засобу в процесі покращення надання адміністративних послуг.

На нашу думку, одним з найефективніших шляхів покращення якості надання адміністративних послуг на базі Скалатської об'єднаної територіальної громади є створення Центру надання адміністративних послуг у приміщенні міської ради. Такий захід є доцільним, оскільки чисельність громади значно перевищує 5000 осіб (саме починаючи від такої кількості рекомендовано створювати ЦНАП в населеному пункті). Такий Центр діятиме за принципом «єдиного вікна», згідно з яким громадянин може отримати певний перелік послуг в одному приміщенні, не ходячи по різних установах. До того ж, одним з головних правил роботи адміністраторів ЦНАПу є оперативність обслуговування, на одного клієнта дозволено витратити не більше 15-ти хвилин. У даному розділі проведені розрахунки, згідно із якими для ефективної роботи у ЦНАП м. Скалат необхідною кількістю адміністраторів є двоє людей. Важливим у методах роботи адміністраторів ЦНАПу є також обов'язкове доброзичливе та привітне ставлення до відвідувачів. Такий підхід до надання адміністративних послуг кардинально змінить відносини між працівниками органів влади та громадянами в кращу сторону.

Ще одним запропонованим способом підвищити рівень якості надання адміністративних послуг у м. Скалат є запуск веб-сайту ЦНАПу, який міститиме повну інформацію про його роботу, перелік послуг, графік роботи, зразки документів. За допомогою сайту здійснюватиметься зворотній зв'язок, клієнти зможуть писати відгуки, зауваження та пропозиції щодо покращення функціонування Центру надання адміністративних послуг.

Наступним заходом щодо покращення надання послуг в Скалаті є запровадження електронної черги. За допомогою цього клієнти зможуть не чекати в черзі, а заповнити форму на веб-сайті ЦНАПу, вибрати зручну дату та час, отримати підтвердження, і прийти в день прийому на призначену годину.

Завдяки е-черзі як відвідувачі, так і адміністратори зможуть краще планувати свій час. Така організація роботи покращує клімат обслуговування. Серед способів покращити якість надання адміністративних послуг громаді Скалата є також надання супутніх послуг у приміщенні міської ради, завдяки чому зробити ксерокопію чи заламінувати документи, сфотографуватись на паспорт чи відсканувати довідку можна буде не виходячи з установи, що є досить комфортним та зменшує час оформлення звернень.

Наведені в цьому розділі пропозиції сприятимуть покращенню якості надання адміністративних послуг громадянам Скалатської об'єднаної територіальної громади, а запропонована концепція може стати у нагоді при необхідності залучення додаткових коштів.

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** досліджено нормативно-правову базу процесів надання адміністративних послуг в Україні та проведено аналіз показників розвитку Підволочиського району як регіону, на території якого розташована Скалатська ОТГ. Одним з головних критеріїв ефективного функціонування адміністративної сфери є чіткість та досконалість законодавства, дотримуючись якого процес надання адміністративних послуг буде чіткішим. На сьогодні діюче законодавство України щодо адміністративних послуг базується на Конституції України (як основного закону, що регулює суспільні відносини в державі), кодексах України, законах України, нормативно-правових актах Кабінету Міністрів України, локальних правових актах.

Проведений аналіз показників розвитку Підволочиського району, в межах якого функціонує Скалатська громада, дає змогу зробити висновки про те, що пріоритетними напрямками розвитку господарського, а, отже, й інвестиційного комплексу цього району є розвиток виробничої та соціальної інфраструктури місцевого та загальнообласного значення, збільшення обсягів інвестицій у пріоритетні галузі економіки, сприяння створенню та впровадженню інновацій, систем управління якістю, сприяння розвитку малого та середнього підприємництва. Важливим показником розвитку Підволочиського району з точки зору продуктивності діяльності органів місцевого самоврядування є впровадження ефективних практик щодо покращення надання адміністративних послуг. Як і у великих містах України, у смт. Підволочиськ створено Центр надання адміністративних послуг. Створення такої установи є значним кроком до оптимізації процесу надання послуг громадянам району. Варто зазначити, що ефективність даного заходу посприяла ідеї запровадження такого закладу і у м. Скалат. Це хороша тенденція, так як велика кількість населення району потребує підвищення рівня процесів надання адміністративних послуг.

