

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Методичні основи визначення та обґрунтування
послідовності робіт в адміністративному управлінні»*

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка)

5 курсу за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування

заочної форми навчання

Горбатюк І.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

кандидат наук з державного
управління,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування
Марущин Ю.В.

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горбатюк І. І. Методичні основи визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні. Бакалаврська робота.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню методичних підходів до визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні. У роботі розглянуто сутність і значення послідовності управлінських процесів, їхню роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій та установ.

Особлива увага приділена аналізу світового досвіду організації управлінських процесів, що дозволяє визначити перспективні напрями вдосконалення механізмів адміністративного управління в Україні.

У ході дослідження здійснено аналіз теоретичних підходів до управління послідовністю робіт, виокремлено ключові принципи та методологічні основи, які сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень. У роботі розглянуто сучасні методи планування, координації та контролю адміністративних процесів, що дозволяють мінімізувати дублювання функцій, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити якісне виконання поставлених завдань.

Окремо проаналізовано стан адміністративного управління в Україні, визначено основні проблеми та бар'єри, що ускладнюють процеси управління. Зокрема, досліджено питання регламентації управлінських дій, недостатньої координації між рівнями управління, проблеми нормативного забезпечення та цифрової трансформації адміністративних процесів.

На основі отриманих результатів запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні. Основний акцент зроблено на застосуванні сучасних інформаційних технологій, цифровізації управлінських процесів, впровадженні системного моніторингу та контролю виконання завдань. Запропоновані підходи можуть бути використані органами державного

управління та місцевого самоврядування для покращення ефективності управлінських рішень, підвищення рівня відповідальності за реалізацію завдань, створення більш гнучкої та адаптивної системи адміністративного управління.

Ключові слова: адміністративне управління, послідовність робіт, управлінські процеси, методологія, ефективність, стратегічне планування, контроль, цифровізація, публічне управління, міжнародний досвід, оптимізація ресурсів, координація.

SUMMARY

Gorbatyuk I. I. Methodological foundations of determining and substantiating the sequence of work in administrative management. Bachelor's thesis.

The bachelor's thesis is devoted to the study of methodological approaches to determining and substantiating the sequence of work in administrative management. The paper examines the essence and significance of the sequence of management processes, their role in ensuring the effective functioning of organizations and institutions.

Particular attention is paid to the analysis of world experience in organizing management processes, which allows us to identify promising areas for improving administrative management mechanisms in Ukraine.

During the study, an analysis of theoretical approaches to managing the sequence of work was carried out, key principles and methodological foundations were identified that contribute to increasing the efficiency of management decisions. The paper considers modern methods of planning, coordination and control of administrative processes, which allow minimizing duplication of functions, optimizing resource allocation and ensuring high-quality implementation of tasks.

The state of administrative management in Ukraine is separately analyzed, the main problems and barriers that complicate management processes are identified. In particular, the issues of regulation of administrative actions, insufficient coordination

between levels of management, problems of regulatory support and digital transformation of administrative processes were investigated.

Based on the results obtained, practical recommendations were proposed for improving the mechanism for determining and substantiating the sequence of work in administrative management. The main emphasis was placed on the application of modern information technologies, digitalization of administrative processes, implementation of systematic monitoring and control of task performance.

The proposed approaches can be used by state and local government bodies to improve the efficiency of management decisions, increase the level of responsibility for the implementation of tasks, and create a more flexible and adaptive system of administrative management.

Keywords: administrative management, sequence of work, administrative processes, methodology, efficiency, strategic planning, control, digitalization, public management, international experience, resource optimization, coordination.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні основи послідовності робіт в адміністративному управлінні.....	
1.1. Поняття та сутність категорії «послідовність робіт в адміністративному управлінні».....	7
1.2. Методичні підходи до процесу послідовності робіт в адміністративному управлінні.....	15
Розділ 2. Сучасний стан визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні.....	23
2.1. Світовий досвід організації робіт в органах публічного управління...	23
2.2. Аналіз механізмів послідовності робіт в системі адміністративного управління в Україні.....	30
Розділ 3. Напрями вдосконалення послідовності робіт в адміністративному управлінні в Україні.....	42
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення механізму послідовності робіт в системі адміністративного управління.....	42
3.2. Шляхи підвищення ефективності послідовності робіт органу публічної влади.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Адміністративне управління є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації чи установи. Одним із ключових завдань у цій сфері є визначення та обґрунтування послідовності виконання робіт, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів, координацію зусиль працівників та досягнення поставлених цілей у встановлені строки. Цей процес потребує використання методичних підходів, які базуються на системному аналізі, прогнозуванні та оптимізації управлінських дій.

Актуальність теми визначається необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень в умовах зростаючої складності сучасного адміністративного середовища. В умовах швидких змін економічних, соціальних та технологічних процесів, організаціям потрібно оперативно адаптувати свої управлінські механізми для забезпечення конкурентоспроможності. Визначення оптимальної послідовності робіт є важливим інструментом, що дозволяє уникнути дублювання зусиль, мінімізувати витрати та забезпечити якісне виконання завдань.

Таким чином, дослідження методичних підходів до обґрунтування послідовності виконання робіт в адміністративному управлінні є актуальним не лише для теоретичного осмислення, але й для практичного застосування. Це сприяє створенню більш прозорих та структурованих процесів управління, які відповідають сучасним вимогам і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Питаннями визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні займалися такі вітчизняні науковці як: Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г., Логвінов В., Лях, Ю. І., Перга, Ю. М., Присняжук П.В., Пушкар З.М., Руденко О. М., Самойлик, Ю., Шевчук Р. В. та ін.

Мета і завдання дослідження. Основною метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій для вдосконалення методичних основ визначення та обґрунтування послідовності

робіт в адміністративному управлінні.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати та сутність категорії «послідовність робіт в адміністративному управлінні»;
- узагальнити методичні підходи до процесу послідовності робіт в адміністративному управлінні;
- навести світовий досвід організації робіт в органах публічного управління;
- виконати аналіз механізмів послідовності робіт в системі адміністративного управління в Україні;
- навести стратегічні напрями вдосконалення механізму послідовності робіт в системі адміністративного управління.

Об'єкт дослідження - система публічного управління в Україні як основа ефективного функціонування організацій та установ.

Предмет дослідження є методичні підходи та інструменти визначення й обґрунтування послідовності робіт у системі адміністративного управління.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною базою роботи слугували як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Серед загальнонаукових було застосовано: діалектичний метод (для аналізу теоретичних і концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю); метод дедукції (для структурування роботи та дослідження предмета); абстрактно-логічний метод і метод синтезу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти Старокостянтинівської міської ради, а також результати опитування та власних спостережень.

Структура роботи. Бакалаврська робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту. Кваліфікаційна робота містить 15 таблиць і 15 рисунків. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОСЛІДОВНОСТІ РОБІТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та сутність категорії «послідовність робіт в адміністративному управлінні»

Адміністративне управління – це сукупність заходів, методів і засобів, спрямованих на організацію, координацію та контроль діяльності суб'єктів для досягнення поставлених цілей. Воно є важливим компонентом державного управління, забезпечуючи впорядкованість та ефективність функціонування організацій і структур у різних сферах суспільного життя. Основою адміністративного управління є впровадження чітких правил, процедур та регламентів, що сприяють упорядкуванню процесів прийняття рішень.

Роль адміністративного управління полягає у встановленні ефективних комунікацій між різними рівнями організації, оптимізації використання ресурсів і забезпеченні виконання завдань у відповідності до встановлених норм. Завдяки адміністративному управлінню досягається стабільність у діяльності організацій, а також можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Менеджмент – це система, що включає способи, методи, та принципи управління, спрямовані на досягнення поставлених цілей через організацію і координацію діяльності людей. Вона передбачає ефективне використання знань, досвіду й інтелекту працівників, а також уміння спрямовувати їхню діяльність на досягнення спільних завдань. Менеджмент є динамічною системою, яка постійно змінюється та адаптується до нових умов і викликів. Це процес узгодження зусиль членів організації задля досягнення загальних цілей [24 с. 205].

Адміністративний менеджмент, як навчальна дисципліна, охоплює кілька важливих напрямів:

- вивчення методології та аналіз базових понять і концепцій;

- історичний розвиток і становлення адміністративної думки та науки;
- сучасні теорії адміністративного управління;
- системний аналіз і підходи до державного та адміністративного управління як цілісної системи;
- адміністрування як сукупність процесів, процедур і взаємовідносин у державних установах;
- адміністративний менеджмент як політика та стратегія проведення адміністративних реформ [31, с. 105].

Суб'єктом адміністративного менеджменту виступає посадова особа, наділена певним комплексом повноважень, які дозволяють їй ефективно керувати процесами, вирішувати завдання та досягати різноманітних цілей в організаційно-управлінському контексті.

Адміністративне управління – це система організації та регулювання діяльності суб'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей шляхом впровадження нормативних, регламентованих і контрольованих процедур. Воно забезпечує функціонування організацій, установ чи державних структур за допомогою чітких правил, розподілу обов'язків і використання ресурсів.

Сутність адміністративного управління полягає у забезпеченні ефективної діяльності організацій через упорядкування процесів управління, їхню координацію та контроль. Воно передбачає формалізацію управлінської діяльності через нормативно-правові акти, які визначають обов'язки, повноваження та відповідальність кожного рівня організаційної структури. Крім того, адміністративне управління покликане створювати умови для ефективної взаємодії між підрозділами організації, забезпечувати стабільність у виконанні функцій та сприяти досягненню стратегічних і оперативних цілей.

У контексті державного управління адміністративне управління є основою функціонування державної служби, забезпечуючи реалізацію

політики, регулювання суспільних відносин та виконання управлінських функцій у державних установах.

Адміністративне управління характеризується такими ключовими рисами (рис. 1.1):

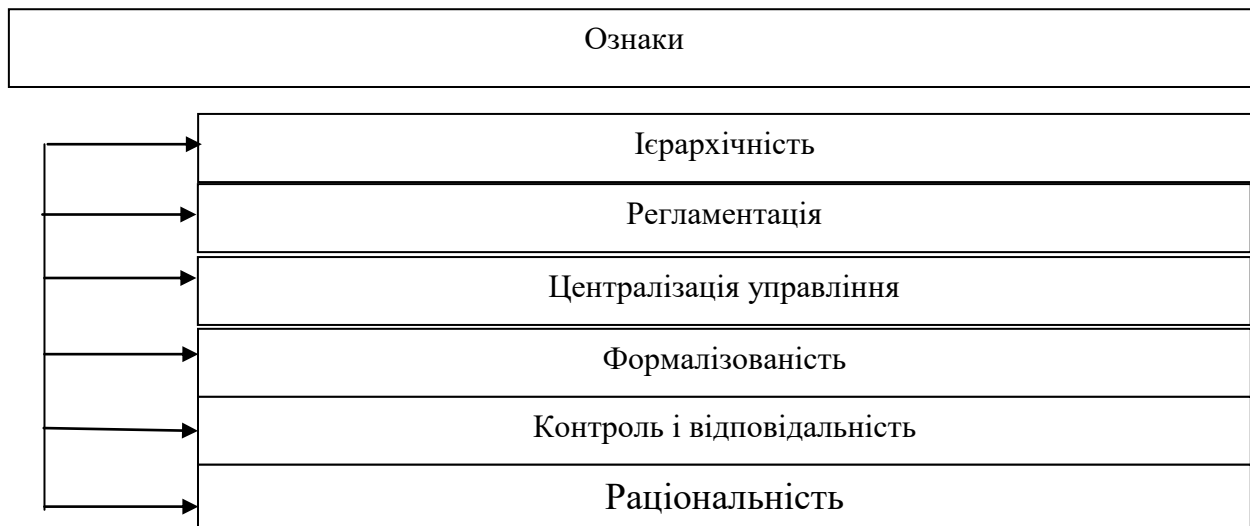


Рис. 1.1. Риси адміністративного управління

Джерело: складено на основі [50]

1. Ієрархічність. Ієрархічність означає побудову управлінської системи на принципах вертикальної структури, де кожен рівень підпорядковується вищому, а кожна посадова особа має свої чітко визначені обов'язки. Цей принцип дозволяє розподіляти завдання між різними рівнями управління, встановлюючи чітку відповідальність за виконання. Вища інстанція має право контролювати діяльність підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані виконувати вказівки, дотримуючись ієрархії.

