


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:

**В.о. зав. кафедри**



(підпис)

**Анна ЧЕЧЕЛЬ**

(ПІБ завідувача кафедри)

30 травня 2023 р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО НАДАННЯ НАСЕЛЕННЮ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС  
УКРАЇНИ»**

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти 073

Менеджмент

освітньо-професійної програми

Муніципальний менеджмент

Швецова Євгена Євгеновича

Науковий керівник:

Чечель Анна Олександрівна, д.е.н.,

професор кафедри публічного

управління та адміністрування

Рецензент:

Чернишов Олександр Юрійович, к.е.н.,

доцент кафедри економіки та бізнес-

технологій Національного авіаційного

університету

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 90 (А)

Секретар ЕК

«16» червня 2023 р.

**Київ – 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Спеціальність 073  
Освітньо-професійна програма Муніципальний менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри  
д.е.н., професор  
**Анна ЧЕЧЕЛЬ**  
(ПП завідувача кафедри)  
30 травня 2023 р.

  
(підпис)

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Швецов Євген Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Удосконалення діяльності щодо надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС України»**

керівник роботи Чечель Анна Олександрівна, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 23.02.2023 року №30

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 20.05.2023

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення діяльності з надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

Об'єкт дослідження – процеси надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

Предмет дослідження – рекомендації щодо удосконалення діяльності з надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти надання адміністративних послуг.

Розділ 2. Аналіз надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС та рекомендації щодо удосконалення діяльності.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Чечель А.О.	07.04.2023	07.04.2023
2.	Чечель А.О.	10.05.2023	10.05.2023

6. Дата видачі завдання «07» квітня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01-07.04.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	01.05.2023	
3.	Написання вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02-12.05.2023	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	15-22.05.2023	
5.	Написання висновків та оформлення списку літератури, додатків	22-26.05.2023	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	29.05.2023	

Здобувач

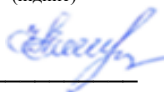


ЄВГЕН ШВЕЦОВ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



Анна ЧЕЧЕЛЬ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність концепції «сервісна держава» та особливості її реалізації в Україні.....	9
1.2. Поняття адміністративних послуг та механізми їх надання.....	15
1.3. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Структура сервісних центрів МВС України та основні напрямки діяльності.....	29
2.2. Аналіз основних показників діяльності сервісних центрів МВС щодо надання адміністративних послуг населенню.....	32
2.3. Рекомендації щодо удосконалення діяльності сервісних центрів МВС за рахунок впровадження комплексної системи оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	44
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Однією з найбільш важливих та актуальних реформ в Україні є реформа децентралізації. Її основою та невід'ємною складовою є оновлення та реорганізація системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Головна задача органів місцевого самоврядування - створити зручні та доступні умови отримання адміністративних послуг [17].

Одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи на сучасному етапі розвитку слід вважати діяльність щодо вдосконалення процесів надання адміністративних послуг.

Вивчення кращого світового та вітчизняного теоретичного і практичного досвіду та впровадження найкращих європейських практик у даній сфері має на меті створення й забезпечення якісного та ефективного обслуговування органами публічної адміністрації.

Сервісні центри у системі МВС України відіграють одну з ключових ролей з надання адміністративних послуг населенню. Однак, на сучасному етапі розвитку, враховуючи усі виклики, що пов'язані зі збройною агресією росії, діяльність сервісних центрів МВС України потребує впровадження нових підходів та заходів щодо удосконалення організаційного забезпечення, формування партнерських стосунків з громадськістю та підвищення іміджу служби, впровадження комплексного підходу щодо оцінки якості та ефективності надання адміністративних послуг населенню. Отже, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вітчизняних дослідників приділяють увагу безпосередньо висвітленню проблемних питань у сфері організації надання адміністративних послуг. Відзначимо, насамперед, К. Афанасьєва [1], Ю. Даньшина [6], І. Драган [8], А. Коптев [13], П. Лілікович [15, 16], Т. Маматова [17], З. Панькова [21], В. Петьовка [22], А. Позняк [23], А. Рибінська [27], В. Тимощука [28, 29] та інших.

Необхідно зазначити, що багато вчених спрямовують свої погляди на розгляд саме адміністративних послуг. Однак питання практичних аспектів надання сервісних послуг залишаються недостатньо дослідженим та потребують подальших розробок.

Проаналізувавши публікації провідних науковців, які представлені у різних джерелах, можна зазначити, що питання щодо впровадження у практику різних видів публічних послуг в Україні, наразі, є досить актуальними.

**Об'єкт дослідження** – процеси надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

**Предмет дослідження** – рекомендації щодо удосконалення діяльності з надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

**Мета роботи** – обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення діяльності з надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні **завдання**:

- визначено сутність концепції «сервісна держава» та особливості її реалізації в Україні;
- розкрито поняття адміністративних послуг та механізмів їх надання;
- розглянуто зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг та можливості його адаптації в Україні;
- розглянуто структуру сервісних центрів МВС України та основні напрямки діяльності;
- проаналізовано основні показники діяльності сервісних центрів МВС щодо надання адміністративних послуг населенню;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення діяльності сервісних центрів МВС за рахунок впровадження комплексної системи оцінювання якості надання адміністративних послуг.

**Методи наукового дослідження.** Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи стали фундаментальні положення теорії

муніципального менеджменту, дослідження українських і зарубіжних науковців та практиків щодо проблемних питань у сфері надання адміністративних послуг. У роботі застосовувався комплексний підхід, що поєднав основні принципи системного, структурного, цільового та функціонального підходів.

Для досягнення поставленої мети і реалізації визначених завдань у роботі використано наступні методи дослідження: аналіз та синтез (для визначення особливостей реалізації концепції «сервісна держава» в Україні); індукція та дедукція (при визначенні поняття адміністративних послуг та механізмів їх надання); порівняння (при дослідженні зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг); системно-структурний аналіз, економіко-статистичний аналіз (для аналізу основних показників діяльності сервісних центрів МВС щодо надання адміністративних послуг населенню), методи схематичного та графічного зображення аналітичних даних (для наочного зображення теоретичних і практичних положень кваліфікаційної роботи), метод логічного узагальнення результатів (при формулюванні рекомендацій та висновків).

Нормативно-правовою базою дослідження є Конституція та закони України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Міністерства внутрішніх справ України.

Інформаційною базою офіційні документи та інформаційні матеріали Головного сервісного центру МВС України, Міністерства внутрішніх справ України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань надання адміністративних послуг населенню органами державної влади та місцевого самоврядування, ресурси й видання мережі Internet, результати власних досліджень і розробок.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретичних засад та організаційного інструментарію щодо удосконалення діяльності з надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

Найбільш значущими науковими результатами роботи є:

*удосконалено:*

комплексний підхід щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС за рахунок впровадження системи управління якістю на базі ISO 9001;

*дістали подальшого розвитку:*

понятійно-категоріальний апарат об'єкта дослідження, зокрема, уточнено основні поняття щодо надання адміністративних послуг «процедура надання адміністративної послуги», «механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню»;

рекомендації щодо використання зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг на основі виявлених найбільш оптимальних переваг та шляхом визначення принципів їх адаптації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати й розроблені рекомендації становлять організаційну основу удосконалення діяльності сервісних центрів МВС України. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належить комплексний підхід щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

**Обсяг та структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, викладених на 57 сторінках друкованого тексту. Матеріали дипломної роботи містять 2 таблиці і 12 рисунків. Список використаних джерел із 30 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність концепції «сервісна держава» та особливості її реалізації в Україні

Сьогодні цифровізація нашого суспільства стимулює на рівні держави та органів місцевого самоврядування максимальне наближення до громадян. Таким чином, питання отримання від держави в найкоротші терміни адміністративних послуг та зменшення бюрократичних перепонів є дуже актуальними. Реалізація такого підходу передбачає концепція «сервісної держави», така концепція впроваджена в країнах ЄС [1].

Принцип служіння держави людині/громадянину є основою концепції сервісної держави. Іншими словами це і є клієнтоорієнтована модель обслуговування громадян. Велика кількість розвинутих країн з початку 90-х років минулого століття запровадили таку модель організації роботи органів місцевого самоврядування з громадянами.

Переорієнтування бюрократичної машини на приязну до громадян систему обслуговування, фокусом якої стала оцінка очікувань та уподобань споживачів та оцінка роботи владних органів складає основу зазначених змін.

Основними критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є: компетентність, зручність, швидкість, своєчасність, професійність, результативність [9].

Якщо говорити про сутність терміну «послуга» у муніципальному секторі, то вона така ж як й у приватному секторі, – це дія, результат якої споживається в процесі її виконання.

Свій розвиток концепція сервісної держави починає з XVI століття. Саме у цей час в правових основах європейських країн формується ідея, що саме із служінням народу пов'язана сутність держави [16].

Отже, сутність концепції сервісної держави полягає в тому, що основне призначення держави – служіння громадянам. Послуги, які держава надає громадянам повинні бути зручними, саме це є шляхом до ефективної держави.

Розглянемо погляди провідних науковців щодо концепції «сервісна держава».

Так, наприклад, М.В. Дзевелюк зазначає, що більшість держав до кінця були монополістами, реалізуючи більшість публічних функцій. Функції місцевого самоврядування стояли окремо. З часом така модель надання послуг починає трансформуватися у сервісну.

На думку Т.С. Коршун, наслідком неефективності держави як форми організації суспільного життя є неефективність державних послуг майже скрізь у світі. Більшість державних функцій, наприклад, таких як сертифікація, оцінка якості, видача документів тощо, можуть надавати й незалежні організації, у тому числі приватного сектору [9].

Такий підхід дозволяє громадянину обирати «сервіс», за допомогою якого він бажає отримати ту чи іншу послугу – це може бути або державний суб'єкт надання послуги, або інший, незалежний, відокремлений від держави суб'єкт, який також наділений повноваженнями на здійснення такого роду послуги.

Як зазначає К.В. Євтушенко, саме зі зміною орієнтирів у державі, яка надає публічні (адміністративні) послуги, пов'язана концепція сервісної моделі. Ключове тут - розуміння того, що держава існує для людини, а не навпаки. Сучасні інформаційні технології дозволяють забезпечити перетворення держави в сервісну організацію з надання послуг населенню та компаніям [17].

Т.С. Коршун стверджує, що в Україні необхідно значно переглянути основні принципи діяльності держави, як і необхідність існування деяких

органів державної влади; переосмислити відношення держслужбовців до населення; залучення приватного сектору для виконання частини функцій держави задля викорінення державної монополії [9].

Необхідно зазначити, що в Україні вже здійснюється зміна акцентів. Для реалізації деяких державних функцій (адміністративних послуг) вже залучаються приватні організації, що сприяє розвитку конкуренції замість збереження державної монополії. Яскравим прикладом цього може слугувати інститут приватних виконавців, так як питання виконання судового рішення завжди було проблемним питанням для українських реалій, адже попри існування реальних інструментів уникнення відшкодування боржником заборгованості чи вчинення ним певних дій, існує безліч питань до самої Державної виконавчої служби як державного органу, який може ефективно здійснювати свою діяльність.

Ще одним прикладом можна привести надання права громадянину використовувати у створених державною онлайн-сервісах, наприклад Онлайн будинок юстиції, особистих електронних ключів, що використовуються для електронного цифрового підпису, із різних центрів сертифікації ключів. При цьому це ще не вичерпний перелік того, що вже було здійснено для того, щоб Україна трансформувалась у сервісну державу [1].

Сервісна переорієнтація держави завжди була предметом досліджень провідних науковців, оскільки виникають і деякі проблеми при реалізації сервісної моделі:

1. Концепція сервісної держави не передбачає повного виключення держави зі складу суб'єктів надання послуг, а навпаки призвана створити конкурентні умови для держави для того, щоб пропонувати кращі умови та якість надання послуг, відповідаючи усім вимогам громадян/клієнтів, у порівнянні з конкурентами. Для реалізації цих умов основу складають новітні технології менеджменту на які повинна спиратися система державного управління.