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності проектних рішень» проведений обрахунок матеріальних витрат на створення ЦНАП у м. Скалат, також обґрунтовано ефективність створення сайту для ЦНАП м. Скалата і обраховано необхідну суму коштів для цього з використанням Microsoft Excel.

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» досліджено завдання в галузі охорони праці та вимоги до умов праці в офісному приміщенні, описано пожежну безпеку офісних приміщень, організацію цивільного захисту об'єднаної територіальної громади, ліквідацію наслідків можливих надзвичайних ситуацій. Також описано можливість використання ЦНАПу для надання адміністративних послуг населенню з питань цивільного захисту.

У сьомому розділі «Екологія» досліджено аспекти сучасної екологічної політики в Україні та роль екологічної інформації у покращенні навколишнього середовища.

## **ВИСНОВКИ**

Метою даної дипломної магістерської роботи був пошук шляхів покращення якості надання адміністративних послуг мешканцям Скалатської об'єднаної територіальної громади. Як і більшість населення України, жителі Скалатської громади зустрічаються з рядом проблем під час отримання адміністративних послуг, серед яких є складність процедур, територіальний монополізм, тривалий час здійснення процедури, нерегульовані черги, коридорно-кабінетна система надання адміністративних послуг та інше. Для того, щоб вирішити ці проблеми необхідно створити установу, яка працюватиме за іншою системою, до прикладу, центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Така ініціатива є головною проектною пропозицією даної магістерської роботи.

Завдяки створенню ЦНАПу громадяни зможуть отримувати адміністративні послуги за принципами «єдиного вікна» та «прозорого офісу». В цьому офісі відвідувачі матимуть змогу отримати певний пакет адміністративних послуг не ходячи по інших установах. Адміністратори такого центру обслуговують клієнтів якісно і доброзичливо, а головне – з мінімальними затратами часу, так як тривалість однієї процедури не повинна перевищувати 15 хв. Серед обов'язків працівників ЦНАПу є й консультування громадян, завдяки чому кожна людина зможе отримати повну інформацію щодо послуг, побачити необхідні бланки та отримати відповіді. У даному магістерському дипломі обчислено час на обслуговування одного клієнта, розрахункову та фактичну кількість адміністраторів, необхідних для обслуговування населення Скалатської громади. Виявлено, що для цього потрібно двоє адміністраторів. Варто зауважити, що згідно із Стандартом якості обслуговування відвідувачів центрів

надання адміністративних послуг адміністратори зобов'язані проявляти максимально доброзичливе ставлення до громадян, завдяки чому клієнт отримуватиме адміністративні послуги у приємній атмосфері, не боячись перепитати чи уточнити якусь інформацію.

Створення центру надання адміністративних послуг в місті Скалат вирішить проблему територіального монополізму для мешканців Скалатської громади, оскільки отримати адміністративні послуги вони зможуть не лише в районному центрі, але й у центрі громади. Це означає, що для отримання визначеного переліку послуг неважливе місце реєстрації клієнта. Проблему з інформаційним забезпеченням допоможе усунути інша пропозиція даної магістерської роботи, що полягає у запуску веб-сайту для ЦНАП у м. Скалат. На сторінках сайту клієнти зможуть переглядати інформацію щодо графіку роботи центру, ознайомитись із бланками, написати відгуки та пропозиції. А головне – записатись на прийом чи консультацію он-лайн завдяки наявності електронної черги. Завдяки е-черзі громадянам не потрібно буде чекати свого прийому під кабінетом, створюючи натовп, а просто прийти у призначений день та час.