2. Регламентація. Регламентація базується на використанні нормативних документів, інструкцій та правил, які забезпечують стабільність і впорядкованість процесів управління. Ці документи визначають обов'язки, права та повноваження кожного учасника системи. Регламентація мінімізує суб'єктивність у прийнятті рішень, забезпечує правову основу діяльності та створює умови для ефективної взаємодії між працівниками.

3. Централізація управління. Централізація передбачає концентрацію повноважень у руках керівництва на вищому рівні. Це дозволяє приймати

стратегічні рішення, які визначають загальний напрям діяльності всієї організації. Централізація сприяє єдності в управлінні та запобігає неузгодженості дій на різних рівнях. Водночас вона потребує збалансованості з децентралізацією, щоб уникнути надмірної залежності нижчих рівнів від вищих.

4. Формалізованість. Формалізованість означає, що всі процедури, процеси та завдання в управлінні документально закріплені й стандартизовані. Це забезпечує прозорість у виконанні функцій, сприяє зменшенню ймовірності помилок і конфліктів, а також дає можливість контролювати виконання завдань. Формалізованість створює умови для чіткої координації та прогнозованості діяльності організації.

5. Контроль і відповідальність. Контроль передбачає постійний моніторинг процесів виконання завдань, аналіз результатів та вжиття заходів у разі невідповідності. Це важливий інструмент забезпечення дотримання встановлених норм і стандартів. Відповідальність означає, що кожен працівник або керівник несе зобов'язання за результати своєї роботи, що підвищує дисципліну і мотивацію в управлінні.

6. Раціональність. Раціональність передбачає максимальне використання ресурсів організації (матеріальних, фінансових, трудових) для досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами. Ця риса забезпечує оптимізацію діяльності організації, зменшення витрат і підвищення ефективності. Раціональність вимагає продуманого підходу до розподілу ресурсів і використання інноваційних рішень [50, с. 88].

Послідовність робіт в адміністративному управлінні — це структурований порядок виконання завдань, що спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Вона визначає логічний і хронологічний порядок дій, необхідний для забезпечення ефективного функціонування адміністративної системи. Головним завданням послідовності робіт є впорядкування управлінських процесів, усунення дублювання завдань і забезпечення ефективного розподілу ресурсів.

Послідовність робіт формується відповідно до базових принципів адміністративного управління: планування, організації, мотивації, координації та контролю. Вона охоплює всі етапи управлінського циклу, починаючи з аналізу ситуації та визначення цілей, і закінчуючи моніторингом та оцінкою результатів. Її впровадження дозволяє мінімізувати дублювання функцій, знижує ризик управлінських помилок та сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей. На етапі планування визначаються цілі та пріоритети, організація спрямована на ефективний розподіл завдань, мотивація забезпечує залученість працівників, а контроль і коригування гарантують виконання поставлених завдань відповідно до встановлених норм.

Послідовність робіт в адміністративному управлінні включає кілька важливих етапів, які формують основу управлінського циклу:

1. **Планування.** Це перший і визначальний етап, який спрямований на встановлення цілей та завдань, визначення необхідних ресурсів і строків виконання. Планування дозволяє оцінити поточний стан організації, передбачити можливі ризики та визначити шляхи їх мінімізації. У державному управлінні цей етап може включати розробку стратегічних програм, бюджетне планування або підготовку регламентів для надання послуг.

Приклад: Планування роботи Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) включає аналіз потреб громадян, визначення ключових послуг та ресурсів для їх забезпечення.

2. **Організація.** Цей етап забезпечує створення ефективної організаційної структури, розподіл завдань між підрозділами та працівниками, а також визначення відповідальності за виконання кожного завдання. Організація дозволяє забезпечити упорядкованість і синхронізацію дій на всіх рівнях управління.

Приклад: У ЦНАП організація передбачає чіткий розподіл функцій між адміністраторами, спеціалістами з документального забезпечення та іншими працівниками, що відповідають за обслуговування громадян.

3. Координація. Координація дій усіх учасників процесу є важливою для забезпечення злагодженості та уникнення дублювання функцій. Вона дозволяє узгодити діяльність різних підрозділів і органів для досягнення загальної мети.

Приклад: Координація роботи між різними відділами ЦНАП та іншими державними установами, наприклад, податковою службою, дозволяє забезпечити швидку передачу інформації та якісне обслуговування громадян.

4. Мотивація. Мотивація спрямована на заохочення працівників до якісного та своєчасного виконання завдань. Це може включати як матеріальні стимули (зарплата, премії), так і нематеріальні (можливості професійного розвитку, публічне визнання досягнень).

Приклад: Для підвищення мотивації працівників у ЦНАП можуть впроваджувати систему преміювання за скорочення строків виконання завдань або позитивні відгуки громадян.

5. Контроль. Завершальний етап, який включає моніторинг виконання завдань, аналіз досягнутих результатів і внесення коректив. Контроль дозволяє виявити слабкі місця в процесах управління та своєчасно виправити помилки.

Приклад: У ЦНАП контроль включає перевірку якості надання послуг, дотримання строків виконання запитів громадян та аналіз ефективності роботи персоналу. [61, с. 88]

Послідовність робіт у системі адміністративного управління є фундаментальною складовою організації управлінських процесів. Її роль визначається необхідністю забезпечення впорядкованості дій, узгодженості між учасниками процесу та раціонального використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації чи державного органу.

1. Забезпечення впорядкованості процесів. Послідовність робіт сприяє створенню структурованого підходу до управління, де кожен етап чітко пов'язаний із попереднім і наступним. Це дозволяє уникнути хаосу в управлінні та дублювання функцій, що часто трапляється в умовах слабкої організації.

Приклад: У рамках роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) чітка послідовність дій забезпечує своєчасне обслуговування громадян, починаючи з прийому заявки і закінчуючи видачею результату.

2. Підвищення ефективності управління. Завдяки впорядкованості дій забезпечується раціональний розподіл ресурсів, зокрема трудових, фінансових та матеріальних. Це дозволяє виконувати завдання у встановлені строки з мінімальними витратами.

Приклад: У процесі реєстрації бізнесу через електронні платформи послідовність етапів мінімізує часові та фінансові витрати як для громадян, так і для органів управління.

3. Досягнення стратегічних і тактичних цілей. Послідовність робіт забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації чи установи через узгодженість і чіткість дій на кожному етапі. Ця чіткість дозволяє ефективно працювати навіть у складних умовах.

Приклад. У межах реформи децентралізації чітка послідовність дій дозволяє громадам самостійно організовувати управлінські процеси, впроваджуючи нові послуги для мешканців.

4. Сприяння прозорості та підзвітності. Коли процеси чітко структуровані, кожен етап стає прозорим, а відповідальність за виконання конкретного завдання може бути відстежена. Це важливо для забезпечення довіри громадян до роботи органів влади.

Приклад. У сфері електронного урядування платформи, такі як «Дія», створюють прозорий порядок виконання робіт, де кожен громадянин може відстежувати статус свого запиту.

5. Гнучкість у реагуванні на зміни. Чітко визначена послідовність робіт дозволяє швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові законодавчі вимоги або запити громадян.

Приклад. У періоди криз, як-от пандемія COVID-19, чітка структура роботи органів влади допомогла швидко впровадити нові механізми підтримки населення.

Роль послідовності робіт не можна переоцінити, оскільки вона базується на низці важливих принципів, зокрема:

- Системність: Усі завдання виконуються у взаємозв'язку, утворюючи єдину цілісну систему.
- Ієрархічність: Завдання розподіляються між різними рівнями організації чи управління відповідно до їхньої компетенції.
- Реалістичність: Поставлені завдання та визначені етапи мають бути досяжними в умовах наявних ресурсів.
- Пріоритетність: Кожен етап виконується з урахуванням важливості завдання для загальної мети.

Розглянемо послідовність робіт на прикладі реєстрації підприємства в ЦНАП:

1. Подання заявки: Громадянин подає документи до адміністратора ЦНАП (особисто або онлайн через портал).
2. Перевірка документів: Адміністратор перевіряє комплектність документів та їх відповідність законодавчим вимогам.
3. Внесення інформації до реєстру: Дані про підприємство вносяться до державного реєстру.
4. Взаємодія з іншими органами: У разі необхідності здійснюється передача інформації до податкової, пенсійного фонду тощо.
5. Прийняття рішення: Після перевірки документів приймається рішення про реєстрацію підприємства.
6. Видача результату: Заявник отримує підтвердження реєстрації, наприклад, витяг із реєстру.

Послідовність робіт є ключовим фактором ефективного функціонування адміністративного управління. Вона забезпечує упорядкованість дій, оптимізує використання ресурсів і підвищує якість управлінських процесів. Чітка послідовність роботи дозволяє досягати організаційних цілей, зменшувати ризики помилок і забезпечувати стабільність діяльності організацій. Таким чином, адміністративне управління реалізується через чітку послідовність

робіт, що забезпечує системний підхід до досягнення цілей, уникнення дублювання зусиль і мінімізацію витрат ресурсів. [62.]

Отже, послідовність робіт є фундаментальною складовою адміністративного управління, що забезпечує системний і структурований підхід до досягнення організаційних цілей. Вона дозволяє узгодити діяльність усіх учасників, мінімізувати втрати часу та ресурсів, а також забезпечити високу якість послуг для громадян. Впровадження ефективної послідовності робіт є необхідною умовою для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів у сучасній Україні. адміністративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності організацій та установ. Його сутність полягає у раціональному плануванні, організації, мотивації та контролі, що сприяють досягненню поставлених цілей. Основна перевага адміністративного управління – це здатність створювати системний підхід до управління процесами. Водночас важливо враховувати гнучкість та адаптивність до змін, що забезпечує його актуальність у сучасному динамічному світі. Таким чином, адміністративне управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якої системи управління.