2. Ряд функцій держава повинна передати приватними структурами, які можуть швидше або якісніше надати ту чи іншу послугу. Таким чином зупиняється монополізація деяких функцій і збільшується ставлення та довіра до держави в контексті надання послуг.

3. Головним пріоритетом реалізації більшості державних функцій має стати надання послуг.

На думку М.В. Дзевелюка, у вітчизняній юридичній літературі прослідковується схожа позиція. Наприклад, підкреслюється, що заскоружла бюрократична модель починає трансформуватися у нову, в якій вже присутні елементи ринкових механізмів. Державні установи стають все більш клієнтоорієнтованими і розглядають людину як клієнта і споживача послуги. Таким чином діяльність державних установ розглядається через призму задоволення потреб і конкретних запитів споживача та надання високої якості адміністративних послуг [17].

Сутність концепції сервісної держави неможливо розглядати окремо від принципів сервісної держави. У цьому питанні можемо спиратися на думку А.В. Соколова, який досліджуючи основні напрями сучасних адміністративних реформ у зарубіжних країнах, виділив наступні принципи сервісної моделі державності:

1. Концепція сервісної держави передбачає максимальне розвантаження уряду від сервісної роботи. Уся сервісна робота передається на рівень місцевого самоврядування, що безпосередньо наближений до громадянина/кінцевого споживача адміністративних послуг.

2. Концепція сервісної держави передбачає, що громадяни як клієнти та споживачі послуг можуть самостійно обирати послуги, які вони потребують та суб'єкта, від якого вони можуть отримати таку послугу.

3. Концепція сервісної держави стимулює впровадження основ конкуренції в державному секторі. Це дає можливість приватному сектору боротися за споживача послуги за умов, що послуга фінансується державою.

4. Фінансування повинно спрямовуватися на отримання результату, а не обіцянки та наміри.

5. Держава повинна орієнтуватися на громадянина, як на клієнта і це повинно стати основою діяльності державних органів, яким необхідно визначати та враховувати потреби і побажання громадян як споживачів публічних послуг.

6. Основою сервісної моделі є впровадження ринково-орієнтованих механізмів і бюджетування, що орієнтовані на результат.

7. Впровадження принципу децентралізації влади, тобто передача повноважень на місцевий рівень, запровадження мережевих елементів в управлінні.

Закону України «Про адміністративні послуги» [11] став одним із найважливіших аспектів сервісної трансформації України. Законом регламентує правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг.

Він надав визначення понять «адміністративна послуга», «суб'єкт звернення», «суб'єкт надання адміністративної послуги», регламентував основні вимоги до регулювання надання адміністративної послуги, вимоги щодо якості адміністративних послуг, порядок та строк їх надання, плата за адміністративні послуги, запровадив центри надання адміністративних послуг та Єдиний державний портал адміністративних послуг.

Найважливішим елементом в контексті сервісної держави є центри надання адміністративних послуг, які з'єднують між собою громадянина та суб'єкта надання адміністративних послуг. Центр надання адміністративних послуг не є суб'єктом надання адміністративної послуги, тому іноді громадяни не зовсім розуміють саму суть таких центрів.

Функціонально діяльність центрів можна описати таким чином: громадянин - центр надання адміністративних послуг - суб'єкт надання адміністративної послуги - центр надання адміністративних послуг – громадянин [1].

Відмічаючи позитивні зрушення у формуванні сервісної держави в Україні, необхідно також зазначити, що боротьба з бюрократичною машиною у сфері надання адміністративних послуг ще продовжується.

Адже, багато центрів надання адміністративних послуг ще не відповідають європейським стандартам, а також не всі адміністративні послуги надаються через центри надання адміністративних послуг.

Міністерство внутрішніх справ та Державна міграційна служба використовують власні сервісні центри, за допомогою яких вони надають послуги у належних їм сферах (реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень водія та паспортів). Реєстрація актів цивільного стану (реєстрація народження, шлюбів, смерті), досі належить Міністерству юстиції, а не органам місцевого самоврядування, яким повинні були бути передані такі послуги.

Необхідно також зазначити, що в Україні центри надання адміністративних послуг є одним із елементів електронного урядування, яке поступово запроваджується. Модель електронного урядування застосовується в США, які одними з перших впровадили цю модель, а також у деяких країнах Європи [3]. Сутність моделі електронного урядування полягає у тому, що вся сукупність внутрішніх і зовнішніх процесів та зв'язків підтримуються і забезпечуються відповідними інформаційно- комп'ютерними технологіями.

На сьогодні, в кризисний для країни період, коли в країні воєнні дії, економіка нестабільна, масова еміграція українців за кордон в пошуках кращого життя, громадяни України не мають значного кредиту довіри до влади. Європейська сервісна держава представляється як приклад для наслідування, коли пересічному громадянину не потрібно чекати годинами в чергах задля отримання результату послуги, а все здійснюється автоматично, без черг, швидко та безпомилково.

У цьому плані Україна має всі шанси стати однією із провідних держав Європи. Вивчаючи досвід європейських країн з питань запровадження моделі

сервісної держави, необхідно запозичити кращі наробки, уникаючи помилок та негативних факторів.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що Україна має безліч можливостей стати однією із провідних «сервісних» держав світу, адже у нас є всі інструменти для цього: провідні ІТ- спеціалісти, які здатні сформувавши ефективну та що найголовніше – працюючу систему надання послуг онлайн; наявність програмних інструментів для створення ефективних онлайн-систем надання послуг громадянам та вдосконалення вже наявних систем, в тому числі центри надання адміністративних послуг, сервісні центри МВС; наявність зарубіжного досвіду становлення «сервісних держав» тощо. Впровадження деяких позитивних нововведень вже змінили нашу державу в сторону сучасної сервісної держави.

## **1.2. Поняття адміністративних послуг та механізми їх надання**

Згідно Закону України «Про адміністративні послуги» [11], адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону».

Отже, виділимо основні ознаки адміністративної послуги:

- 1) адміністративна послуга надається уповноваженим суб'єктом лише за ініціативою особи (фізичної або юридичної), яка потребує такої послуги;
- 2) для здійснення послуги потрібна заява фізичної або юридичної особи, саме наявність заяв призводить до певного результату, спрямованого на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків особи;
- 3) результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг є адміністративна послуга;
- 4) адміністративна послуга надається відповідно до закону. Цим застереженням законодавець визначає:

а) що конкретне повноваження з надання адміністративних послуг має бути закріплене лише законом. Такий підхід зумовлений вимогами Конституції України про те, що виключно законом визначаються повноваження та порядок діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб (статті 19, 92, 120 Конституції України). Тобто з точки зору права адміністративна послуга – це повноваження органу влади, визначене у законі;

б) те ж саме стосується і процедури, тобто порядку розгляду та вирішення справ з надання адміністративних послуг.

5) наявність у особи суб'єктивного права, а саме – права звернення з вимогою про надання адміністративної послуги.

Термін «адміністративні послуги» є узагальнюючим і характеризує багато суспільних відносин. Треба зазначити, що законодавчо більшість дій не називаються (не позначені) як адміністративні послуги, але за вище перерахованим ознакам їх можна віднести до таких [15].

Для багатьох адміністративних послуг характерним є певних алгоритм стандартності (типовість) справи. Так, наприклад, стандартизовані процедури та чіткий алгоритм дій суб'єктів звернення і суб'єктів надання адміністративних послуг має видача паспортів, дозволів, ліцензій тощо.

Однак, необхідно провести й деякі розмежування між поняттям «адміністративні послуги» та деякими суміжними категоріями. До сфери публічних послуг відносяться послуги, що надаються державою та місцевим самоврядуванням [10].

Розглянемо детальніше класифікацію публічних послуг за ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги. Такі послуги розділити на державні і муніципальні.

Державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади (як правило, виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями [22].



Муніципальні послуги – послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами. З реалізацією владних повноважень (тобто прийняттям рішень/вчиненням дій тощо) пов'язане надання адміністративних послуг.

Виділяють також неадміністративні послуги (освітні та медичні, тощо), які не пов'язані з прийняттям владних рішень [22].

Побудова ефективних механізмів надання адміністративних послуг населенню є дуже актуальним питанням в умовах сьогодення. Сучасні наукові дослідження постійно націлені на удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та громадськості [8].

Однак, поки що не знайдено ефективного універсального підходу до побудови надійного механізму надання адміністративних послуг. В умовах децентралізації влади в Україні дане питання набуває особливої актуальності. Визначено, що одним з інструментів розвитку територіальних громад є надання адміністративних послуг.

Теоретики й практики у сфері публічного управління зазначають, що держава призвана надавати якісні послуги суспільству, а не управляти їм.

Отже, питання пошуку оптимальних механізмів надання адміністративних послуг, які б забезпечували сучасні потреби громадян у даній сфері, є на часі та досить актуальними.

Як зазначалося вище, Україна намагається відповідати принципам сервісної держави, бути клієнто- та соціально-орієнтованою. Для забезпечення достойного рівня життя та розвитку суспільства політика надання послуг має бути спрямована на створення належних умов. Отже, будь-яка взаємодія громадськості та влади відноситься до площини надання послуг.

Послуга, яка надається певним структурним елементом держави на всіх рівнях управління й у всіх сферах життєдіяльності населення України є адміністративною (публічною, державною, управлінською тощо) послугою.

Питання забезпечення якості надання адміністративних послуг на основі вивчення закордонного досвіду показує певні аспекти та масштаби викликів,

що необхідно вирішити у найближчі часи органам влади України [7]. Отже, забезпечення високих стандартів якості обслуговування населення державними структурами є одним із найважливіших завдань для подальшого розвитку українського суспільства.

Змістовне переосмислення характеру взаємовідносин між органами влади та громадськістю стимулюватиме здійснення реформ у сфері публічного управління. Формою оцінки таких відносин має стати надання органами влади різноманітних публічних послуг населенню.

Для реалізації зазначених питань необхідно впровадження дієвого організаційно-правового механізму надання публічних послуг, однак ці питання в межах державного управління наразі є не достатньо вивченими і потребують як наукових розробок так і практичних напрацювань [19].

Отже, визначимо, що розуміємо під конструкцією «механізм надання адміністративних послуг» (табл. 1.1) [22].

Як бачимо є деякі розбіжності у визначенні понять системи надання адміністративних послуг деякими дослідниками. Зазначимо, що адміністративні послуги мають надаватись у нормативно-правових межах (рис. 1.1).

Також необхідно підкреслити, що з прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» є певний прогрес та розвиток в організаційному плані забезпечення функціонування системи надання адміністративних послуг, насамперед це стосується таких питань: постійно розширюється мережа ЦНАП (центрів надання адміністративних послуг); з впровадженням реформи децентралізації на місцевий рівень делеговано повноваження з надання популярних адміністративних послуг для наближення таких послуг безпосередньо до громадян; впроваджено механізми зворотного зв'язку зі споживачам/замовниками послуг, що є необхідним для забезпечення підвищення якості надання адміністративних послуг та розробки і впровадження сучасних стандартів надання адміністративних послуг.