Для того, щоб отримувати послуги у Скалатському центрі надання адміністративних послуг було комфортніше, рекомендовано також надавати супутні послуги. До них відносять копіювання, ламінування, фото на документи, купівлю канцелярських товарів та інше. Якщо в приміщенні знаходитимуться засоби для можливості скористатись цими послугами, то клієнтам не потрібно буде ходити довкола в їх пошуках. Надання супутніх послуг в приміщенні ЦНАПу скоротить час на вирішення питань та буде зручним для громадян.

Скориставшись пропозиціями, поданими у цій дипломній магістерській роботі, керівництво Скалатської об'єднаної територіальної громади зможе покращити якість надання адміністративних послуг її жителям. Це вирішить проблеми у даній сфері та позитивно вплине на відносини громадян та органу виконавчої влади.

### **Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи**

1. Войціщук А. Створення центрів надання адміністративних послуг як ефективний інструмент покращення їх якості /А.С. Войціщук // Фінансово-економічний розвиток підприємницької діяльності та національної економіки: проблеми та перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22-24 листопада 2017 року). – Львівська економічна фундація.- Львів: ГО «ЛЕФ», 2017. – С. 76-77.

## АНОТАЦІЯ

**Тема: «Шляхи покращення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, на прикладі Скалатської об'єднаної територіальної громади»**

Дипломна магістерська робота: 114 с., 14 рис., 17 табл., 6 додатків, 80 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес надання адміністративних послуг в об'єднаній територіальній громаді м. Скалата.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів, що стосуються шляхів покращення якості надання адміністративних послуг жителям Скалатської громади.

**Методи дослідження** – економіко-статистичні, математичні, експертні, аналіз, графічні.

Розроблено проектні рішення щодо покращення якості надання адміністративних послуг у Скалатській об'єднаній територіальній громаді, обґрунтування доцільності створення центру надання адміністративних послуг у м. Скалат, а також впровадження веб-сайту та надання супутніх послуг. Результати використано у діяльності громади м. Скалат.

**Ключові слова:** адміністративна послуга, органи місцевого самоврядування, центр надання адміністративних послуг, якість послуг, територіальна громада.

## Аннотация

**Тема: «Пути улучшения качества предоставления административных услуг органами местного самоуправления, на примере Скалатской объединенной территориальной общины»**

Дипломная магистерская работа 114 с., 14 рис., 17 табл., 6 приложений, 80 литературных источников.

**Объект исследования** - процесс предоставления административных услуг в объединенной территориальной общине г. Скалата.

**Целью работы** является исследование теоретических и практических аспектов, касающихся путей улучшения качества предоставления административных услуг жителям Скалатской общины.

**Методы исследования** - экономико-статистические, математические, экспертные, анализ, графические.

Разработаны проектные решения по улучшению качества предоставления административных услуг в Скалатской объединенной территориальной общине, обоснование целесообразности создания

центра предоставления административных услуг в г.Скалат, а также внедрение веб-сайта и предоставления сопутствующих услуг. Результаты использованы в деятельности общины г. Скалат.

**Ключевые слова:** административная услуга, органы местного самоуправления, центр предоставления административных услуг, качество услуг, территориальная община.

## Summary

**Theme:** «Enhancing the quality of administrative services offered by local authorities including the Skalat united territorial community»

Master Degree thesis contains of 114 pages, 14 pictures, 17 tables, 6 appendixes, 80 literature sources.

**The Object of Investigation** is the administrative services provided by the united territorial community in the Skalat.

**The Aim of the Work** is the study of theoretical and practical aspects concerning the ways to improve the quality of administrative services provided to the inhabitants in Skalat community.

**The Methods of Investigation** are the economical and statistic, mathematical, expert, analysis, and graphic.

To improve the quality of administrative services the design decisions have been made. The feasibility of establishing an administrative service center in Skalat and implementation of the website and related services provision have been justified. The results can be used by the Skalat united territorial community

**Key words:** administrative service, local governments, quality of services, united territorial community.