1.2. Методичні підходи до процесу послідовності робіт в адміністративному управлінні

Адміністративне управління є комплексом дій, спрямованих на організацію, координацію та контроль діяльності організацій для досягнення ефективності їх функціонування. Воно базується на сукупності завдань, принципів, методів та функцій, які забезпечують упорядкованість і стабільність управлінських процесів. Завдання адміністративного управління включають раціональне використання ресурсів, забезпечення виконання рішень та підтримання дисципліни.

Принципи адміністративного управління, такі як єдність керівництва, чіткість розподілу обов'язків та централізація, формують основу для організації

управлінської діяльності. Методи управління поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, що дозволяє досягати поставлених цілей найбільш ефективно. Функції адміністративного управління включають планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль, що утворюють цикл управлінських процесів.

Основні завдання адміністративного управління в державній службі

1. Організація ефективної роботи державних органів. Організація передбачає створення чіткої управлінської структури, яка забезпечує злагоджену діяльність усіх підрозділів державної служби. Це включає розподіл обов'язків і повноважень між працівниками та рівнями управління, що дозволяє уникати дублювання функцій і конфліктів. Основою організації є визначення ієрархії, при якій кожен державний орган або підрозділ чітко знає свої завдання, підпорядкування та механізми взаємодії з іншими структурами. Злагоджена організація роботи сприяє оперативності та ефективності в досягненні цілей державної політики.

2. Раціональне використання ресурсів. Це завдання зосереджене на оптимальному розподілі та використанні людських, матеріальних і фінансових ресурсів, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності державної служби. Раціональне використання передбачає оцінку потреб у ресурсах, мінімізацію їхнього надмірного споживання та уникнення неефективних витрат. Наприклад, застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати частину процесів, знижуючи навантаження на персонал і витрати на паперовий документообіг. Раціональний підхід допомагає досягти високих результатів при мінімальних затратах.

3. Забезпечення виконання державних рішень. Адміністративне управління забезпечує механізми впровадження урядових рішень, програм та стратегій. Це включає координацію роботи підрозділів, розробку процедур виконання та моніторинг досягнення результатів. Виконання державних рішень можливе лише за умови чіткого планування, контролю за дотриманням термінів та відповідності дій цілям. Наприклад, адміністративне управління забезпечує

реалізацію соціальних програм, таких як допомога вразливим верствам населення, через налагодження роботи відповідних структур.

4. Підтримання дисципліни і порядку. Контроль за дотриманням нормативно-правових актів, регламентів і встановлених процедур є однією з ключових функцій адміністративного управління. Підтримання дисципліни включає регулярний моніторинг роботи працівників, забезпечення відповідальності за виконання завдань і попередження порушень. Крім того, управління сприяє формуванню належного морального клімату в колективі, що зменшує ризик конфліктів та неефективності.

5. Задоволення потреб громадян. Державна служба існує для того, щоб забезпечувати якісні, доступні та своєчасні послуги громадянам. Завдання адміністративного управління полягає в тому, щоб орієнтувати діяльність державних органів на вирішення потреб населення.

У табл. 1.1 наведено основні принципи адміністративного управління.

Таблиця 1.1

Принципи адміністративного управління

Принцип	Опис
Законність	Принцип законності є основоположним у системі адміністративного управління, оскільки вся діяльність державних органів повинна здійснюватися відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових актів. Це гарантує, що рішення, дії та процедури, які проводяться в межах державної служби, не порушують права громадян і відповідають вимогам Конституції та інших законів. Державні службовці повинні дотримуватися законів, що забезпечує правовий порядок, зниження корупційних ризиків і забезпечення довіри до державних установ.
Ієрархічність	Принцип ієрархічності передбачає чітку структуру управління, де кожен рівень має свою відповідальність і підпорядкованість. Це дозволяє здійснювати ефективне управління, оскільки визначається, хто за що відповідає на кожному рівні організації
Єдність керівництва	Цей принцип вимагає, щоб усі державні органи і підрозділи діяли узгоджено, під керівництвом одного центру. Єдність керівництва гарантує, що в рамках однієї державної служби немає суперечностей або конкуренції між підрозділами, що дозволяє уникати дублювання завдань і максимізувати ефективність роботи.
Прозорість	Принцип прозорості полягає в тому, що інформація про діяльність державної служби повинна бути відкритою і доступною для громадськості. Це включає публікацію рішень, звітів, фінансових документів та інших важливих аспектів діяльності.

Продовження табл. 1.1

Професіоналізм	Принцип професіоналізму полягає в тому, що державні службовці повинні мати високий рівень кваліфікації та бути здатними ефективно виконувати свої обов'язки.
Централізація і децентралізація	вищих рівнях і автономією місцевих органів. Централізація дозволяє здійснювати стратегічне планування, приймати важливі рішення і координувати діяльність на рівні уряду або центральних органів в

Джерело: складено на основі [51]

Адміністративне управління передбачає чітко визначений порядок виконання завдань, що сприяє ефективності функціонування організації. Методичні підходи до цього процесу формуються на основі принципів, технік і інструментів, які забезпечують узгодженість дій та досягнення поставлених цілей. Основними аспектами цього підходу є стандартизація, використання інформаційних технологій, моделювання процесів, управління змінами та моніторинг виконання завдань.

1. Стандартизація та регламентація процесів. Стандартизація передбачає створення чітких інструкцій і регламентів для кожного етапу роботи. Наприклад, визначення чіткої послідовності виконання завдань, строків, форм звітності тощо. Регламентація забезпечує стабільність і прогнозованість робочих процесів, мінімізує ризики помилок та ускладнень.

2. Інтеграція сучасних інформаційних технологій. Використання електронних систем, таких як системи управління документами або CRM-платформи, дозволяє автоматизувати процеси, прискорити обробку даних і зменшити ризики людських помилок. Наприклад, у сфері надання адміністративних послуг популярним рішенням є використання платформи "Дія", що значно спрощує взаємодію між громадянами та органами влади.

3. Моделювання та аналіз процесів. Моделювання допомагає виявити слабкі місця в послідовності робіт та оптимізувати процеси. Створення моделей

дозволяє тестувати нові підходи до роботи, змінювати структуру процесів або впроваджувати інноваційні рішення.

4. Управління змінами. Цей підхід передбачає підготовку організації до впровадження нових підходів, технологій чи регламентів. Зміни можуть включати реорганізацію структурних підрозділів, автоматизацію процесів чи адаптацію до нових вимог законодавства.

5. Моніторинг і контроль. Регулярний контроль за виконанням завдань дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи. Наприклад, оцінка результатів роботи за допомогою показників ефективності сприяє підтриманню високого рівня якості послуг.

Планування є першою і важливою функцією адміністративного управління, що визначає стратегічні напрямки розвитку державної служби. Ця функція включає в себе:

Визначення цілей і завдань – розробка чітких, досяжних і вимірюваних цілей для всіх рівнів державної служби, що відповідають національним і локальним пріоритетам.

Створення планів і програм – розробка коротко- і довгострокових планів, що окреслюють кроки для досягнення поставлених цілей. Це може бути включення заходів для покращення ефективності, розвитку нових ініціатив або реформування певних секторів державної служби.

Пріоритетизація завдань – у процесі планування важливо встановити пріоритети, щоб організувати ресурси й зусилля на виконання найбільш важливих завдань, що впливають на ефективність роботи.

Функція організації забезпечує структуру і порядок у діяльності державних органів, що включає:

Формування структури органів державної служби – визначення ієрархії, розподілу обов'язків і відповідальностей між підрозділами та працівниками. Це включає створення відділів, департаментів та інших підрозділів, а також визначення ролей кожного співробітника в цій структурі.

Розподіл ресурсів – ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для досягнення цілей. Це включає в себе розподіл бюджетів, персоналу та інших ресурсів між підрозділами, з урахуванням пріоритетів та стратегічних завдань.

Створення процедур та регламентів – забезпечення ефективної організації через стандартизацію процедур, впровадження чітких інструкцій та правил для виконання різних завдань і досягнення результатів.

Координація полягає у забезпеченні узгодженості дій між різними підрозділами та органами влади для досягнення єдиних цілей:

Забезпечення взаємодії між органами – забезпечення чіткої і ефективної взаємодії між різними державними установами та відомствами для досягнення спільних цілей. Це дозволяє уникати дублювання зусиль та забезпечити максимальну ефективність роботи.

Забезпечення виконання державних рішень – координація між органами влади на місцевому і центральному рівнях для належного впровадження політик і рішень, що приймаються на вищих рівнях.

Підтримка комунікації та зворотного зв'язку – створення каналів комунікації для обміну інформацією і зворотного зв'язку між різними рівнями управління.

Мотивація є важливою функцією, що спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів:

Створення матеріальних стимулів – забезпечення фінансових або інших матеріальних заохочень для працівників, що ефективно виконують свої обов'язки. Це може бути преміювання, надання додаткових відпусток або інших вигод.

Нематеріальні стимули – надання можливостей для кар'єрного зростання, навчання та розвитку, визнання досягнень працівників через публічне визнання або додаткові можливості для професійного розвитку.

Мотивація через довіру та відповідальність – створення умов для самостійного прийняття рішень і визначення відповідальності за результати

діяльності, що стимулює працівників до більшої відповідальності та продуктивності.

Контроль є важливою функцією, яка дозволяє забезпечити ефективність і відповідність виконанням завдань:

Моніторинг виконання завдань – регулярна перевірка того, як виконуються поставлені завдання і чи досягаються намічені цілі. Це може включати перевірку виконання конкретних завдань, програм або проектів.

Оцінка ефективності роботи – визначення рівня досягнення поставлених цілей і завдань через аналіз результатів діяльності. Це також включає оцінку використання ресурсів і часового ліміту для досягнення результатів. Коригування та внесення змін – у разі виявлення проблем, неефективності чи відхилень від плану, адміністративне управління повинно своєчасно коригувати стратегії та рішення для досягнення оптимальних результатів [51, с. 88].

Методичні підходи до процесу послідовності робіт в адміністративному управлінні включають систему принципів, технік та інструментів, які допомагають забезпечити ефективну організацію робочих процесів, забезпечують їх узгодженість та досягнення поставлених цілей. Вони сприяють оптимізації управлінських функцій, зниженню витрат часу і ресурсів, а також підвищенню якості та прозорості в роботі органів влади. Розглянемо основні методичні підходів:

1. Стандартизація та регламентація процесів. Стандартизація процесів передбачає створення чітких і зрозумілих інструкцій і регламентів для кожного етапу роботи. Це включає визначення послідовності виконання завдань, дотримання чітких строків, форм і процедур, що забезпечує мінімізацію помилок і непотрібних затримок. Регламентування дозволяє встановити чіткі правила взаємодії між підрозділами та працівниками органів публічної влади, що сприяє більш ефективній організації роботи та уникненню дублювання функцій.

2. Інтеграція сучасних інформаційних технологій. Важливим підходом є використання інформаційних технологій для автоматизації і спрощення

процесів. Це дозволяє пришвидшити обробку даних, знизити ймовірність людських помилок і забезпечити зручність доступу до необхідної інформації для всіх учасників процесу. Інформаційні системи, такі як електронні документообігові системи або CRM-платформи, допомагають створювати прозорі, ефективні і швидкі робочі процеси, зокрема в сфері надання адміністративних послуг.