Таблиця 1.1

## Визначення основних понять щодо надання адміністративних послуг

Поняття	Визначення
«Механізм»	«Механізм» пов'язується з соціальними явищами та процесами, найчастіше характеризується як <b>“внутрішня будова, систему чого-небудь”</b>
Відношення між поняттями «процес» і «механізм»	«Відношення між «процесом» і «механізмом» є, по-перше, відношенням між двома взаємопов'язаними процесами, коли перший з них є загальним процесом, а другий – специфічним, призначеним для реалізації першого; по-друге, не слід сплутувати поняття «процес» і «механізм», тобто етапи перетворення матеріалу – з діями»
«Механізм управління»	«Механізм управління» визначають, як складник системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. При цьому механізм має відображати стійкі взаємозалежності між елементами керованої системи, узгоджувати їх інтереси»
	«Механізм управління... включає: цілі управління, елементи об'єкта та їхні зв'язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей; методи впливу; матеріальні і фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали»
	«Механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта»
«Механізми державного управління»	«Механізми державного управління – це послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації»
	Визначається «як систему органів виконавчої влади та сукупність правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку»
	«Механізм державного управління – це складна система державних органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань державного управління»
	«Механізм державного управління» - організація практичного здійснення державного управління, який охоплює об'єкти, суб'єкти управління, взаємовплив між суб'єктами та об'єктами». Виділяються два основні підходи до формування даного поняття: структурно-функціональний, за яким у визначенні механізму того чи іншого державно-правового інституту (процесу, явища); структурно- організаційний, за яким механізм характеризується як сукупність певних елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави – як «сукупність установ», через які здійснюється «державне управління суспільством»
«Процедура надання адміністративної послуги»	Надання адміністративної послуги визначається як «нормативно зафіксований порядок надання адміністративної послуги, мета якої полягає в реалізації законних прав та інтересів фізичних/юридичних осіб, що подали звернення»
«Процедура з надання публічних послуг»	Визначається як «регламентація відповідно до норм діючого права організації роботи органів публічного управління з розгляду заяви споживача стосовно реалізації рішення відповідного органу, яке спрямоване на забезпечення особистих прав, інтересів або обов'язків»
«Механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню»	Пропонується введення категорії «механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню», які трактуються наступним чином: «послідовність взаємопов'язаних і розташованих у певному порядку елементарних актів здійснення владних повноважень суб'єктів надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, результатом якої є набуття, зміна чи припинення прав та/або обов'язків такої особи»
	«Нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідає їх компетенції, спрямована на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних/юридичних осіб за заявою, та яка реалізується на засадах відкритості, справедливості та відповідальності»

Але на цьому шляху є й певні труднощі: дисбаланс у впровадженні реформ спричинив активний пошук ефективних механізмів надання адміністративних послуг в українському суспільстві; корумпованість владних структур і у зв'язку підвищення рівня недовіри серед громадян до представників влади. Всі ці питання ще належить вирішити у найближчий час.

Для цього можуть бути використані декілька методів та підходів: комплексний, процесний, ресурсний, клієнтоорієнтований та інш.

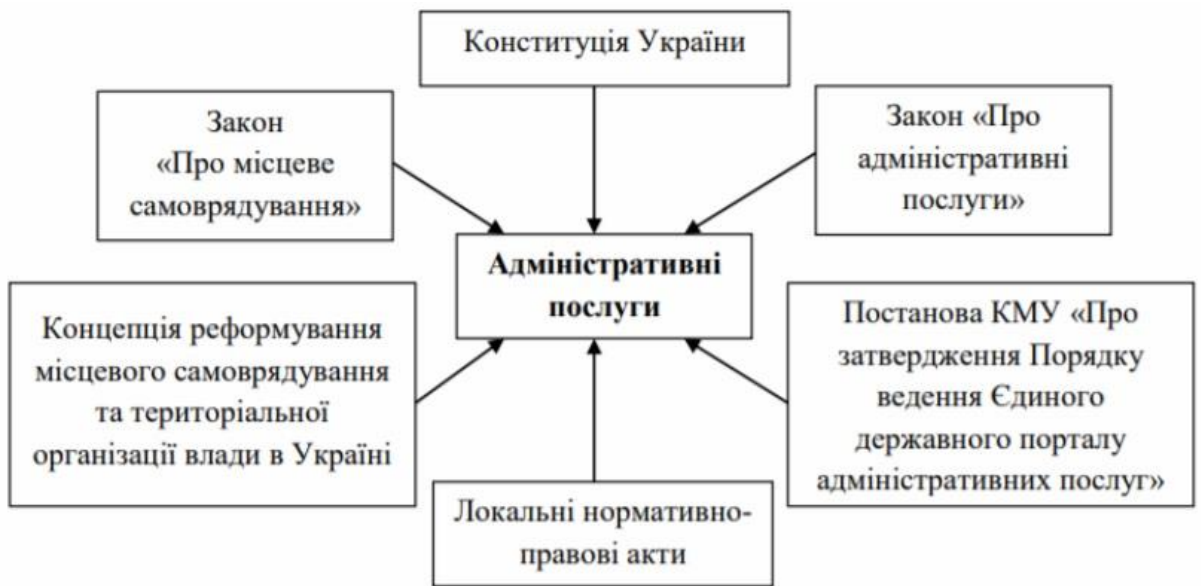


Рис. 1.1. Нормативно-правові основи надання адміністративних послуг

Краще щоб при удосконаленні системи надання адміністративних послуг органами влади вони використовувалися у комплексі.

При цьому організаційні механізми повинні складатися з наступних складових: інформаційні технології з налагодження електронної взаємодії,

Набувають особливого значення й організаційні механізми, до них відносяться сучасні інформаційні технології, які покращують взаємодію замовників/споживачів послуг із надавачами адміністративних послуг [15].

Впровадження сучасних інформаційних технологій у роботу центрів надання адміністративних послуг підвищує рівень автоматизації процесів щодо взаємодії громадськості та влади.

Застосування таких систем підвищує здатність зберігання та обробки великих масивів інформації та є впливовим важелем розбудови ефективної стратегії взаємодії з кожним клієнтом.

Впровадження такого підходу дозволить підвищити якість надання управлінських послуг, сприяти ефективній оцінці якості надання послуг для забезпечення потреб споживача.

Це дозволить значно зменшити адміністративний тиск, забезпечить економію витрат та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Отже, запровадження електронних послуг – це процес який має соціальну направленість, а не є суто технологічним.

Таким чином, основними складовими системи електронного урядування є механізми надання електронних послуг [7].

Основні механізми надання електронних послуг та їх характеристику наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Механізми надання електронних послуг

Як видно з рис. 1.2, основними механізмами надання електронних послуг є: адміністративні, інституційні, інтеграційні, сервісні.

В концепції «сервісна» держава впровадження в систему публічного управління сервісних механізмів є основою, що забезпечує сервісний підхід мережових форм управлінської взаємодії та розвиток онлайн послуг.

### 1.3. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг

Питаннях реформування публічної сфери та організації надання адміністративних послуг сьогодні є актуальними для України. Досвід провідних країн (Німеччини, Польщі, Нідерландів, Великої Британії, США ) у цих питаннях може бути дуже цікавим, особливо що стосується підвищення якості надання адміністративних послуг в країні.

Необхідно зазначити, що багато вчених спрямовують свої погляди на розгляд саме адміністративних послуг. Однак питання вивчення закордонного досвіду в цій сфері та можливостей його використання в Україні залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого розгляду.

Надання державних послуг у закордонних країнах здійснюється, як правило, уповноваженим на це державним органом. В більшості європейських країн для отримання громадянином без перешкод у межах одного візиту адміністративної послуги розроблено модель єдиного офісу для громадян («one-stop-shop»), що зазвичай перекладають як «магазин однієї зупинки» [3].

Універсами послуг є візитною карткою місцевої адміністрації та мають беззаперечну репутацію, оскільки саме в них відбувається більшість контактів адміністрації з приватними особами. Офіси задовольняють основні запити громадян, зокрема реєстрацію місця проживання, реєстрацію транспортних засобів, видачу посвідчень особи та паспортів тощо. Також офіси видають загальні довідки й формуляри заявок інших відомств, надають консультації й послуги бюро знахідок, засвідчують документи, надають інформацію для туристів та гостей, продають карти міст, надають інформаційні матеріали інших установ тощо [6].

Розглянемо детальніше досвід Німеччини. Необхідно зазначити певну особливість у німецькому підході, а саме: в офісах з надання адміністративних послуг не передбачено надання соціальних послуг, послуг реєстрації актів цивільного стану, дозволів на будівництво, тому що в Німеччині за надання цих послуг відповідають державні органи [4].

В Німеччині існує два типи універсамів послуг (кол-центри та центри надання адміністративних послуг). Формування системи надання державних послуг у країні здійснюється місцевими органами влади в основному через центри обслуговування, внаслідок чого всі контакти між громадянами і державними органами відбуваються на рівні місцевого органу державної виконавчої влади. Зазвичай це охоплює такі сфери, як реєстрація громадянства, транспортних засобів, більшість послуг соціального захисту, отримання дозволу на будівництво, реєстрація бізнесу тощо. Полегшення доступу громадян до адміністративних послуг і деяких послуг приватного сектора за допомогою їх поєднання було основним задумом у створенні мережі сервісних центрів для громадян [21].

Адміністративні реформи, проведені в Німеччині останнім часом, створили можливості для організації надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна». Так, кол-центри, які виконують роль довідкових центрів, здійснюють записи на прийом та можуть надавати інформацію, яка стосується звичайних послуг. Центри надання адміністративних послуг надають певну кількість послуг громадянам щодня та виступають у ролі сервісних центрів. Основна задача інтернет-порталів надавати консультації щодо онлайн-послуг [8].

Досвід Польщі є не менш цікавим. У цій країні згідно за нормами права державні органи також можуть бути замовниками адміністративних послуг, в такій ситуації вони виступають як «внутрішні клієнти». Метою інформаційного центру державної служби, що функціонує у Польщі є покращення доступу як окремих громадян так і державних службовців до основних адміністративних послуг [3].

У Польщі адміністративно-територіальна реформа пов'язана зі створенням єдиної централізованої системи, відповідно до якої за організацію надання адміністративних послуг відповідальними є територіальні громади. Вони мають певний поділ: місцевому рівню відповідають гміна та повіт, а регіональний рівень представлений воєводствами.

Так, наприклад, в усіх районах польської столиці створено централізовану систему Відділів обслуговування мешканців. Основна мета такої системи - пришвидшення адміністративних дій та надання мешканцям міста необхідного рівня якості послуг. Відділи обслуговування мешканців створено як установи, де кожен мешканець столиці може вирішити власні питання. Це може бути обмін ID-карток, реєстрація транспортного засобу, отримання дозволів та ліцензії тощо [6].

Створення Відділів значно полегшило механізми надання адміністративних послуг та має ряд певних переваг, а саме: послуги надаються швидко, надійно та кваліфіковано. У прийнятті звернення запроваджено відмежування від тих посадовців, хто розглядає справу. Це є головним принципом діяльності Відділів. Такий підхід дозволяє усунути корупцію з боку чиновника та гарантує його незацікавленість у прийнятті певних рішень. Для скорочення потреби використання паперових документів Відділи також впроваджують електронні системи обслуговування населення [21].

Отже, для України в питаннях організації надання адміністративних послуг досвід Польщі може бути цікавий саме в запровадженні політики обмеження контактування клієнтів адміністративних послуг з виконавцями, також доцільним буде більш активне залучення приватного сегменту до надання адміністративних послуг, це дозволить позбутися «монополії» органів влади в цій сфері та сприятиме здоровій конкуренції в питаннях надання адміністративних послуг.

Однією з найкращих з європейських країн визнана система «універсамів послуг» у Нідерландах. Цікавим є досвід роботи «універсаму послуг» у місті Гаага, це стосується, насамперед, організації роботи з клієнтами з надання адміністративних послуг, яка по суті складається з двох рівнів. Перший рівень - центральний «універсам послуг», (офіс для громадян), який знаходиться в приміщенні муніципалітету. У різних районах міста розташовані офіси, що відносяться до другого рівня. Деякі послуги, наприклад, з питань міграції, громадяни можуть отримувати в офісі першого рівня (центральному) [3].



Таким чином, більшість послуг у Нідерландах можна отримати в «універсамах послуг» на рівні муніципалітетів. «Універсами» надають усю необхідну інформацію про адміністративні послуги, тут можна отримати відповідну довідку чи дозвіл, подати заяву на отримання адміністративної послуги, яка надається у цьому ж «універсамі послуг».