3. Моделювання та аналіз процесів. Метод моделювання передбачає створення моделей робочих процесів для оцінки та визначення їх ефективності, а також виявлення проблемних місць у послідовності робіт. Такий підхід допомагає виявити вузькі місця, які можуть спричинити затримки або зниження якості виконання завдань. За допомогою моделей можна тестувати нові стратегії, змінювати робочі процеси або впроваджувати нові технології для оптимізації функціонування організації.

4. Управління змінами. Важливим методом є підхід до управління змінами, що включає планування і впровадження змін у структурах, процесах та політиках органу публічної влади. Це забезпечує адаптацію організації до нових умов, технологій або змін у законодавстві. Управління змінами передбачає активну роль керівництва у стимулюванні змін, заохоченні інновацій та залученні персоналу до процесу трансформації.

5. Моніторинг і контроль. Важливим етапом методичного підходу є регулярний моніторинг виконання робочих процесів, що дозволяє оцінити їх ефективність, виявити невідповідності або порушення, а також вчасно реагувати на будь-які проблеми. Контроль включає оцінку результатів і коригування діяльності для досягнення бажаних результатів [24, с. 205].

Послідовність робіт в адміністративному управлінні є базовою складовою ефективного функціонування організації. Вона забезпечує структурованість, узгодженість і передбачуваність у виконанні завдань. Основними етапами цієї послідовності є планування, організація, координація, мотивація і контроль. Кожен із цих етапів має свої методи і підходи, які необхідно адаптувати залежно від специфіки організації.

Чітко визначена послідовність робіт сприяє раціональному розподілу ресурсів, зменшенню дублювання функцій і підвищенню ефективності роботи організації. Наприклад, впровадження стандартів управління та інтеграція інформаційних технологій забезпечують прозорість і зручність адміністративних процесів для громадян і працівників.

Отже, ефективна організація послідовності робіт є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей організації та забезпеченні стабільного розвитку. Використання методичних підходів до послідовності робіт дозволяє не лише оптимізувати робочі процеси, а й створювати сприятливі умови для інновацій та змін. Отже, адміністративне управління є важливим інструментом забезпечення ефективності організацій. Його завдання спрямовані на досягнення цілей за допомогою чіткої організації процесів. Принципи управління формують стабільну основу для діяльності, тоді як методи забезпечують гнучкість у досягненні результатів. Використання функцій управління дозволяє оптимально координувати дії всіх учасників процесу. Таким чином, адміністративне управління є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПОСЛІДОВНОСТІ РОБІТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Світовий досвід організації робіт в органах публічного управління

Світовий досвід послідовності робіт в адміністративному управлінні демонструє важливість впорядкованих процесів і чіткої структури для ефективного функціонування державних інституцій. Успішні приклади з різних країн свідчать, що якісна організація управлінських процесів сприяє прозорості, оперативності та підвищенню довіри громадян до влади. Особливу увагу приділяють оптимізації процедур, діджиталізації та залученню громадян до прийняття рішень.

Системний підхід до адміністративного управління включає розробку стратегій, які враховують регіональні особливості та світові тенденції. Наприклад, у країнах Скандинавії впроваджено модель «відкритого уряду», яка передбачає максимальну доступність інформації та участь громадськості в управлінні. Успішні результати також демонструють держави з високим рівнем автоматизації адміністративних послуг, такі як Естонія, де цифрові платформи стали основою взаємодії між владою та громадянами.

На рис. 2.31 наведено основні моделі адміністративного управління.

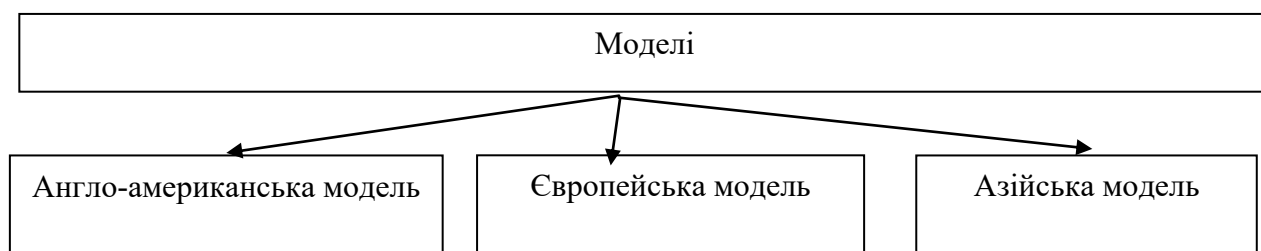


Рис. 2.1. Моделі адміністративного управління

Джерело: складено на основі [34]

Англо-американська модель адміністративного управління базується на принципах децентралізації, відкритості та прозорості. Вона характерна для країн, таких як США, Великобританія, Канада та Австралія, де влада активно передає повноваження на місцевий рівень. Місцеві органи управління мають ширші повноваження, що дозволяє оперативно реагувати на потреби громадян. Прозорість у прийнятті рішень і підзвітність влади перед суспільством є важливими аспектами цієї моделі. Такі механізми, як публічні звіти, електронне урядування та участь громадян у процесах прийняття рішень, дозволяють забезпечити високу довіру до інституцій.

Модель також акцентує на інноваціях та впровадженні сучасних технологій для покращення управлінських процесів. У США та Великобританії активно використовуються цифрові платформи для надання послуг громадянам, що дозволяє зменшити бюрократичне навантаження та забезпечити доступність послуг. Цифрові інструменти дозволяють громадянам отримувати інформацію про державні програми, подавати заявки на різні послуги і відслідковувати статус їх виконання. Такий підхід сприяє модернізації управлінських процесів і створює комфортні умови для взаємодії з державними органами.

Європейська модель адміністративного управління базується на централізованому управлінні та чіткій правовій регламентації. Вона характерна для країн Європейського Союзу, таких як Німеччина, Франція, Італія та Швеція, де управлінські функції значною мірою зосереджені на національному рівні. Центральні органи влади забезпечують єдину політику в межах країни та контролюють її виконання, а місцеві органи мають менш автономії в прийнятті рішень. Ця модель орієнтована на чітке правове регулювання, де закони та нормативні акти регламентують діяльність державних установ, що гарантує стабільність і передбачуваність в управлінських процесах.

Одним із ключових елементів європейської моделі є соціальна орієнтація управління, що проявляється у широких програмах соціального захисту та допомоги, зокрема у питаннях охорони здоров'я, освіти та пенсійного забезпечення. Це дозволяє забезпечити рівний доступ до послуг для всіх

громадян, зокрема для вразливих верств населення. У країнах ЄС широко впроваджуються програми соціальної підтримки, які забезпечують стабільність на макрорівні і сприяють зниженню соціальних ризиків. Європейська модель також акцентує увагу на дотриманні стандартів якості та надійності державних послуг [34].

Азійська модель адміністративного управління характерна для таких країн, як Китай, Японія, Південна Корея та Сінгапур. Вона базується на високому рівні ієрархічності, де центральна влада зосереджує основні управлінські функції, а підлеглі органи повинні виконувати чітко визначені завдання. Влада у таких країнах сильно централізована, що забезпечує стабільність у прийнятті рішень, але також створює систему, в якій нижчі рівні мають обмежену автономію. Така структура дозволяє державі швидко реагувати на виклики та забезпечувати ефективне управління великою кількістю населення та ресурсів [24, с. 205].

Основною особливістю азійської моделі є стратегічне планування та довгострокові перспективи в управлінні. Країни, такі як Японія та Китай, здійснюють планування на десятиліття вперед, що дозволяє досягати значних економічних та соціальних результатів. Наприклад, Китай активно використовує п'ятирічні плани розвитку, в яких визначаються ключові напрями економічного і соціального розвитку. Таке стратегічне управління забезпечує стабільний розвиток на національному рівні і є основою для досягнення амбітних цілей у галузях економіки, інфраструктури та технологій.

Важливим елементом є встановлення чіткої послідовності етапів адміністративних процесів: від аналізу потреб суспільства до контролю за реалізацією прийнятих рішень. Ключову роль у цьому відіграє використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та систем управління інформацією. Завдяки такому підходу забезпечується підвищення ефективності роботи органів влади, зниження корупційних ризиків і створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку [31, с. 80].

Система адміністративного управління в США активно базується на принципах децентралізації та інновацій. Однією з основних характеристик є передача значної частини управлінських функцій на рівень місцевих органів влади, що дозволяє адаптувати рішення до конкретних потреб громад. США впровадили низку інновацій, зокрема в цифровому урядуванні, використовуючи електронні платформи для надання державних послуг громадянам. Це включає, зокрема, розвиток порталу "USA.gov", який дозволяє користувачам швидко отримувати інформацію та подавати заявки на різноманітні послуги. Така система сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, спрощує доступ до послуг і покращує взаємодію між громадянами та державою.

Інноваційні моделі управління в США включають принципи прозорості та підзвітності. Наприклад, через численні електронні платформи та бази даних, громадяни можуть відстежувати процес надання послуг, подавати звернення та отримувати зворотний зв'язок. Місцеві органи влади мають велику автономію у виборі способів вирішення конкретних проблем, що дозволяє оперативно реагувати на змінні умови та потреби громад. Такий підхід сприяє розвитку інклюзивного та адаптивного управління на основі сучасних технологій, що є особливо актуальним у великих і розмаїтих за складом країнах, як США.

Німеччина застосовує структуровану модель адміністративного управління, яка відзначається сильним акцентом на управлінському контролі і правовому регулюванні. В країні існує чітка вертикаль управління, де державні функції розподіляються між федеральними, земельними та місцевими органами. У кожному рівні існують окремі контрольні та координаційні механізми, що забезпечують стабільність і ефективність у прийнятті рішень. Центральні органи в Німеччині відповідають за визначення основних політик, тоді як місцеві органи мають завдання щодо їх виконання на практиці.

Німецька модель передбачає чітку правову визначеність і гарантії законності у всіх адміністративних процесах. Регламентовані й стандартизовані процедури, а також постійний контроль за їх дотриманням, забезпечують високу ефективність і стабільність державного управління. В країні активно

використовуються системи моніторингу та оцінки ефективності роботи органів влади, що дозволяє оперативно реагувати на недоліки або коригувати політики. Ця модель підтримує високі стандарти управлінської діяльності та інституційну надійність, що є важливими елементами для розвитку держави.

Японія застосовує модель адміністративного управління, орієнтовану на стратегічне довгострокове планування та підвищення ефективності. Ключовою особливістю є чітке визначення пріоритетів розвитку на рівні уряду, що забезпечує комплексний підхід до вирішення економічних, соціальних та технологічних проблем. Японія активно використовує п'ятирічні плани розвитку, які допомагають зберігати стабільність і визначають стратегічні напрями на найближче десятиліття. Такий підхід дозволяє країні адаптуватися до глобальних змін і технологічних викликів, створюючи умови для зростання та розвитку.

Японія також акцентує на ефективності управлінських процесів, що проявляється у строгому контролі за виконанням завдань та досягненням запланованих результатів. Всі адміністративні органи підлягають ретельному моніторингу, що дозволяє вчасно коригувати стратегії та процедури, якщо це необхідно. Японська модель характеризується високим рівнем організованості та планування, що дозволяє країні стабільно розвиватися в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін. Це сприяє як внутрішній стабільності, так і створенню сприятливого іміджу Японії на міжнародній арені [60, с. 80].

Адаптація світового досвіду в сфері адміністративного управління до національних умов передбачає впровадження найкращих практик та моделей, що вже успішно функціонують в інших країнах, з урахуванням специфіки української реальності. В Україні в умовах децентралізації особливу увагу приділяють розвитку Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), як інструментів для підвищення ефективності державного управління на місцях. Системи децентралізації, що активно функціонують у США, можуть бути адаптовані для України, де органи місцевої влади здатні здійснювати більший контроль за виконанням державних послуг на місцях. Приміром, використання

електронних платформ, таких як «Дія», для надання послуг населенню в Україні наближає місцеві органи до світових стандартів у сфері електронного урядування.

Німецька модель, що акцентує увагу на чітких правових рамках і жорсткому контролю, також може бути застосована до ЦНАПів в Україні, особливо в контексті моніторингу виконання адміністративних процедур. В Україні можна вдосконалити контроль за дотриманням термінів та стандартів надання адміністративних послуг, а також посилити роль місцевих органів у реалізації національних і регіональних політик. Важливим елементом є чітке визначення прав та обов'язків громадян і органів влади, що дозволяє уникати бюрократичних затримок і помилок у процесі надання послуг. Також варто сприяти формуванню у місцевих органах ефективної системи зворотного зв'язку, яка буде реагувати на потреби населення.

Центр надання адміністративних послуг Старокостянтинівської міської ради може адаптувати світовий досвід для покращення якості обслуговування громадян, орієнтуючись на інновації, децентралізацію та ефективність управлінських процесів. Наприклад, використання електронних систем, таких як портал "Дія", дозволяє громадянам подати заявки онлайн, значно зменшуючи кількість особистих візитів до ЦНАПу. Це дозволяє значно підвищити ефективність роботи Центру, скорочуючи час очікування та забезпечуючи зручний доступ до послуг. Також варто запровадити більш активне використання мобільних додатків для обслуговування населення, що стане частиною інтернаціоналізованих практик у наданні адміністративних послуг.

Адаптуючи німецьку модель, Старокостянтинівський ЦНАП може посилити контроль за наданням адміністративних послуг, забезпечивши чітке регулювання процесу обробки документів та організувавши постійну перевірку їх виконання. Така система забезпечить високу відповідальність органів влади перед громадянами і дасть змогу оперативно реагувати на проблеми, пов'язані з якістю та швидкістю надання послуг. Важливо також акцентувати увагу на

підвищенні прозорості процесів через відкриті дані, що дозволить громадянам стежити за їхнім станом у реальному часі. Таким чином, реалізація цих кроків допоможе модернізувати ЦНАП Старокостянтинівської міської ради, наближаючи його до міжнародних стандартів та забезпечуючи високий рівень обслуговування населення.

Світовий досвід організації робіт в адміністративному управлінні демонструє важливість впорядкованих процесів, інноваційних підходів і залучення громадян до прийняття рішень. Англо-американська модель наголошує на децентралізації та прозорості, європейська модель характеризується централізованим управлінням і правовою регламентацією, а азійська модель вирізняється ієрархічністю та довгостроковим плануванням. Усі ці підходи сприяють стабільності, ефективності та адаптивності управлінських систем.

Україна, адаптуючи світові практики, зосереджується на впровадженні електронного урядування, розвитку ЦНАПів та підвищенні доступності послуг. Використання цифрових платформ, таких як «Дія», є важливим кроком у цьому напрямі, сприяючи покращенню прозорості та швидкості адміністративних процесів. Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду дозволяє підвищити ефективність державного управління та покращити взаємодію між громадянами й владою.

2.2. Аналіз механізмів послідовності робіт в системі адміністративного управління в Україні

Механізми послідовності робіт у системі адміністративного управління України забезпечують ефективну реалізацію державної політики та надання адміністративних послуг. Ці механізми включають правові, організаційні, економічні та мотиваційні засоби, що впливають на об'єкти управління для досягнення поставлених цілей. Зокрема, правовий механізм визначає відповідність рішень законодавству, організаційний встановлює раціональну

послідовність дій органів управління, а економічний та мотиваційний забезпечують стимулювання ефективної діяльності.

Важливим аспектом є інтеграція цих механізмів у єдину систему, що дозволяє узгоджувати інтереси різних учасників адміністративного процесу. Це досягається через застосування сучасних технологій публічного управління та адміністрування, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державних інституцій. Таким чином, комплексне використання цих механізмів забезпечує послідовність та результативність робіт у системі адміністративного управління України.

Важливим аспектом є інтеграція цих механізмів у єдину систему, що дозволяє узгоджувати інтереси різних учасників адміністративного процесу. Це досягається через застосування сучасних технологій публічного управління та адміністрування, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державних інституцій. Зокрема, впровадження інформаційних систем та електронного урядування оптимізує послідовність робіт і покращує взаємодію між громадянами та державними органами.

Механізми управління можна класифікувати на правові, організаційні, економічні та мотиваційні, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування системи управління.

Правові механізми включають сукупність законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів управління та визначають правові рамки їх функціонування. Вони забезпечують законність, правопорядок та дотримання встановлених правил у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Прикладом правових механізмів є закони, укази, постанови та інші нормативні документи, що встановлюють обов'язкові для виконання норми поведінки.

Організаційні механізми охоплюють структури, процеси та процедури, що визначають порядок функціонування органів управління та взаємодію між ними. Вони спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, розподіл повноважень, координацію дій та забезпечення ефективної комунікації

всередині організації. До організаційних механізмів належать організаційні структури, регламенти, інструкції та інші внутрішні документи, що визначають порядок роботи.

Економічні механізми включають сукупність економічних інструментів та важелів, що впливають на діяльність органів управління та підвідомчих їм структур. Вони спрямовані на забезпечення раціонального використання ресурсів, фінансове стимулювання та оцінку ефективності управлінських рішень. Прикладами економічних механізмів є бюджетування, фінансове планування, система оплати праці та матеріального заохочення.

Мотиваційні механізми спрямовані на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності їх діяльності. Вони включають систему заохочень та покарань, що впливають на поведінку та результати роботи персоналу.

На рисунку 2.2. зображено механізми послідовності робіт у системі адміністративного управління.

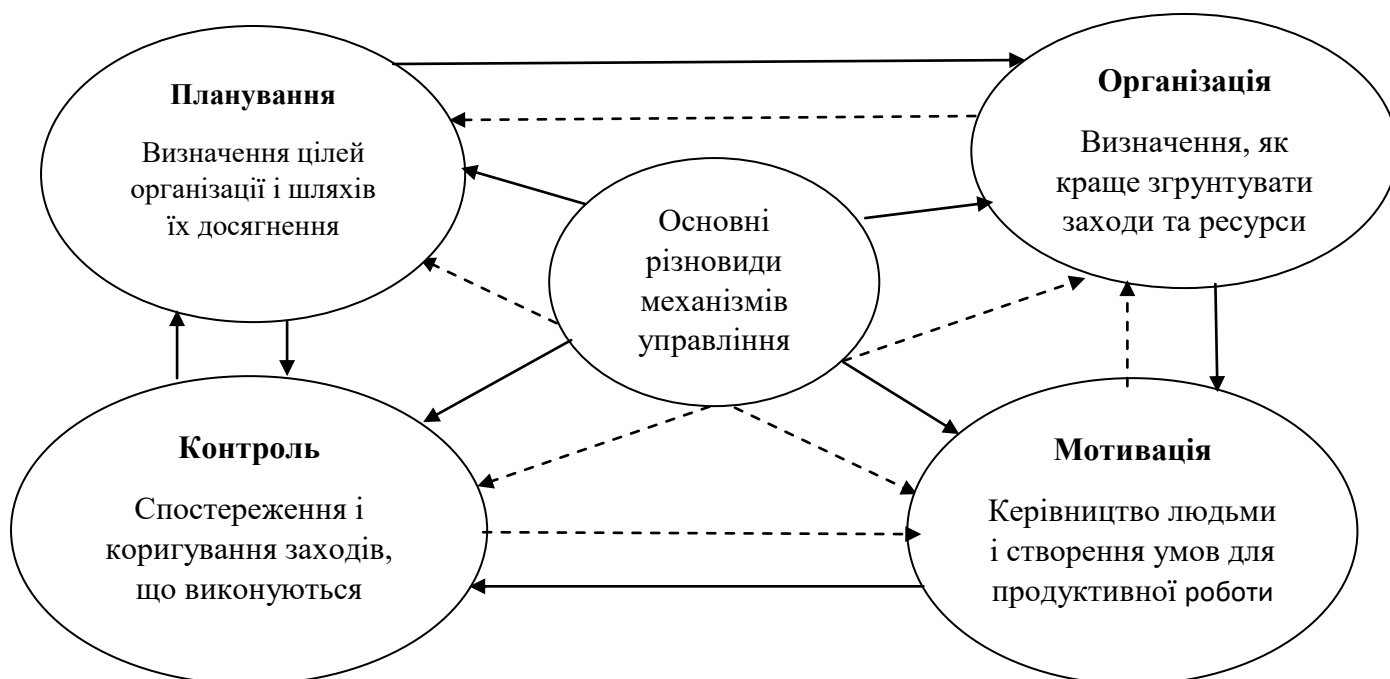


Рис. 2.2. Механізми послідовності робіт у системі адміністративного управління

Джерело: складено на основі [31]

Розглянемо особливості механізмів послідовності робіт в системі адміністративного управління на прикладі ЦНАП Старокостянтинівської міської ради.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Старокостянтинівської міської ради є важливим елементом місцевого самоврядування, що сприяє якісному та прозорому обслуговуванню громадян. Його створення відповідає сучасним вимогам децентралізації, забезпечуючи доступність адміністративних послуг для мешканців громади. Завдяки інтеграції численних державних та муніципальних послуг у єдине місце, ЦНАП значно спрощує процес отримання необхідних документів та довідок.

Головною метою діяльності ЦНАП є підвищення ефективності взаємодії громадян із владою шляхом впровадження прозорих процедур та сучасних інформаційних технологій. Установа надає широкий спектр послуг: реєстрація місця проживання, оформлення документів дозвільного характеру, видача довідок тощо. Водночас тут дотримуються принципів доступності, оперативності та відкритості.

Завдяки постійному вдосконаленню інфраструктури та підвищенню кваліфікації працівників, ЦНАП Старокостянтинівської міської ради стає важливим осередком для вирішення життєвих питань громадян. Він активно впроваджує цифрові рішення, забезпечуючи можливість онлайн-звернень, що відповідає викликам сучасності та потребам громадян [53].