Можна відмітити декілька переваг такої організації надання послуг, а саме: зручність та економія часу; відмежування від взаємодії з посадовцями, які беруть участь в прийнятті рішень. Таким чином повністю усуваються умови для корупції і, навпаки, створюються усі підстави для ефективного виконання своїх обов'язків службовцями (обмеження спілкування з клієнтами).

Однією із найуспішніших країн Європи з надання адміністративних послуг є Велика Британія. За останні кілька десятиліть у країні здійснено суттєві адміністративні реформи, незважаючи на те, що Британія є дуже консервативною країною.

Основою системи надання державних послуг стали центри послуг для населення, які працюють за системою «єдиного вікна» та здійснюють свою діяльність за рахунок основних принципів: рухаються документи, а не громадяни; контроль якості надання послуг; одне звернення - в одному місці. Основне завдання британських центрів послуг - підвищення рівня доступу громадян до державних послуг та висока якість їх надання [2].

На основі проведеного дослідження можна виділити основні принципи стратегії надання адміністративних послуг в Британії: розробка та впровадження загальнонаціональних стандартів державних послуг; наділення відповідними повноваженнями органів виконавчої влади того рівня, де здійснюється надання адміністративних послуг; створення можливостей для гнучкості надаваних послуг відповідно до особливостей потреб замовників послуг; надання можливостей та варіантів вибору зручного місця отримання послуги для замовника послуги [12].

Підбиваючи деякі підсумки, можна зробити висновок, що у більшості західних країн вдалося створити розвинуту інфраструктуру з організації на надання якісних та доступних адміністративних послуг. Створена система дозволяє полегшити процес отримання адміністративних послуг населенням завдяки впровадженню сучасних баз даних, навчання усіх учасників процесу надання послуг (як виконавців так і отримувачів) тощо. Діяльність зазначених структур є ефективною завдяки тому, що вони функціонують, впроваджуючи у свою практику важливі правила, а саме: орієнтація на запити громадян та максимальна гнучкість в наданні послуг; чітка та зрозуміла організація надання послуг в поєднанні з професіоналізмом працівників; націленість на результат та практичну вигоду, що вимірюється задоволеністю споживачів/клієнтів [4].

Заслуговує на увагу досвід США в питаннях реформи державного управління та надання адміністративних послуг зокрема. Так, за президенства Білла Клінтона в США відбулося значне реформування адміністративних структур. Метою нововведень стало удосконалення діяльності уряду за рахунок значної економії витрат на утримання адміністративного апарату. Фокус уваги уряду був перенесений на потреби громадян, які розглядалися як «клієнти уряду». Тобто основою адміністративної реформи став комплексний підхід до терміну «клієнти уряду» [6].

Таким чином, громадяни (клієнти) виступали споживачами адміністративних послуг, партнерами щодо забезпечення послугами, наглядачами державних органів та платниками податків.

Із приходом нової адміністрації Дж. Буша, реалізована ідея «електронного уряду» яка стала основою реформи державного управління. Сьогодні в США розроблено та працюють тисячі урядових сайтів, які налічують сотні тисяч веб-сторінок. Необхідно зазначити, що реалізація моделі Е-врядування на рівні держави ставить за мету чітку та в той же час просту взаємодію громадян та бізнес-структур з урядовими організаціями

(представниками влади), удосконалення взаємодії між державними інституціями і громадянами [3].

Отже, міжнародний досвід надання адміністративних послуг свідчить про те, що тільки відкритість державного сектору для громадян забезпечує необхідну якість та доступність адміністративних послуг у системі публічних послуг.

Позитивно оцінюючи досвід провідних країн, можна запропонувати рекомендації щодо можливостей його використання в Україні:

- законодавчий – наближення до європейського стандартів надання адміністративних послуг;

- інформаційний – удосконалення діяльності Єдиного державного порталу адміністративних послуг;

- офісний – основний фокус на споживачів-замовників послуг; відкриття необхідної кількості сервісних центрів з надання адміністративних послуг; впровадження гнучкого графіка роботи; для більшої задоволеності споживачів та доступності адміністративних послуг необхідно розширення мережі мобільних центрів;

- кадровий – удосконалення системи мотивації працівників сервісних центрів з надання адміністративних послуг, справедлива система відбору та підвищення кваліфікації персоналу; удосконалення взаємодії між владними інституціями, центрами надання адміністративних послуг та замовниками послуг з метою поліпшення якості надання адміністративних послуг.

Таким чином, розглянувши досвід розвинених країн щодо впровадження систем надання якісних публічних послуг, необхідно зазначити, що у більшості з цих країн діяльність спрямовується на створення зручних і досяжних умов для отримання послуг громадянами, а саме: впровадження і розвиток інтегрованих офісів; пошук оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних інституцій; використання систем локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної інформаційної мережі для

надання послуг; створення веб-порталів, присвячених адміністративним послугам; здійснення електронізації окремих послуг [3].

Отже, підсумовуючи досвід провідних країн, можна визначити основні напрямки щодо удосконалення організації надання адміністративних послуг в Україні та підвищення їх якості:

- реформування діяльності державних інституцій, що відповідальні за регулювання відносини у сфері надання адміністративних послуг;

- розробка та впровадження дієвих механізмів формування позитивного іміджу та авторитету державного посадовця в очах населення громади, а також затвердження його правового статусу;

- запровадження процесів децентралізації (передача деяких повноважень до органів місцевого самоврядування) в питаннях організації надання адміністративних послуг;

- впровадження сучасних інформаційних баз даних та систем при наданні адміністративних послуг, зокрема і в дистанційній формі;

- розробка дієвих принципів здорової конкуренції з передачею деяких адміністративних послуг у приватний сектор, це забезпечить реалізацію ринкових механізмів у сфері надання адміністративних послуг;

- з метою контролю за якістю надання послуг залучати громадські організації до процесів організації надання адміністративних послуг.

Однак, треба зауважити, що в питаннях організації надання адміністративних послуг населенню в Україні не допускається просте перенесення досвіду провідних країн. Позитивні напрацювання міжнародного досвіду потрібно поширювати на вітчизняну практику тільки з урахуванням національних особливостей, менталітету, культурної та політичної спадщини України, а також реалій сьогодення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **2.1. Структура сервісних центрів МВС України та основні напрямки діяльності**

З прийняттям 7 листопада 2015 року постанови Кабінету Міністрів України № 889 «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ» [27] створено Головний сервісний центр МВС (ГСЦ МВС). Ця Постанова регламентувала ліквідацію 228 міжрайонних реєстраційно-екзаменаційних відділів (МРЕВ) та визначила утворення нових сервісних центрів МВС.

Такі нововведення, перш за все, обумовлені потребою суспільства у покращенні якості, спрощення процедур отримання адміністративних послуг для громадян, зменшення проявів корупції у цій сфері, забезпечення зручності та своєчасності надання сучасних сервісних послуг, а саме: оформлення довідок та дозвільних документів, посвідчень та свідоцтв, дублікатів документів тощо.

Запроваджений механізм дозволяє зосередити як реєстраційні послуги так і послуги дозвільної системи на рівні одного суб'єкта публічного права, органу державної влади, яким виступає сервісний центр МВС.

Правовий статус сервісного центру МВС визначено в Положенні про МВС України [26], згідно з яким «МВС, відповідно до доручених йому завдань, організовує у випадках, передбачених законом, надання адміністративних та інших платних послуг» (п. 21); «організовує діяльність Головного центру з надання сервісних послуг МВС та територіальних центрів з надання сервісних послуг МВС» (п. 22).

Головною метою сервісного центру [25] є задоволення потреб як фізичних так і юридичних осіб в отриманні адміністративних послуг, запровадження сучасних технологій, що як найкраще сприяють підвищенню якості надання таких послуг та задоволеності клієнтів.

Основне завдання сервісних центрів - надання простих і зрозумілих послуг. Сервісні центри МВС надають як адміністративні, так й інші послуги, що підпадають під термін «сервісні».

Станом на сьогодні в Україні створено 162 сервісних центрів МВС.

Система сервісних центрів МВС має досить розгалужену структуру, яка складається з: Головного сервісного центру МВС, регіональних та територіальних сервісних центрів, мобільних сервісних центрів [5].

Головний сервісний центр МВС та регіональні сервісні центри МВС відіграють основну роль в організаційному плані надання адміністративних послуг в системі МВС України. Роль їхніх структурних підрозділів виконують територіальні сервісні центри [25].

Будучі міжрегіональним територіальним органом Міністерства внутрішніх справ, ГСЦ МВС безпосередньо бере участь у реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Виконуючи покладені на нього обов'язки, ГСЦ МВС взаємодіє з центральними органами виконавчої влади та іншими органами державної влади, до компетенції яких належать питання, пов'язані з роботою системи сервісних центрів МВС [19].

З питань, що належать до компетенції системи сервісних центрів МВС, ГСЦ МВС здійснює співробітництво з міжнародними організаціями та профільними закладами іноземних держав. В його компетенцію входить також вивчення, узагальнення та оцінка можливостей впровадження найкращого досвіду в сфері надання адміністративних послуг [13].

Призначення та звільнення начальника ГСЦ МВС відбувається за наказом Міністра внутрішніх справ.

Отже, підіб'ємо деякі підсумки, ГСЦ МВС є суб'єктом публічного права, органом державної влади, який наділено владними повноваженнями у сфері реалізації державної політики із забезпечення безпеки дорожнього руху та експлуатації транспортних засобів.

Модель роботи ГСЦ МВС наведено на рис. 2.1.

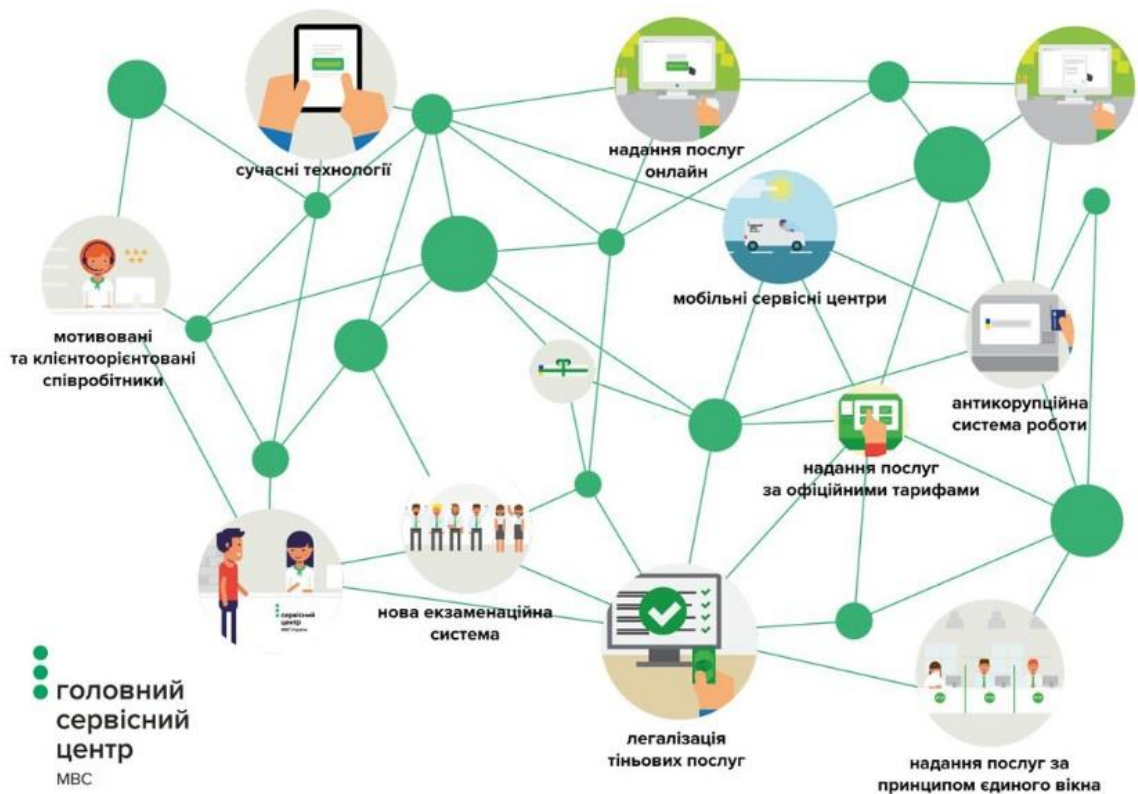


Рис. 2.1. Модель роботи Головного сервісного центру МВС [5]

Основні функції та послуги, що надають сервісних центрів МВС: видача та обмін посвідчень водія, реєстрація та перереєстрація транспортних засобів, видача та зберігання номерних знаків, а також оформлення дозволу на перевезення небезпечних вантажів. Скласти іспити для отримання права керування транспортними засобами також можна на базі сервісного центру МВС [5].