Центр надання адміністративних послуг Старокостянтинівської міської ради є ефективною платформою для надання послуг і взаємодії влади з громадою. Основна мета роботи ЦНАП – забезпечення якісного, зручного та прозорого доступу мешканців громади до адміністративних послуг. Діяльність центру базується на принципах створення єдиного відкритого простору, ввічливого обслуговування, зрозумілих процедур, чітких строків виконання послуг та комфорту для клієнтів. Людина та її потреби є пріоритетом у роботі ЦНАПу, що дозволяє спростити доступ до послуг і підвищити задоволеність громадян.

Основними напрямками роботи центру є забезпечення високої якості обслуговування та доступності послуг, у тому числі для мешканців віддалених куточків громади. Станом на 1 липня 2024 року структура ЦНАПу включає головний офіс у м. Старокостянтинів та 22 віддалені робочі місця адміністраторів, які функціонують у старостинських округах громади. Виконання адміністративних функцій у цих округах покладено на старост, які паралельно виконують обов’язки адміністраторів.

Штат головного офісу ЦНАПу налічує 11 осіб: керівника, заступника керівника та 9 адміністраторів. Така організаційна структура забезпечує ефективне функціонування системи надання послуг і дозволяє максимально адаптувати її до потреб громадян.

ЦНАП забезпечує надання послуг у таких ключових сферах (рис. 2.3):

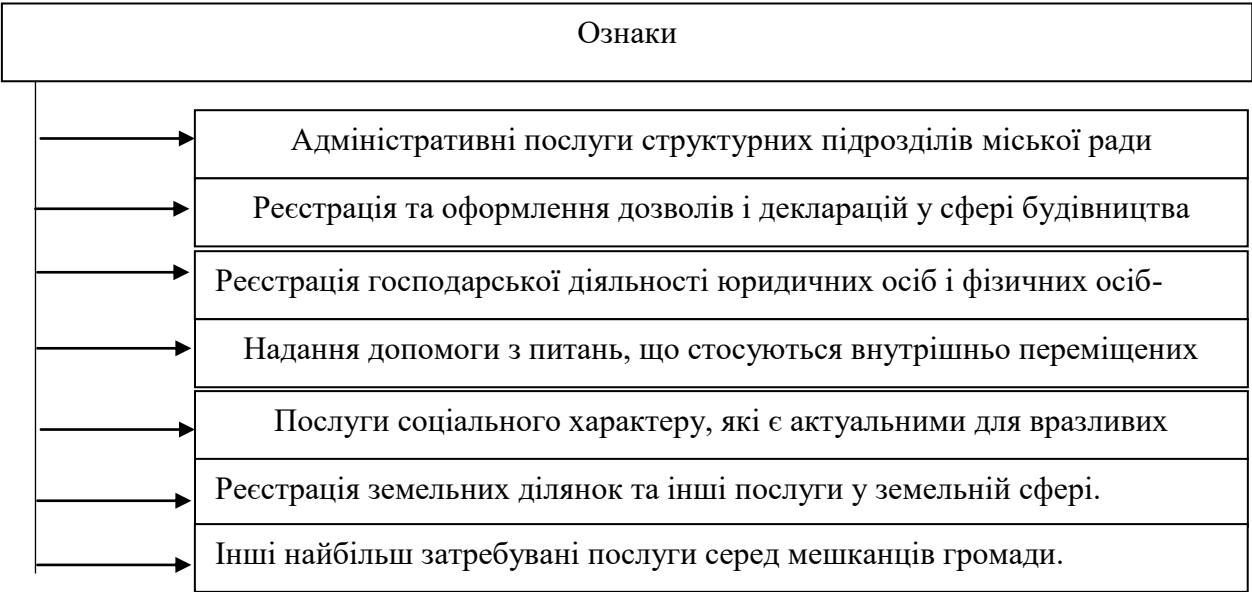


Рис. 2.3. Сфери надання послуг ЦНАПом

Джерело: складено на основі [53]

ЦНАПи є ключовим інструментом оптимізації адміністративного управління. Їх діяльність базується на чіткій послідовності робіт, що дозволяє підвищити якість та доступність послуг. Розглянемо алгоритм дій для конкретної послуги, наприклад, реєстрації місця проживання:

1. Подання запиту. Громадянин звертається до ЦНАП, подає заявку через електронну систему або особисто. Адміністратор перевіряє правильність заповнення заявки.

2. Прийом документів. Адміністратор приймає необхідні документи (паспорт, заяву, документ, що підтверджує право власності або користування житлом).

3. Обробка запиту. Заявка реєструється в системі, а дані верифікуються через відповідні державні реєстри.

4. Взаємодія з органами. У разі необхідності запит передається до відповідних органів для перевірки.

5. Прийняття рішення. Після перевірки даних адміністратор приймає рішення щодо реєстрації місця проживання.

6. Видача результату. Громадянин отримує підтвердження реєстрації, відповідний витяг або повідомлення про відмову із зазначенням причин.

Упровадження електронних послуг значно змінює послідовність робіт, спрощуючи взаємодію між громадянином і державними органами. Зокрема, онлайн-платформи, такі як «Дія», дозволяють автоматизувати значну частину процедур, скорочуючи час обробки заявок і мінімізуючи людський фактор.

На наступному етапі проведено SWOT-аналіз послідовності робіт у ЦНАП:

Сильні сторони:

- Централізована система надання послуг.
- Використання сучасних технологій.
- Висока прозорість і підзвітність процедур.
- Зручність для клієнтів. Створення єдиного місця для отримання різноманітних адміністративних послуг зменшує час та зусилля відвідувачів.
- Кваліфікований персонал. Фахівці ЦНАП проходять спеціальну підготовку, що забезпечує якісне обслуговування.
- Чіткі та стандартизовані процедури. Це сприяє скороченню кількості помилок і забезпечує однаковий рівень сервісу для всіх клієнтів.

- Швидка обробка запитів. Автоматизація процесів та використання електронного документообігу дозволяють суттєво прискорити виконання послуг.

- Інклюзивність. Забезпечення доступу до послуг для людей з інвалідністю та маломобільних груп населення через фізичну доступність офісів і використання електронних платформ.

Слабкі сторони:

- Залежність від технічної інфраструктури.
- Недостатня кваліфікація персоналу в окремих регіонах.
- Бюрократичні перепони при взаємодії з іншими органами.
- Обмежене фінансування. Недостатнє забезпечення ресурсами може впливати на якість послуг і технічну підтримку.

- Низький рівень цифрової грамотності серед окремих категорій населення. Це ускладнює використання онлайн-послуг.

- Відсутність уніфікованих стандартів для всіх ЦНАП. Різниця в якості обслуговування між регіонами або окремими центрами.

- Перевантаженість персоналу. Великий обсяг запитів може призводити до тривалого часу обробки.

- Обмежений доступ до послуг у віддалених районах: недостатня кількість ЦНАП або їх фізична недоступність для жителів сільської місцевості.

Можливості:

- Подальша цифровізація послуг.
- Підвищення кваліфікації працівників.
- Розширення спектру послуг.
- Розвиток електронних сервісів для громадян.
- Залучення інвестицій та міжнародної підтримки.
- Інтеграція з іншими державними системами.
- Впровадження інноваційних технологій.
- Залучення громадськості до моніторингу якості послуг.

Загрози:

- Кіберзагрози через впровадження цифрових платформ.
- Нестабільне фінансування.
- Опір змінам з боку окремих працівників.
- Зміни у законодавстві.
- Економічна нестабільність.
- Нерівномірний доступ до технологій у регіонах.
- Супротив бюрократії.

У підсумку проведеного аналізу ми дійшли висновку, що чітка послідовність робіт у ЦНАП є основою для забезпечення якісного надання адміністративних послуг. Впровадження сучасних технологій і вдосконалення механізмів взаємодії між органами управління сприяє підвищенню ефективності системи адміністративного управління. Однак подальший розвиток потребує системного підходу до подолання слабких сторін і використання наявних можливостей.

Адміністративні послуги структурних підрозділів міської ради охоплюють широкий спектр послуг, які надаються місцевими органами самоврядування через їхні спеціалізовані підрозділи. До таких послуг належать: видача довідок про склад сім'ї, підтвердження реєстрації місця проживання, оформлення актів цивільного стану, вирішення питань житлового характеру (наприклад, взяття на квартирний облік). Основна мета цих послуг — забезпечити зручну взаємодію громадян із місцевими органами влади.

ЦНАП надає можливість швидко та зручно оформити документи, необхідні для проведення будівельних робіт. До цієї групи послуг належать реєстрація декларацій про початок будівельних робіт, отримання дозволів на будівництво, введення об'єктів у експлуатацію. Оформлення таких документів через ЦНАП значно скорочує час та виключає бюрократичні перепони.

Реєстрація господарської діяльності юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців включають державну реєстрацію бізнесу: відкриття, внесення змін до даних, реорганізація або припинення діяльності юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців. Це важливий інструмент підтримки розвитку малого та

середнього бізнесу, адже через ЦНАП підприємці можуть оперативно вирішити свої питання.

Для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) ЦНАП надає послуги з оформлення довідок про статус ВПО, допомогу в отриманні соціальних виплат, реєстрацію на отримання гуманітарної допомоги. Також через центр громадяни можуть дізнатися про програми державної підтримки та отримати консультації з актуальних питань.

Послуги соціального характеру, які є актуальними для вразливих категорій населення складаються із послуги, спрямовані на підтримку малозабезпечених, багатодітних сімей, осіб з інвалідністю, пенсіонерів та інших вразливих категорій. ЦНАП допомагає оформити субсидії, соціальні виплати, матеріальну допомогу, пільги на оплату комунальних послуг, а також послуги з працевлаштування.

ЦНАП надає послуги, пов'язані з реєстрацією прав на земельні ділянки, отриманням витягів із Державного земельного кадастру, оформленням документів на оренду або купівлю землі. Це важливий напрям роботи, особливо для власників земельних паїв, фермерів та забудовників.

До цієї категорії інших послуг входять послуги, які користуються найбільшим попитом у населення. Це може включати оформлення паспортних документів, отримання витягів із реєстрів, реєстрацію місця проживання чи зняття з реєстрації, оформлення різноманітних дозволів, довідок та консультацій. Також сюди входять послуги з отримання електронного цифрового підпису та інші сучасні сервіси, адаптовані до потреб громади [26].

На сьогодні у головному офісі ЦНАПу відвідувачі мають можливість скористатися 387 адміністративними послугами, тоді як через віддалені робочі місця (ВРМ) адміністраторів доступні 321 послуга. У порівнянні з попереднім роком, кількість доступних послуг зросла на 30 у головному офісі та на 63 у віддалених робочих місцях, що свідчить про постійний розвиток та розширення спектра надання послуг.

Для ефективного надання адміністративних послуг персонал ЦНАПу Старокостянтинівської міської ради підключений до ряду державних сайтів та порталів, які забезпечують доступ до ключових реєстрів, баз даних і цифрових сервісів (Додаток А).

Використання державних сайтів і порталів значно підвищує ефективність роботи ЦНАПу, забезпечуючи доступ до актуальної інформації та сучасних цифрових інструментів. Завдяки цим платформам громадяни отримують якісні адміністративні послуги у зручний і прозорий спосіб. Такий підхід сприяє розвитку електронного урядування та покращенню взаємодії між державою і громадою.

У (Додатку Б) наведено інформацію щодо кількості адміністративних послуг, які надавались через ЦНАП (в тому числі через ВРМ адміністратора ЦНАПу) по кожному суб'єкту надання адміністративної послуг окремо.

У 2024 році через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради було прийнято значну кількість документів, що свідчить про його активну діяльність і важливу роль у забезпеченні доступу громадян до адміністративних послуг. Загалом лідером за кількістю прийнятих документів став сам ЦНАП, який опрацював 2219 заяв, демонструючи свою ключову функцію як організаційного посередника між громадою та різними суб'єктами надання послуг. На другому місці – Управління соціального захисту населення з 675 прийнятими документами, що вказує на значний попит на соціальні послуги.

Суттєву роль у роботі ЦНАПу відіграють підрозділи, які займаються земельними ресурсами, архітектурою, містобудуванням і пенсійним забезпеченням. Управління земельних ресурсів, Управління містобудування, архітектури та капітального будівництва, а також Пенсійний фонд обробили відповідно 382, 214 і 353 заяви, підтверджуючи свою важливість для жителів громади. Менш активними були спеціалізовані органи, такі як відділи з питань державної реєстрації, комунального майна та благоустрою, що опрацювали від

55 до 100 заяв, однак їхня робота також залишається важливою у своїх вузькопрофільних напрямках.

Незважаючи на те, що деякі установи, такі як Сектор Держводагентства України або Департамент природних ресурсів, опрацювали лише поодинокі заяви (1-3 документи), їхня діяльність все ж відображає специфічні запити громади. Загальна кількість прийнятих документів вказує на широку сферу компетенції ЦНАПу, включно з наданням послуг від багатьох організацій різних рівнів. Це свідчить про важливість подальшої інтеграції послуг та вдосконалення процесів для підвищення ефективності роботи центру та задоволення потреб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість адміністративних послуг, які надавались через ЦНАП у 2023 р.

Адміністративні послуги	Надано працівниками ЦНАПу (головний офіс)	Надано працівниками ВРМ ЦНАПу
Послуги, суб'єктом надання яких є структурні підрозділи виконавчого комітету міської ради:		
- реєстрація речових прав на нерухоме майно	1607	-
- соціальні послуги (окрім субсидій та пільг на житлово-комунальні послуги)	13	1650
- реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	251	-
- реєстрація договору найму житлового приміщення	111	1
- видача довідок та витягів	2786	-
- інші послуги	1731	140
Послуги, суб'єктом надання яких є ПФУ	-	748
Послуги, суб'єктом надання яких є Держгеокадастр	223	89
Вклеювання фотокартки до паспорта громадянина України	608	21
Видача документів дозвільного характеру	92	-

Джерело: складено на основі даних ЦНАПу

Механізми послідовності робіт у системі адміністративного управління України формують основу для ефективної реалізації державної політики та надання якісних адміністративних послуг. Вони базуються на використанні правових, організаційних, економічних та мотиваційних інструментів, кожен із

яких сприяє досягненню поставлених цілей. Правові механізми забезпечують законність і дотримання встановлених норм, організаційні спрямовані на впорядкування та оптимізацію процесів, економічні забезпечують раціональне використання ресурсів, а мотиваційні підвищують ефективність персоналу.

Інтеграція цих механізмів створює умови для узгодженості дій усіх учасників адміністративного процесу. Зокрема, впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як електронне урядування, значно підвищує прозорість, підзвітність і доступність адміністративних послуг. Автоматизація процесів і використання цифрових платформ сприяють мінімізації бюрократії, зниженню витрат часу та забезпеченню зручності для громадян.

Таким чином, комплексне застосування механізмів послідовності робіт в адміністративному управлінні України дозволяє підвищити ефективність функціонування державних інституцій, оптимізувати взаємодію між різними рівнями влади та забезпечити стабільний розвиток системи публічного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛІДОВНОСТІ РОБІТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення механізму послідовності робіт в системі адміністративного управління

У сучасних умовах ефективність адміністративного управління значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організована послідовність виконання робіт. Це забезпечує не лише якісне виконання управлінських завдань, а й оптимальне використання ресурсів, зменшення втрат часу та підвищення загальної продуктивності. Стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління послідовністю робіт покликані забезпечити стійкий розвиток організацій, враховуючи динаміку зовнішнього середовища та необхідність адаптації до змін.

Враховуючи актуальні виклики, такі як цифровізація, підвищення складності завдань та необхідність інтеграції різних підрозділів, стратегічні підходи до вдосконалення механізму послідовності робіт стають невід'ємною частиною сучасного управління. Розробка цих підходів передбачає системний аналіз, запровадження новітніх технологій, розвиток управлінської культури та підвищення професійної компетентності персоналу.

Стратегічний підхід до вдосконалення управлінських процесів є основою ефективного функціонування органів публічної влади. Сучасні реалії характеризуються високою динамічністю змін у законодавстві, економіці, технологіях та соціальному середовищі. У таких умовах зростає важливість системного та довгострокового планування, що забезпечує стабільність та гнучкість управління.

Одним із ключових аспектів стратегічного підходу є здатність організовувати управлінські процеси так, щоб вони швидко адаптувалися до змін і відповідали сучасним викликам. Це дає можливість прогнозувати

потенційні ризики та розробляти ефективні механізми реагування. Такий підхід гарантує безперервність і послідовність дій навіть у нестабільних умовах.

Стратегічне планування сприяє узгодженню повсякденної діяльності органів влади з довгостроковими цілями, що дозволяє уникати фрагментації процесів і забезпечувати високу координацію між підрозділами. Зосередженість на ключових завданнях знижує ризики марнотратства ресурсів та оптимізує їх використання [60, с. 80].

Не менш важливим є вплив стратегічного підходу на якість управлінських процесів. Завдяки аналізу існуючих процедур, виявленню слабких місць і впровадженню ефективних рішень, органи влади створюють прозорі, чітко регламентовані процеси. Це підвищує не лише якість роботи, але й рівень довіри громадян до органів публічної влади.

Успішне впровадження стратегічного підходу також забезпечує залучення громадськості до формування пріоритетів. Врахування думки зацікавлених сторін сприяє прийняттю зрозумілих і справедливих рішень, що підвищує ефективність роботи органів влади та зміцнює партнерські стосунки між владою та суспільством.

Крім того, важливою складовою стратегічного підходу є створення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини та коригувати подальші дії. Регулярний моніторинг робить управлінські процеси прозорішими, підвищує їхню результативність і забезпечує підзвітність перед громадянами.

Таким чином, стратегічний підхід до вдосконалення управлінських процесів є необхідною умовою ефективного, прозорого та гнучкого управління, що орієнтоване на задоволення потреб суспільства та досягнення довгострокових цілей.

Реалізація стратегічних напрямів вдосконалення механізму послідовності робіт забезпечить раціоналізацію управлінських процесів. Це включає скорочення часу на виконання завдань за рахунок автоматизації процедур,

усунення дублювання функцій та чітке регламентування дій персоналу. У результаті підвищується оперативність ухвалення рішень, забезпечується скоординована робота підрозділів і досягається прозорість у виконанні завдань. Ефективність також проявляється у швидшій адаптації до змін та оптимальній реалізації поставлених цілей органу публічної влади.

Стратегічний підхід до вдосконалення механізму послідовності робіт дозволяє мінімізувати витрати часу, фінансів та людських ресурсів. Автоматизація рутинних завдань скорочує потребу у виконанні ручних операцій, тоді як стандартизація процедур зменшує витрати на їх організацію. Крім того, оптимізація взаємодії між підрозділами сприяє раціональному розподілу завдань та уникненню перевантаження окремих структур. Як наслідок, ресурси органу спрямовуються на реалізацію пріоритетних завдань, що підвищує загальну результативність його роботи.

Вдосконалення механізму послідовності робіт спрямоване на полегшення доступу громадян до адміністративних послуг та підвищення їхньої якості. Автоматизація процесів скорочує строки розгляду запитів, знижує ймовірність помилок і забезпечує прозорість процедур. Введення механізмів зворотного зв'язку дозволяє враховувати потреби громадян при організації роботи органу. У результаті послуги стають більш зручними, швидкими та орієнтованими на користувача, що позитивно впливає на їхню сприйняття.

Прозорість, оперативність та якість управлінських процесів безпосередньо впливають на довіру громадян до органів публічної влади. Впровадження стратегічних напрямів вдосконалення механізму роботи сприяє формуванню позитивного іміджу органу, оскільки громадяни бачать результативність і справедливість виконання його функцій. Залучення громадськості через зворотний зв'язок і забезпечення доступу до інформації про діяльність органу сприяють підвищенню транспарентності та взаєморозуміння. У підсумку, це не лише зміцнює авторитет органів публічної влади, а й сприяє формуванню партнерських відносин між владою і суспільством.

На рис. 3.1 наведено основні проблеми організації послідовності робіт.



Рис. 3.1. Основні проблеми організації послідовності робіт

Джерело: складено на основі [58]

Бюрократія є однією з основних перешкод ефективної організації послідовності робіт в органах публічної влади. Вона проявляється у складних адміністративних процедурах, надмірному регулюванні та численних етапах узгоджень, які не завжди є виправданими. Це призводить до затримок у виконанні завдань, перевантаження працівників рутинними завданнями та створення незручностей для громадян і бізнесу. Надмірна бюрократія стримує впровадження інновацій, знижує гнучкість органу і ускладнює адаптацію до змін, що в кінцевому підсумку знижує ефективність надання адміністративних послуг.

Дублювання функцій виникає, коли однакові або схожі завдання виконуються різними структурними підрозділами без належної координації. Це може бути зумовлено нечітким розподілом повноважень, відсутністю єдиної інформаційної системи для обміну даними або поганою організацією комунікацій. У результаті завдання виконуються кілька разів різними виконавцями, що призводить до марнування ресурсів і плутанини у виконанні робіт. Такі повторення ускладнюють управління процесами, спричиняють затримки та знижують ефективність роботи органу в цілому.

Низька координація між підрозділами є ще однією значною проблемою, яка заважає послідовності робіт. Вона проявляється у відсутності узгодженості дій, коли окремі структурні одиниці працюють ізольовано, не враховуючи

загальних стратегічних цілей. Затримки в обміні інформацією, нечіткий розподіл відповідальності та невизначеність кінцевих результатів часто стають причинами дезорганізації процесів. Це призводить до конфліктів між підрозділами, затримок у виконанні завдань та невідповідності досягнутих результатів стратегічним цілям органу публічної влади [58, с. 77].

Вдосконалення механізмів управління в Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) з акцентом на послідовність робіт є ключовим для підвищення ефективності та якості надання послуг громадянам. У табл. 3.1 наведено детальний аналіз та практичні рекомендації щодо цього питання.