Повний перелік послуг, що надаються сервісними центрами МВС наведено на рис. 2.2.

Довідка про відсутність судимості	Посвідчення водія	Реєстрація та експлуатація транспортного засобу
Мобільні сервісні центри МВС	Номерні знаки: виготовлення та зберігання	Погодження конструкцій транспортних засобів
Надання витягу та порядок доступу до ЄДР ТЗ	Інформація для юридичних осіб, органів місцевого самоврядування, торговельних організацій, автошкіл	Перевезення небезпечних вантажів та обов'язковий технічний контроль

Рис. 2.2. Повний перелік послуг, що надаються сервісними центрами МВС

Отже, проведене дослідження дозволило розглянути деякі аспекти, що є основними для визначення ролі і місця ГСЦ МВС в системі органів виконавчої влади.

Визначено, що ГСЦ МВС підпорядковується Міністерству внутрішніх справ України та виконує функції органу виконавчої влади, реалізує державну політику у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху та безпеки експлуатації транспортних засобів, має власну структуру, основу якої складають підпорядковані регіональні та територіальні сервісні центри, з власними публічно-управлінськими та публічно-сервісними функціями і повноваженнями, що зазначені у Положенні про Головний сервісний центр МВС.

## **2.2. Аналіз основних показників діяльності сервісних центрів МВС щодо надання адміністративних послуг населенню**

Станом на 31 грудня 2022 року в Україні функціонує 162 сервісних центрів МВС. 126 з них – це сервісні центри нового формату, які повністю відповідають передовим європейським стандартам. Центри нового зразка працюють за принципом «єдиного вікна». Таким підхід передбачає надання



послуг у форматі відкритого офісу. Центри нового зразка мають єдину розроблену концепцію, впроваджено єдині стандарти обслуговування клієнтів. Основний пріоритет в роботі таких центрів – при зверненні громадян надавати послуги з мінімальними витратами часу, а також переведення надання деяких послуг в онлайн формат [5].

Сьогодні повністю оновлені та відповідають сучасним європейським стандартам сервісні центри МВС у Житомирській, Івано-Франківській, Київській, Луганській, Львівській, Полтавській, Рівненській, Сумській, Тернопільській, Херсонській, Хмельницькій та Чернігівській областях і приміщення Регіонального сервісного центру МВС в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, в якому надаються сервісні послуги МВС.

Забезпечення високої якості надаваних послуг – основна мета діяльності сервісних центрів МВС нового формату. Під високою якістю надаваних послуг мається на увазі: створення можливості запису по електронній черзі, формат прозорого офісу, облаштування дитячих зон очікування, можливість спостереження за роботою через сайт, наявність відділень банку тощо. Тобто пріоритетом стає якість надання адміністративних послуг, а не кількість виконаних функцій. Все це сприяє клієнтоорієнтованості центрів та, в свою чергу, потребує постійної роботи з персоналом сервісних центрів задля забезпечення віще названих підходів в роботі. Це досягається завдяки впровадженню системи перепідготовки кадрів, формування якісного резерву та підбору персоналу, стажування у провідних європейських центрах з надання адміністративних послуг [13].

Для усієї країни загалом, і для сервісних центрів МВС зокрема, 2022 рік був роком значних викликів та періодом для впровадження нестандартних інноваційних рішень. З початку повномасштабного вторгнення росії усі 162 сервісні центри МВС вимушені були припинити свою роботу, це відбулося в усіх регіонах країни. Станом на сьогодні вже відкрилися і працюють 148 центрів. Тобто, 14 центрів, а це майже 9% від загальної кількості знаходяться або на тимчасово окупованій території або на території активних бойових дій

і поки не мають можливості відкритися. На територіях, що були деокуповані, а це Київська, Сумська, Чернігівська, Харківська та частково Донецька області, сервісні центри МВС вже відновили свою роботу (рис. 2.3) [5].



Рис. 2.3. Кількість сервісних центрів МВС

Робота з відкриття сервісних центрів МВС нового формату, незважаючи на воєнні дії в країні та пов'язані з цим виклики, у 2022 році продовжилася. Відкрилися нові сервісні центри та проводилися роботи з оновлення вже існуючих (рис. 2.4) [5].



Рис. 2.4. Карта оновлених сервісних центрів МВС у 2022 році

Більше 4 500 000 послуг надано у 2022 році сервісними центрами МВС України (рис. 2.5) [5].



Рис. 2.5. Кількість наданих послуг сервісними центрами МВС (2022 рік)

Усього в Україні за рік війни здійснено 1,7 млн. послуг та реєстраційних дій з транспортними засобами. 523 тис. транспортних засобів було зареєстровано вперше, з них понад 98 тис. - нові. Для того щоб інша людина мала право законно керувати авто, майже 97 тис. разів було призначено належного користувача на свій транспортний засіб.

Необхідно зазначити, що з весни по літо у 2022 році було запроваджено «нульове розмитнення». Таким чином, найбільшу навантаженість мали сервісні центри МВС на прикордонних територіях (Чернівецька, Закарпатська, Львівська області). Так, щоб знизити навантаження на Волині, де розташований один з найбільших в нашій країні авторинків, додатково було задіяно ще п'ять мобільних сервісних центрів, які територіально були розташовані в Луцьку за трьома різними адресами. Це дало змогу вирівняти роботу стаціонарних сервісних центрів, які були дуже завантажені через намагання громадян зареєструвати авто в зазначений період [5].

За період роботи, а це приблизно 2 тижні, співробітниками сервісної служби МВС було надано майже 1000 послуг з цього напрямку, що за період

проєкту дало змогу майже в 2 рази перевищити кількість реєстраційних дій в області.

На території України у 2022 році сервісні центри МВС вперше зареєстрували 13 321 легкових електро автомобілів, це на 56% більше ніж у 2021 році (8 541).

У 2022 році видано 1,3 млн. національних посвідчень водія, з них 435 тис. посвідчень видано вперше, це на 4% більше ніж у 2021 році. Отже, прослідковується зростання попиту серед тих громадян, які хочуть отримати посвідчення водія вперше. Така ситуація прослідковується в Україні, незважаючи на те, що працюють не всі сервісні центри і з початком бойових дій центри не мали можливість приймати іспити.

Близько 557 тис. посвідчень громадянами було обміняно та 67 тис. скористалися послугою відновлення посвідчення водія. Майже 233 тис. громадян пройшли підготовку, здали іспити та довели свою спроможність керувати іншими категоріями транспортних засобів.

За отриманням міжнародного посвідчення водія до сервісних центрів звернулося 8 304 водія та отримали до пластикового посвідчення паперовий додаток. Наявність міжнародного посвідчення для учасників дорожнього руху є обов'язковим в тих країнах де підписано тільки Женевську конвенцію і не запроваджено Віденську [5].

Вперше у 2022 році українські посвідчення водія можна було отримати й у Польщі. Такою послугою громадяни скористалися 2 958 громадян.

Також з жовтня 2022 року громадяни знову отримали змогу скористатися Електронним кабінетом водія і замовити послугу обміну чи відновлення посвідчення онлайн, цю послугу було поновлено. Для отримання цієї послуги поступило 57 688 заявок, з них 10 382 заявки оброблено і отримано безпосередньо в сервісних центрах МВС, а решта – 4317 відправлено за допомогою сервісу національного оператора поштового зв'язку Укрпошта.

Треба також зазначити, що змінився алгоритм отримання деяких послуг на період дії воєнного стану в країні [5].

Так, наприклад, дозволяється використовувати протерміновані посвідчення водія на всій території України у період дії воєнного стану та протягом року з дня припинення або скасування дії воєнного стану. Також у період воєнного стану до керування транспортними засобами категорії С, С1 на території України допускаються особи, які мають посвідчення водія категорії В.

З 2022 року також змінено порядок отримання посвідчення водія вперше. Тільки після успішного складання іспиту з правил дорожнього руху (теоретична частина), можна приступати до практичної частини – керування навчальним транспортним засобом. Наразі чітко відокремлено теоретичну та практичну частини підготовки учасників дорожнього руху. Після успішного складання теоретичного іспиту, практичний іспит можна скласти в іншому сервісному центрі за вибором кандидата у водії. Також громадяни після теоретичної підготовки можуть обрати іншу автошколу для проходження практичної частини підготовки.

Алгоритм реєстрації транспортних засобів також дещо змінився. Наразі при процедурі «купівля-продаж» авто, власнику спочатку необхідно отримати висновок про транспортний засіб, і тільки потім сторони (власник і покупець) звертаються до сервісного центру МВС за послугою перереєстрації авто. Тобто такі процедури як експертиза авто та його реєстрація були відокремлені одна від іншої.

Поновлено та дещо спрощено і процедуру складання іспитів усіма категоріями водіїв. За 2022 рік складено 776 622 теоретичних іспитів, при чому 323 076 - з першого разу, це трохи менше ніж половина, успішність 42%; практичних іспитів проведено 680 039, склали з першого разу 423 848 осіб, успішність 62%.

У 2022 році сервісними центрами МВС активно велася підготовка водіїв до дорожнього перевезення небезпечних вантажів, мова йде про водіїв бензовозів, які стали значно затребуваними після російської агресії з відомих причин. За цією послугою отримано 16 627 свідоцтв про підготовку [5].

Така послуга як виготовлення індивідуальних номерних знаків також досить затребувана. За 2022 рік виготовлено 2 104 таких номерів. За послугою погодження (висновок) на переобладнання транспортних засобів сервісними центрами МВС отримано 5 001 заявка.

Якщо раніше мобільні сервісні центри МВС залучалися до роботи за заявками місцевих адміністрацій, то у 2022 році вони здебільшого використовувалися у прифронтових зонах, де наразі небезпечно стаціонарні сервісні центри МВС не працюють. Мобільні ж центри можуть працювати автономно на генераторах, не використовуючи стаціонарні приміщення, це автомобілі, що оснащені Starlinkом. Усього на протязі року працювало 23 мобільні сервісні центри МВС, які надали майже 15 000 послуг громадянам, було здійснено більше 500 виїздів.

Серед найбільш затребуваних послуг мобільних сервісних центрів, це послуги з відновлення свідоцтва реєстрації транспортного засобу та відновлення посвідчення водія, а також перереєстрація транспортного засобу під час купівлі - продажу. Отже, завдяки використанню мобільних сервісних центрів МВС забезпечується право громадян на отримання якісних адміністративних послуг таких самих як і в стаціонарних центрах по всій країні [5].

Як підсумок, основні показники діяльності сервісних центрів МВС у 2022 році зведено у табл. 2.1.

Розглянемо детальніше роботу сервісних центрів МВС у напрямку міжнародного співробітництва.

Так у 2022 році підписано угоду з Урядом Італії про взаємне визнання та обмін національних посвідчень водія, згідно з якою громадяни України, проживаючи в Італії, можуть конвертувати власне національне посвідчення водія на італійський відповідник за спрощеною процедурою.

Проводилася робота з міжнародною благодійною організацією «Фонд Східна Європа», підписано Меморандум про співробітництво [5].

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності сервісних центрів МВС у 2022 році

Показник	Кількість
<b>Статистика реєстраційних дій</b>	
Загальна кількість реєстраційних дій	1 743 348
Зареєстровано вперше на Україні усіх типів	564 092
Зареєстровано нових транспортних засобів усіх типів	100 691
Зареєстровано вперше на території України електрокарів	13 321
<b>Статистика посвідчень водія</b>	
Загалом видано посвідчень водія	1 220 774
Видано посвідчень водія вперше	429 132
Опрацьовано онлайн заявок обміну чи відновлення	57 688
Обміняно українських посвідчень водія у Польщі	2 958
<b>Статистика складання іспитів у сервісних центрах</b>	
Проведено теоретичних іспитів	776 622
Проведено практичних іспитів	680 039
Успішність складання теоретичного іспиту з першого разу, %	42
Успішність складання практичного іспиту з першого разу, %	62
<b>Інші послуги сервісних центрів МВС</b>	
Видано свідоцтв водіям для перевезення небезпечних вантажів	16 627
Видано свідоцтв ТЗ для перевезення небезпечних вантажів	680 039
Забезпечено виготовлення індивідуальних номерних знаків	2 104
Видано погодження на переобладнання транспортних засобів	5 001

Завдяки такій співпраці в межах швейцарсько-української Програми EGAP впроваджено зручні та прозорі публічні онлайн-послуги для громадян і бізнесу. За допомогою чат-бота «Свої» відслідковувати якість надання послуг у сервісних центрах МВС.

У зв'язку з російською агресією багато українців зараз перебувають в країнах ЄС, тож актуальними є питання щодо розширення можливостей користування українським посвідченням водія в ЄС. Так, наприклад, завдяки співпраці України з урядом Литви досягнуто згоди у сфері видачі посвідчення водія та реєстрації транспортних засобів. У Польщі з вересня 2022 року громадяни України можуть скористатися послугою обміну українського посвідчення водія. Це стало можливе завдяки співпраці сервісних центрів МВС зі структурними підрозділами Державної міграційної служби України [5].

Сьогодні у Польщі працюють мобільно-технічні комплекси із надання державних послуг (ДП «Документ») у чотирьох найбільших містах: Варшаві, Кракові, Гданську та Вроцлаві. За час їх роботи вже обміняно 2 958 посвідчень водія.

Такими послугами громадяни можуть скористатися якщо:

- змінено персональні дані;
- закінчився термін дії посвідчення водія;
- документи були пошкоджені.

Необхідно також відмітити, що ще у грудні 2018 року Головним сервісним центром МВС запроваджено роботу онлайн-сервісу електронного кабінету водія. Це вдалося зробити завдяки налагодженій взаємодії з Державним агентством з питань електронного урядування у рамках проекту МТД «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (TAPAS)», що реалізується Фондом Євразія.

Основні переваги онлайн-сервісу «е-Кабінет»:

- отримання витягу з Єдиного державного реєстру МВС - актуальна інформація про транспортні засоби, що перебувають у власності;
- замовлення деяких послуг сервісних центрів МВС онлайн (наприклад, виготовлення індивідуальних номерних знаків та їх оплата, перевірка будь-якого авто, зареєстрованого в Україні за VINкодом - послуга сплачується окремо, перевірка усіх накладених штрафів за порушення правил дорожнього руху та сплатити їх тощо);
- запис в електронну чергу до обраного сервісного центру МВС на відповідний час.

Постійно проводиться робота стосовно впровадження принципів прозорості надання відкритої інформації щодо результатів діяльності сервісних центрів МВС з надання адміністративних послуг.

Удосконалення роботи усіх сервісних центрів та підвищення якості надання адміністративних послуг – головний пріоритет в діяльності Головного сервісного центру МВС.



У 2022 році Головним сервісним центром МВС значну увагу було приділено подоланню питань з безпеки та багатьох енергетичних проблем, що необхідно вирішувати у зв'язку з воєнними діями та російською агресією [5].

Більше того, питання якісного сервісу завжди залишаються актуальними та стоять на порядку денному. Так, на офіційному сайті ГСЦ МВС впроваджено нові онлайн-сервіси та проекти:

- запис до електронної черги для отримання послуг в сервісних центрах МВС;

- перевірка посвідчення водія надає можливість самостійно за серією та номером посвідчення водія дізнатися інформацію про його легітимність та відкриті категорії;

- перевірка свідоцтва про допущення транспортних засобів до перевезення небезпечних вантажів дозволяє отримати інформацію про: факт видачі свідоцтва, термін дії, дозволені до перевезення класи та види небезпечних речовин;

- «Банк екзаменаційних питань з ПДР» накопичує від профільних фахівців та громадян пропозиції до екзаменаційних питань для можливого врахування їх у ПДР;

- видача зелених номерних знаків для різних типів електричного транспорту;

- співпраця з автошколами в електронному форматі – тепер свідоцтва про закінчення автошколи формуються і зберігаються в електронному вигляді.

Стратегія системних змін, що впроваджується останнім часом в діяльності сервісних центрів МВС, потребує не тільки впровадження нових проєктів, а й запровадження сучасних цінностей і принципів роботи.

Виходячи з цього, в роботі сервісних центрів заплановано впровадити наступні зміни [5]:

1. Мінімізація бюрократичних та корупційних ризиків – це стосується і приймання іспитів для отримання права на керування транспортними засобами і впровадження заходів щодо посилення безпеки дорожнього руху.

2. Впровадження нових інформаційних технологій - це один із інструментів для ліквідації бюрократії та корупції, поліпшення якості та прозорості надання адміністративних послуг, підвищення іміджу служби та довіри громадян.

3. Забезпечення доступу для отримання адміністративних послуг, що надаються сервісними центрами МВС, усіма категоріями громадян - робота з пристосування будівель служби до потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних верств населення.

4. Міжнародна співпраця – забезпечення імплементації вимог законодавства ЄС та врахування передового європейського досвіду для їх практичної реалізації в роботі сервісних центрів МВС.

Незважаючи на нові виклики, що пов'язані з російським повномасштабним вторгненням та воєнними діями, питання підвищення якості надання державних послуг є дуже актуальними для нашої країни, оскільки Україна отримала статус кандидата на членство у ЄС і знаходиться на шляху до інноваційних змін.

Так, у січні 2023 року, відбулася робоча зустріч керівництва Головного сервісного центру МВС та представників Консультативної місії Європейського Союзу в Україні - EUAM Ukraine та відновлено співробітництво.

Пріоритетом обговорень на зустрічі стали питання впровадження європейських стандартів під час надання державних послуг, покращення якості надання послуг і вдосконалення діяльності системи сервісних центрів МВС. У цьому плані дуже важливою є міжнародна консультативна та технічна допомога.

Досвід країн європейського союзу у напрямку підвищення якості надання адміністративних послуг є цікавим та однозначно має досконально вивчатися та оцінюватися на предмет можливостей його впровадження в Україні, враховуючи деякі ментальні та історичні особливості [19].

Так, наприклад, заслуговує на увагу досвід щодо удосконалення та забезпечення прозорості проведення практичного іспиту. Для цього необхідно впровадити деякі технічні рішення, а саме: ідентифікація кандидата у водії через FACE-ID, автоматизоване формування завдань в ході практичного іспиту, трекінг маршруту руху, електронний чек-лист, підпис даних за допомогою електронного підпису.

Також серед основних питань - отримання допомоги у побудові системи підготовки та навчання екзаменаторів, які приймають практичні іспити в сервісних центрах МВС. А саме: розроблення програм навчання екзаменаторів, створення бази для їх підготовки та періодичного навчання, а також складання іспитів для них. Цей проєкт уже впроваджений в Литві та має позитивний результат.

Важливою є майбутня співпраця Головного сервісного центру МВС з Асоціацією європейських органів реєстрації транспортних засобів і водіїв (EReg) та Міжнародною комісією з тестування водіїв (CIECA) [19].

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що в умовах євроінтеграційних процесів та реформ особливого значення набувають питання вдосконалення діяльності щодо надання населенню якісних адміністративних послуг органами виконавчої влади взагалі та, зокрема, Міністерством внутрішніх справ.

Оцінка якості надання адміністративних послуг може вважатися досить абстрактною, тому що здебільшого це суб'єктивна оцінка замовників/споживачів послуг щодо отриманого результату. Незважаючи на це, досвід країн ЄС показує, що за рахунок впровадження принципів прозорості та законності в діяльності державних органів, закріплення повного переліку адміністративних послуг і суб'єктів їх надання, розвитку електронних послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій, постійного моніторингу процесу надання послуг, можна досягти бажаного результату [19].

Отже, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що навіть в умовах воєнного стану, сервісні центри МВС працюють достатньо ефективно.

Для подальшої ефективної роботи необхідно впровадити безперервний моніторинг очікувань та запитів суспільства щодо якості надання адміністративних послуг, системний аналіз існуючих проблем та пошук системних рішень для їх розв'язання.

Основними пріоритетами щодо удосконалення роботи сервісних центрів МВС є впровадження процесів цифровізації, подолання бюрократичних перепонів, надання громадянам можливості вибору способу отримання послуги - онлайн чи оф-лайн, забезпечення прозорості роботи та впровадження комплексної системи оцінювання якості надання адміністративних послуг.

### **2.3. Рекомендації щодо удосконалення діяльності сервісних центрів МВС за рахунок впровадження комплексної системи оцінювання якості надання адміністративних послуг**

Одним із пріоритетних напрямків діяльності органів державної влади стає надання якісних адміністративних послуг, причому вимоги постійно зростають в контексті впровадження концепції «сервісна держава» та переходу публічних органів влади на принципи клієнтоорієнтованості.

Для того, щоб детальніше розглянути питання якості надання адміністративних послуг, необхідно, перш за все, визначитися в чому полягають основні відмінності послуг від товарів та які є особливості [16].

Основна особливість полягає в тому, що послуга (її результат) не завжди вимірюється кількісними показниками; послуга надається в момент взаємодії замовника (клієнта) та виробника послуги і кінцевий результат залежить від суб'єктивної оцінки та задоволеності клієнта від отриманого результату. Це є

особливостями і водночас ознаками, що ускладнюють процес надання послуг, у тому числі процесу надання адміністративних послуг.

Для удосконалення процесу надання адміністративних послуг важливо і необхідно систематично проводити оцінку задоволеності процесом споживачів послуг. Дуже важливо щоб така робота була комплексною, непереривною та системною.

Таким чином, на перший план виступає ефективна методологія моніторингу та контролю за якістю надання послуг в практичну діяльність органів влади. Для ефективного застосування такої методології необхідно долучати не лише внутрішні складові, а й зовнішні – незалежних консультантів, громадських активістів та експертів тощо [17].

Така система дає можливість збирати актуальну інформацію про процес надання послуг, об'єктивну оцінку споживачів щодо якості надання послуг на кожному етапі, збирати не тільки скарги, а й пропозиції щодо поліпшення та удосконалення деяких процесів. Все це дає змогу швидко реагувати на вказані слабкі «вузькі» місця, приймати відповідні рішення щодо наближення рівня якості послуг до потреб замовників.

Система оцінки якості надання послуг – це така методологія, яка дозволяє визначити на скільки діяльність суб'єкта надання послуг відповідає очікуванням споживачів та встановленим стандартам надання послуг.

Система надання адміністративних послуг будується на принципах комплексного, системного, процесного підходів, які застосовуються для вирішення відповідних завдань та прийняття рішень [17].

Для оцінки діяльності сервісних центрів МВС, а також якості надання ними адміністративних послуг може бути використана система управління якістю ISO 9001, оскільки саме вона розрахована на постійний збір інформації із задоволеності потреб та очікувань замовників та ефективно забезпечує функціонування клієнтоорієнтованої системи надання послуг, враховуючи скарги, відгуки та пропозиції клієнтів щодо отриманих послуг [9].

Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє визначені вимоги. Вимога – це сформульована потреба чи очікування, загальнозрозумілі та обов’язкові. Задоволеність замовника – сприйняття замовником ступеня виконання його вимог [20].

В Україні вже є певний практичний досвід застосування стандарту якості ISO 9001 у діяльності центрів надання адміністративних послуг ЦНАП, а от застосування принципів системи ISO в діяльності сервісних центрів МВС вивчено не достатньо.

Основою системи управління якістю в органах влади став перший стандарт ISO 9001:2000. В діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні сьогодні успішно впроваджується стандарт ISO 9001:2015, який може бути взятий за основу і для сервісних центрів МВС [9].

Існуючий позитивний досвід використання системи ISO 9001:2015, підтверджує не тільки можливість, а й необхідність його використання в різних сферах публічного управління, у тому числі й у сфері надання сервісних послуг центрами МВС України.

Основна мета стандарту ISO 9001:2015 – формування комплексного та ефективного механізму надання якісних адміністративних послуг громадянам.

Таким чином, використання стандарту ISO в практичній діяльності органів державної влади в загалі та в діяльність сервісних центрів МВС України, зокрема, - це актуальне рішення, спрямоване на удосконалення їх діяльності в цілому.

Для оцінки діяльності органу державної влади щодо надання адміністративних послуг необхідно застосовувати не певні критерії, а розроблені стандарти, що виступають як алгоритми, інструменти для проведення такої оцінки [23].

Безперечно система управління якістю на базі ISO 9001 має свої переваги, недоліки і перешкоди, які наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні переваги та перешкоди впровадження системи управління якістю на базі ISO 9001 [16]

Визначимося з основними термінами, що визначають якість надання адміністративних послуг.

Якість адміністративної послуги - це певна сукупність характеристик, що задовольняє встановлені або очікувані потреби замовника.

Стандарт надання адміністративної послуги – «це документ, який містить вичерпну інформацію про підстави надання адміністративної послуги, перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, порядок та розмір плати за надання такої послуги, строк надання адміністративної послуги, пільги щодо її отримання, вид адміністративного акту, який приймається в результаті надання відповідної адміністративної послуги, підстави відмови у наданні адміністративної послуги, а також про організацію роботи адміністративного органу з надання такої послуги» [8].

Отже, основна мета впровадження у діяльності органів державної влади системи управління якістю на базі ISO 9001 - надання якісних послуг

громадянам, що забезпечує високий рівень якості послуг; підвищення ефективності діяльності та іміджу державних установ в очах клієнтів; прозорість та відкритість, здатності оперативно реагувати на актуальні проблеми [16].

Впровадження системи оцінки якості надання послуг ISO 9001 дозволяє вирішити наступні завдання [20]:

- 1) клієнти отримують впевненість, що орган державної влади у процесі надання відповідних послуг відповідає їхнім вимогам;
- 2) керівництво органу державної влади отримує впевненість, що може відповідати потребам клієнтів;
- 3) працівники органу державної влади отримають впевненість, що у повній мірі виконують свої обов'язки по задоволенню основних потреб і вимог споживачів/клієнтів до надаваних послуг.

Перш за все, стандарти – це певний алгоритм дій та вимог до певних видів діяльності, в нашому випадку до процесу надання адміністративних послуг.

Стандарти ґрунтуються на наступних принципах:

- клієнтоорієнтованість;
- визначна роль керівника як лідера;
- стимулювання працівників;
- процесний підхід;
- системний підхід.

Отже, якщо мова йде про застосування системи контролю якості надання послуг ISO 9001 у діяльності сервісних центрів МВС, то як і будь-який стандарт він передбачає певний алгоритм дій, а саме [17]:

1. Обґрунтування основних характеристик та вимог щодо якості надання адміністративних послуг.
2. Визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися якість адміністративних послуг.



3. Визначення основних інструментів, за якими буде оцінюватися якість послуг та діяльності сервісних центрів МВС.

4. Визначення методів та інструментів для збору інформації та даних.

5. Розроблення методики та способи фіксування інформації та даних.

6. Безпосередньо проведення оцінювання за обраною методикою.

7. Детальний аналіз та оцінка зібраної інформації та даних.

8. Підготовка звіту та озвучення отриманих результатів.

Основними інструментами та методами збору інформації, що можуть бути використані при впровадженні стандарту ISO, є:

- зовнішнє соціологічне опитування (зовнішня оцінка);
- опитування (анкетування) (внутрішня та зовнішня оцінки);
- онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка талонами електронної черги) (внутрішня оцінка);
- експертне оцінювання (зовнішня оцінка);
- аудит: внутрішній (внутрішня оцінка) і зовнішній (зовнішня оцінка);
- орієнтація на кращі практики (внутрішня оцінка).

Як вже неодноразово підкреслювалося вище, застосовувати ці інструменти бажано на принципах системності та комплексності і процесного підходу.

Основний принцип комплексності – це використання одразу декілька інструментів, що дає можливість всебічно оцінювати узагальнену інформацію, отриману від усіх зацікавлених сторін. Це дає змогу визначати динаміку за основними показниками, надавати повноцінний аналіз.

Основний принцип системності – використання кожного з визначених інструментів із заданою періодичністю, бажано не рідше одного разу на рік. Такий підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку протягом певного періоду, бачити відхилення, приймати оперативні рішення для корегування планів, а також визначати основні потреби в ресурсах [16].

За допомогою процесного підходу весь процес надання адміністративних послуг можна розділити на певні етапи та здійснювати

постійний моніторинг на кожній стадії, визначаючи її результативність та розробляти управлінські рішення щодо поліпшення певних процесів.

Для наглядного зображення застосування принципів процесного підходу в управлінні якістю надання послуг сервісними центрами МВС, на рисунку 2.7 представлена схема, на якій показано зв'язок між процесами та визначальну роль клієнта у формуванні додаткових вимог щодо якості надання послуг.



Рис. 2.7. Процесний підхід до управління якістю надання послуг СЦ МВС України [16]

Підтримуємо думку більшості дослідників стосовно того, що перевірка діяльності суб'єкта надання послуг щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам це фактично і є оцінка якості надання послуг. На основі вже діючої в Україні методології оцінки якості надання адміністративних послуг та діяльності ЦНАП, враховуючи вимоги міжнародного системи оцінки якості надання послуг ISO 9001, можна визначити послідовність відповідних етапів оцінки якості послуг та діяльності сервісних центрів МВС (рис. 2.8) [16].

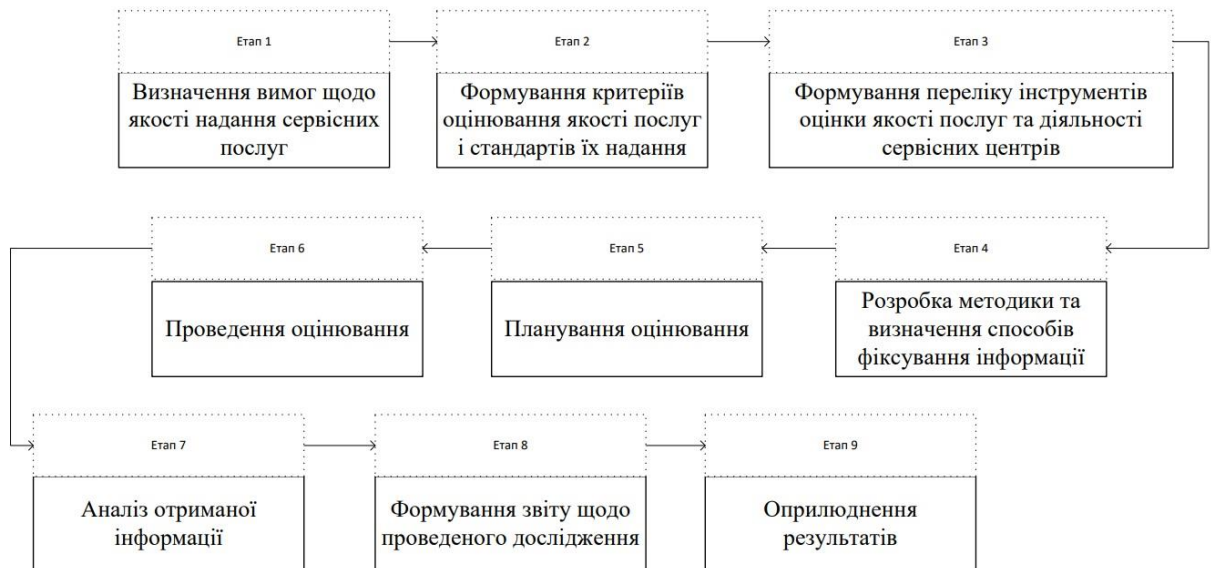


Рис. 2.8. Послідовність етапів оцінки якості послуг, що надають  
СЦ МВС України

За результатами досліджень, провідні науковці стверджують, що в Україні вже є певна позитивна динаміка з удосконалення системи організації надання адміністративних послуг та оцінки їх якості.

Однак, не можна заспокоюватися та вважати цей процес досконалим, необхідно досить критично підходити до отриманого результату, оскільки тільки постійна робота з поліпшення якості надання послуг, періодичність та системність в цих питаннях має стати пріоритетом у діяльності всіх публічних установ.

Необхідно зазначити, що вже є позитивні напрацювання в питаннях забезпечення якості послуг на рівні сервісних центрів МВС. Прикладом такої позитивної роботи є впровадження пілотного проєкту «Таємний клієнт», який стартував у сервісних центрах МВС за підтримки КМЕС спільно з медіа-ресурсом «Українська Правда» наприкінці 2018 року, а з 2019 року його впроваджено в діяльність усіх сервісних центрів МВС нового формату [5].

Основна мета проєкту «Таємний клієнт» - підвищення рівня якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС, за рахунок

збору та оцінки зауважень і пропозицій споживачів/клієнтів щодо наданих послуг.

Активність участі клієнтів у проєкті «Таємний клієнт» у липні 2022 року наведена на рис. 2.9 [5].



Рис. 2.9. Активність участі клієнтів у проєкті «Таємний клієнт» у липні 2022 року

Значна активність участі клієнтів у проєкті говорить про те, що серед замовників сервісних послуг він отримав підтримку та схвальні відгуки, оскільки для них це не тільки можливість висловити свою думку щодо задоволеності отриманими послугами, а й реально вплинути на розвиток і удосконалення процесів надання адміністративних послуг.

Будь-який клієнт, що звертається за послугами до сервісного центру МВС може прийняти участь у проєкті і спробувати себе у ролі таємного клієнта, заповнивши анкету-відгук ([hsc.gov.ua/anketa/](https://hsc.gov.ua/anketa/)) [5].

Одержувач послуг може проаналізувати та оцінити роботу сервісного центру за певними параметрами: наскільки налагоджена робота у сервісному центрі, зручність та доступність інформації, реалізація інклюзивних умов.

Також в анкеті за певними критеріями можна оцінити роботу співробітників сервісного центру, наприклад взаємодію з адміністратором в інформаційному залі (спілкування, зовнішній вигляд, володіння інформацією,

клієнтоорієнтованість тощо), екзаменатора (у випадку складання іспиту на право керування транспортним засобом), фахівця Експертної служби МВС.

Отримані звіти є основою для прийняття управлінських рішень щодо вирішення зазначених проблем та обробки пропозицій для подальшого розвитку сервісних центрів. Інформація аналізується із заданою періодичністю – раз на місяць і розміщуються на офіційному вебсайті Головного сервісного центру МВС.

Приклад звітування щодо результатів впровадження проєкту «Таємний клієнт» за липень 2022 року наведено на рис. 2.10 [5].

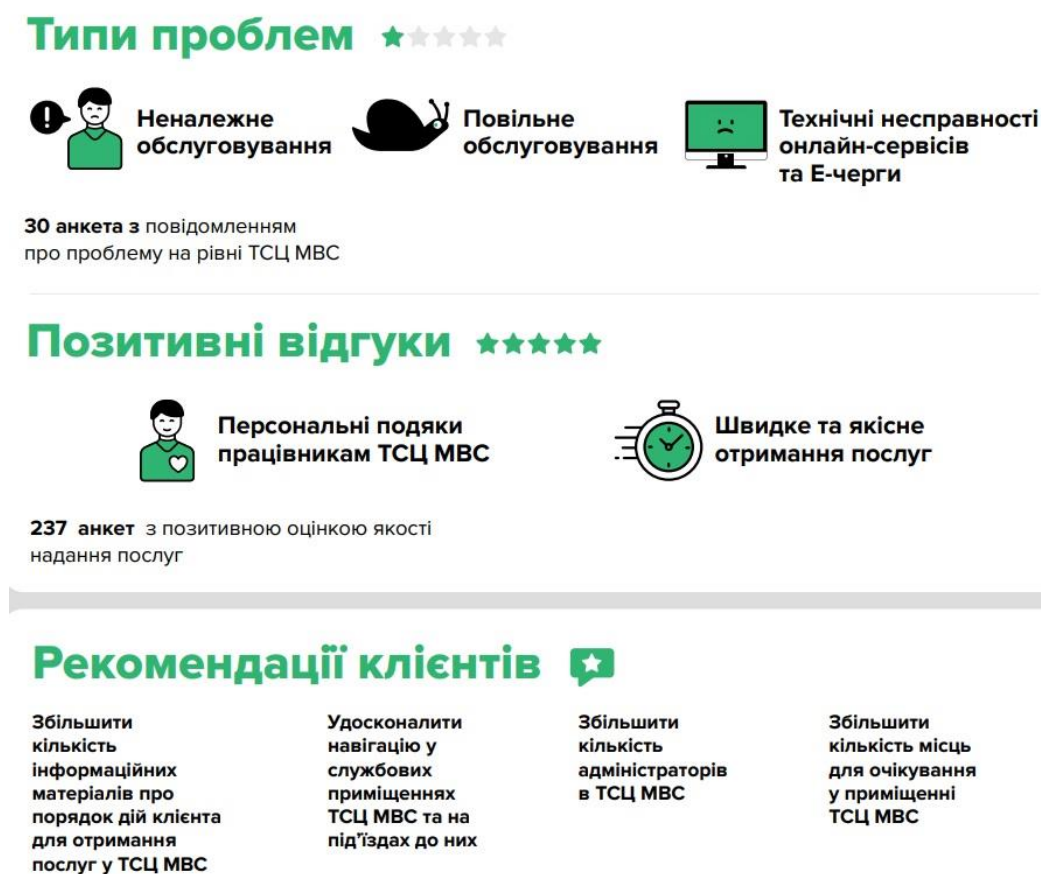


Рис. 2.10. Приклад звітування щодо результатів впровадження проєкту «Таємний клієнт» за липень 2022 року

Отже, удосконалення діяльності сервісних центрів МВС за рахунок впровадження комплексної системи оцінювання якості надання адміністративних послуг ISO 9001 є актуальним напрямком, що відповідає

сучасним вимогам. Перевагою такої системи є отримання зворотнього зв'язку від замовників послуг щодо процесів організації надання адміністративних послуг та зазначення відповідних змін і трансформацій, які необхідно впровадити [17].

Основними напрямками на шляху реалізації комплексної системи оцінювання якості надання адміністративних в публічно-сервісній діяльності правоохоронних органів України мають стати [16]:

- впровадження міжнародних стандартів ISO 9001;
- впровадження комплексного підходу до моніторингу якості надання адміністративних послуг (залучати не тільки представників органів державної влади, а й незалежних експертів);
- визначення рівня якості надання адміністративних послуг сервісними центрами на конкурсній основі;
- розвиток практики використання мобільних офісів з надання адміністративних послуг для охоплення якомога більшої кількості населення;
- підвищення рівня інформування громадян у сфері надання адміністративних послуг;
- впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання праці співробітників сервісних центрів;
- постійна робота з розширення переліку надаваних послуг.

Впровадження зазначених рекомендацій у практичну діяльність дозволить значно підвищити якість з надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС. Важливо за допомогою системи ISO 9001 виявляти не тільки позитивну динаміку в діяльності сервісних центрів, а й збирати інформацію про певні недоліки у роботі, щоб знизити ризики негативних наслідків у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження стосовно удосконалення діяльності щодо надання населенню адміністративних послуг сервісними центрами МВС України нами зроблено наступні висновки.

1. Визначено, що найважливішим в контексті сервісної держави є, перш за все, запровадження центрів надання адміністративних послуг, які представляють ланку, що з'єднує між собою громадянина та суб'єкта надання адміністративних послуг. Встановлено, що концепція сервісної держави полягає в тому, що основним призначенням держави та основною вимогою до ефективної держави повинна бути зручність користування тими послугами, які держава може надати своїм громадянам.

Зазначено, що попри наявність суттєвих досягнень України щодо сервісного перетворення, в тому числі заснування центрів надання адміністративних послуг, сервісних центрів МВС тощо, залишається багато не вирішених питань, а саме: триває боротьба з бюрократією у сфері надання адміністративних послуг, далеко не всі сервісні центри повністю відповідають європейським стандартам, існують проблемні питання щодо якості надання адміністративних послуг.

2. Встановлено ключові ознаки адміністративної послуги та доведено, що «адміністративні послуги» – це узагальнюючий термін, який стосується дуже широкого кола суспільних відносин. Зазначено, що хоча й існують певні розбіжності у тлумаченнях науковцями деяких понять системи надання адміністративних послуг, такі послуги мають надаватись у нормативно-правових межах.

3. Дослідження зарубіжного досвіду щодо організації надання адміністративних послуг показало, що в більшості європейських країн для отримання громадянином без перешкод у межах одного візиту адміністративної послуги розроблено модель єдиного офісу для громадян

(«one-stop-shop»), що зазвичай перекладають як «магазин однієї зупинки». Це дозволяє створити зручні умови для отримання послуг громадянами, а саме: впровадження і розвиток інтегрованих офісів; пошук оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних інституцій; використання систем локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг; створення веб-порталів, присвячених адміністративним послугам; здійснення електронізації окремих послуг.

Зазначено, що позитивні напрацювання міжнародного досвіду з організації надання адміністративних послуг потрібно поширювати на вітчизняну практику надання цих послуг з урахуванням національних особливостей, менталітету, культурної та політичної спадщини України.

4. Встановлено, що сервісний центр МВС України – це орган з надання платних і безоплатних послуг, віднесених до компетенції Міністерства внутрішніх справ, а також виконує безпосередню участь у реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг. Система сервісних центрів МВС складається з Головного сервісного, регіональних сервісних центрів, територіальних сервісних центрів, мобільних сервісних центрів. Визначено, що серед основних функцій та послуг сервісних центрів МВС – видача та обмін посвідчень водія, реєстрація та перереєстрація транспортних засобів, видача та зберігання номерних знаків, а також оформлення дозволу на перевезення небезпечних вантажів. На базі сервісного центру МВС можна скласти іспити для отримання права керування транспортними засобами.

5. Аналіз діяльності сервісних центрів МВС показав, що у цілому сервісні центри МВС працюють досить ефективно, навіть в умовах воєнного стану. Шлях від задовільної до хорошої роботи прокладений від постійного моніторингу суспільного запиту, аналіз проблем і пошук системних рішень для їх розв'язання.

6. Запропоновано комплексний підхід щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС за рахунок впровадження системи управління якістю на базі ISO 9001. Переваги системи управління



якістю на основі стандартів ISO 9001 є вимогою часу у сфері публічного управління. У процесі управління виникає можливість отримати зворотний зв'язок щодо теперішнього стану організації та визначення змін, які необхідно впровадити в її діяльність. Запропоновано послідовність відповідних етапів оцінки якості послуг та діяльності сервісних центрів МВС.

Впровадження зазначених рекомендацій у практичну діяльність дозволить значно підвищити якість з надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги: навч. посіб. / К. К. Афанасьєв. – Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. – С. 28.
2. Бережний В. О. Реформування державного управління у Великобританії. Теорія та практика державного управління. 2010. № 2. - С. 89–95.
3. Буханевич О. М. Закордонний досвід надання адміністративних послуг. Митна справа. 2014. - № 6 (2.1). - С. 222–229.
4. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади: монографія. Полтава: ПНТУ, - 2009. - 288 с.
5. Головний сервісний центр МВС України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hsc.gov.ua/>
6. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління. - 2011. Вип. 4. - С. 467–475.
7. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги і їх юридична природа / Е. Ф. Демський // Юридична наука : наук. юрид. журн. – 2011. – Вип. 1. - С. 79–86.
8. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. - № 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3)
9. Єдині вимоги (Стандарт) якості обслуговування відвідувачів ЦНАП [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cnap.in.ua/802/>
10. Загальне адміністративне право : підручник / [Гриценко І.С., Мельник Р.С., Пухтецька А.А. та інші]; за заг. ред. І.С. Гриценка. Київ : Юринком Інтер, 2015. - 568 с.

11. Закон України «Про адміністративні послуги» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
12. Ковбасюк Ю. В., Загороднюк С. В., Крайнік П. І. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України. Київ: НАДУ. - 2011. - 48 с.
13. Коптєв А.М. Правове та організаційне забезпечення діяльності сервісних центрів МВС України. Трибуна молодого науковця [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2017/2/20.pdf>
14. Кунцевська А. В. Професійна позиція як механізм регулювання діяльності (на прикладі діяльності працівників сервісних центрів МВС України) Організаційна психологія. Економічна психологія. № 3 (14) / 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://orgpsy-journal.in.ua/userfiles/issues/i14/n14/8.pdf>
15. Курс адміністративного права України : підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух та ін.]; за ред. В.В. Коваленка. Київ : Юрінком Інтер, 2012. - 808 с.
16. Лілікович П. В. Формування сучасної системи надання послуг сервісними центрами МВС України / П.В. Лілікович // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. – 2019. - №1 (65). – С.153-158
17. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації / Т. В. Маматова // Аспекти публічного управління. – 2015. – № 4. – С. 75-83. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_4_12).
18. Мацелик Т.О. Суб'єкти адміністративного права: поняття та система : монографія. Ірпінь: Видавництво Національного університету державної податкової служби України, 2013. - 342 с.
19. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування /

В.Тимошук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.

20. Офіційний сайт ISO [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/home.html>

21. Панькова З. Л. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг та його застосування в Україні. Право: Історія, Теорія, Практика: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Дніпро, 18–19 листоп. 2016 р.). Херсон: Вид. дім «Гельветика», 2016. - С. 144 -146.

22. Петьовка В. Окремі проблеми визначення поняття «адміністративна послуга» та способи їх вирішення / В. Петьовка // Публічне право. – 2013. – № 2 (10). – С. 99 -104.

23. Позняк А. О. Напрямки підвищення якості надання громадських послуг населенню / А. О. Позняк // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. – 2015. – Т. 254, Вип. 242. – С. 86-92 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2015\\_254\\_242\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_254_242_16).

24. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

25. Про затвердження Положення про Головний сервісний центр МВС: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 07.11.2015 № 1393 (у редакції наказу Міністерства внутрішніх справ України від 26 листопада 2018 року № 955) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://hsc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/polojenia\\_GSC\\_MVS.pdf](https://hsc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/polojenia_GSC_MVS.pdf)

26. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постанова кабінету міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [//zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text)

27. Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 889 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-2015-%D0%BF#Text>

28. Рибінська А.П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності з надання сервісних послуг МВС. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Державний науково-дослідний інститут Міністерства внутрішніх справ України, Київ, 2019 [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https://dndi.mvs.gov.ua/files/pdf/dissertation\\_Rybinska\\_A\\_P.pdf](https://dndi.mvs.gov.ua/files/pdf/dissertation_Rybinska_A_P.pdf)

29. Тимощук В. П. Адміністративні послуги : посібник / [В. Тимощук]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. – 104 с.

30. Шуба В.В. Адміністративно-правові відносини в діяльності органів прокуратури України: загальнотеоретичні аспекти : дис. кандидата юрид. наук : спец. 12.00.07. Дніпропетровськ. держ. ун-т внутр. справ. Д., 2006. 200 с.