Таблиця 3.1

Аналіз і практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління з акцентом на послідовність робіт

Питання	Аналіз	Рекомендації
Стандартизація процесів	Відсутність уніфікованих стандартів для всіх ЦНАП може призводити до різниці в якості обслуговування між регіонами або окремими центрами.	Розробити та впровадити єдині стандарти надання адміністративних послуг, що забезпечить однаковий рівень сервісу по всій країні.
Автоматизація та цифровізація	Залежність від технічної інфраструктури може бути слабкою стороною, але водночас цифровізація відкриває нові можливості для покращення послуг.	Впровадити сучасні інформаційні системи для автоматизації процесів, що зменшить людський фактор та прискорить обробку запитів
Підвищення кваліфікації персоналу	Недостатня кваліфікація персоналу в окремих регіонах може негативно впливати на якість надання послуг	Організувати регулярні тренінги та навчальні програми для працівників ЦНАП з акцентом на нові технології та стандарти обслуговування
Інтеграція з іншими державними органами	Бюрократичні перепони при взаємодії з іншими органами можуть сповільнювати процес надання послуг.	Створити єдину електронну систему взаємодії між ЦНАП та іншими державними установами для швидкого обміну інформацією
Моніторинг та оцінка якості послуг	Відсутність систематичного моніторингу може призводити до невиявлення проблем у роботі ЦНАП.	Впровадити системи збору зворотного зв'язку від громадян для оцінки якості наданих послуг.

Джерело: власна розробка автора

Вдосконалення механізмів управління послідовністю робіт у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) потребує детального підходу до планування, контролю, координації, оцінки та коригування процесів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Детальний підхід до планування, контролю, координації, оцінки та коригування процесів

Функції	Рекомендації
Планування	Визначення цілей: Чітке формулювання короткострокових та довгострокових цілей ЦНАП. Розробка детальних планів: Створення покрокових планів дій із зазначенням відповідальних осіб та строків виконання.
Контроль	Встановлення контрольних точок: Визначення ключових етапів, на яких здійснюється перевірка прогресу. Регулярний моніторинг: Постійне відстеження виконання завдань та оперативне реагування на відхилення.
Координація	Визначення ролей та обов'язків: Чітке розподілення завдань між працівниками та підрозділами. Регулярні наради: Проведення зустрічей для обговорення прогресу та вирішення поточних питань.
Оцінка	Збір зворотного зв'язку: Отримання відгуків від працівників та клієнтів щодо якості послуг. Аналіз показників: Оцінка продуктивності на основі встановлених KPI.
Коригування	Розробка коригувальних заходів: Визначення конкретних дій для усунення виявлених недоліків. Впровадження змін: Оперативне внесення необхідних змін у процеси та процедури.

Джерело: власна розробка автора

Вдосконалення механізмів управління в Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) потребує системного підходу до планування, контролю, координації, оцінки та коригування робочих процесів. Чітке визначення цілей, розробка детальних планів, встановлення контрольних точок, регулярний моніторинг, визначення ролей та обов'язків, проведення нарад, збір зворотного зв'язку, аналіз показників та оперативне впровадження змін сприятимуть підвищенню ефективності та якості надання адміністративних послуг.

Для забезпечення ефективної послідовності робіт у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) важливо використовувати відповідні інструменти, такі як програмне забезпечення для управління проєктами та системи моніторингу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інструменти для забезпечення ефективної послідовності робіт

Назва інструменту	Тип	Основні функції	Переваги
Worksection	Програмне забезпечення для управління проєктами	Управління завданнями, відстеження часу, діаграма Ганта, Канбан-дошки, звітність, календар, контроль доступу.	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, адаптований для різних галузей, підтримка української мови.
Asana	Програмне забезпечення для управління проєктами	Управління завданнями, створення проєктів, відстеження прогресу, співпраця в реальному часі.	Простота використання, можливість інтеграції з іншими інструментами, підходить для команд різного розміру
Trello	Програмне забезпечення для управління проєктами	Канбан-дошки, управління завданнями, співпраця, чек-листи, терміни виконання.	Візуально привабливий інтерфейс, легкість у налаштуванні, підходить для невеликих команд та особистого використання.
PRTG Network Monitor	Система моніторингу	Моніторинг мережі, серверів, додатків, віртуальних середовищ, віддалених систем.	Широкий спектр моніторингових можливостей, налаштовані оповіщення, детальні звіти.
Nagios	Система моніторингу	Моніторинг мережі, серверів, додатків, журналів, баз даних.	Висока масштабованість, велика спільнота користувачів, можливість налаштування під специфічні потреби.

Джерело: власна розробка автора

Використання сучасних інструментів для управління проєктами та моніторингу, таких як Worksection, Asana, Trello, PRTG Network Monitor та Nagios, сприяє підвищенню ефективності та прозорості робочих процесів у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП). Кожен із цих інструментів має свої унікальні функції та переваги, що дозволяє адаптувати їх до специфічних потреб організації. Ретельний аналіз вимог та можливостей цих систем допоможе обрати оптимальний набір інструментів для забезпечення ефективної послідовності робіт у ЦНАП.

Таким чином, вдосконалення механізму послідовності робіт у системі адміністративного управління є стратегічно важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. Це включає впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління. Не менш важливим є розвиток компетенцій управлінського персоналу, здатного ефективно застосовувати ці технології та приймати обґрунтовані рішення. Систематизація процесів і стандартизація управлінських процедур сприяє зменшенню ризиків та підвищенню стабільності роботи організацій. Орієнтація на інновації забезпечує конкурентоспроможність і гнучкість у змінних умовах зовнішнього середовища. У підсумку, реалізація цих напрямів дозволяє створити динамічну та адаптивну систему адміністративного управління, яка відповідає сучасним вимогам і забезпечує досягнення стратегічних цілей.

3.2. Шляхи підвищення ефективності послідовності робіт органу публічної влади

Підвищення ефективності послідовності виконання робіт в органах публічної влади є одним із ключових завдань для забезпечення якісного надання адміністративних послуг та оперативного реагування на потреби громадян. Чітко визначена та раціонально організована послідовність робіт сприяє зниженню витрат часу, підвищенню прозорості та усуненню

дублювання функцій. У сучасних умовах динамічних змін суспільного та політичного середовища ця задача набуває ще більшого значення, оскільки публічні органи відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільності й розвитку держави.

Для досягнення цієї мети важливо застосовувати інноваційні підходи до організації роботи, впроваджувати сучасні інформаційні технології та дотримуватися принципів системного управління. Визначення оптимальних шляхів підвищення ефективності передбачає аналіз існуючих механізмів, ідентифікацію проблемних зон і розробку комплексних рішень, спрямованих на підвищення результативності управлінських процесів.

Одним із напрямів підвищення ефективності послідовності робіт органу публічної влади є впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів. Мета такого напрямку полягає у забезпеченні якісного вдосконалення управлінських процесів в органах публічної влади шляхом впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації операцій, що дозволить підвищити ефективність роботи, зменшити адміністративні витрати, скоротити час на виконання завдань, покращити доступність послуг для громадян і бізнесу, а також забезпечити прозорість і підзвітність діяльності органів влади.

У табл. 3.4 наведено етапи впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів

Етап	Приклад
Аналіз та оцінка поточного стану	Оцінка часу обробки документів вручну та визначення найбільш ресурсозатратних процесів.
Визначення пріоритетів	Автоматизація реєстрації заяв громадян або опрацювання податкових декларацій
Розробка технічних завдань	Розробка ТЗ для електронного документообігу з можливістю підпису електронним підписом
Вибір технологічного рішення	Впровадження системи "Трембіта" для інтеграції даних між органами влади в Україні.

Продовження табл. 3.4

Встановлення програмного забезпечення та обладнання	Встановлення систем електронного документообігу (наприклад, Megapolis.DocNet, M.E.Doc).
Тестування та налагодження	Проведення тестового періоду роботи CRM-системи для обробки запитів громадян.
Навчання персоналу	Навчання працівників роботі з онлайн-платформою "Дія".
Запуск у повноцінну експлуатацію	Офіційний запуск порталу для електронних петицій або онлайн-кабінету громадянина.
Моніторинг та підтримка системи	Регулярний аналіз роботи електронного реєстру виборців і внесення оновлень.

Джерело: власна розробка автора

Впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів в органах публічної влади є важливим етапом, який дозволяє значно підвищити ефективність та прозорість управлінських процесів. Перше, що необхідно зробити, — це провести аналіз та оцінку поточного стану. Цей етап передбачає вивчення існуючих процесів і виявлення найбільш ресурсозатратних і застарілих. Оцінка часу обробки документів вручну дозволяє визначити, які саме завдання потребують цифровізації та автоматизації, що допоможе знизити адміністративні витрати та оптимізувати роботу органів влади.

Наступним етапом є визначення пріоритетів, що дозволяє організувати процеси автоматизації за найважливішими напрямками. Наприклад, автоматизація реєстрації заяв громадян або обробки податкових декларацій дозволяє значно скоротити час на виконання адміністративних процедур і мінімізувати людські помилки. Після цього на етапі розробки технічних завдань важливо чітко визначити вимоги до програмного забезпечення, наприклад, для електронного документообігу з підписом електронним підписом. Правильне технічне завдання дозволить вибрати оптимальні рішення для кожного конкретного процесу.

Після розробки технічних завдань настає етап вибору технологічного рішення, на якому необхідно обрати найбільш підходящу систему для автоматизації, наприклад, інтеграцію системи "Трембіта" для обміну даними між органами влади. Це дозволяє налагодити ефективну взаємодію між різними

структурними підрозділами. Завершальний етап — це встановлення програмного забезпечення, тестування та навчання персоналу. Важливо провести тестування на реальних даних, щоб визначити ефективність роботи обраної системи, а також організувати навчання працівників органу влади для забезпечення безперешкодного використання нових інструментів. Після запуску системи в повноцінну експлуатацію слід здійснювати постійний моніторинг та підтримку системи, щоб вчасно виявляти можливі проблеми та підтримувати високий рівень ефективності та функціональності нових технологій.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією Couchbase, понад 90% ініціатив цифрової трансформації зазнають невдачі, оскільки чимало організацій вважають, що для досягнення успіху в цифровій епосі достатньо лише інвестицій у технології. Однак на практиці все відбувається інакше, і основною причиною невдач є відсутність здатності керівництва створювати цифрову культуру, яка підтримувала б цифрову стратегію організації. Створення і підтримка такої культури значною мірою залежить від наявності цифрових лідерів серед керівників організацій. Бути цифровою організацією — це не лише наявність цифрових продуктів і послуг, а й необхідність здійснити глибокі зміни в діяльності, поведінці співробітників та в традиційних методах внутрішньої та зовнішньої взаємодії в межах організації [33, с. 198].

Набутий досвід і численні дослідження показують, на процес цифрової трансформації в органах публічної влади найбільше впливають три ключові фактори, відомі як три «Ц»: цифрові технології (ЦТ), цифрове лідерство (ЦЛ) та цифрова культура (ЦК). Відтак, керівникам організацій слід розглядати цифрову трансформацію як пріоритетну стратегію розвитку, яка потребує не тільки технологічних інвестицій, а й всебічного підходу до змін у культурі та управлінських процесах.

Впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів у органах публічної влади мають значний потенціал для підвищення ефективності управлінських процесів. Одним із основних очікуваних результатів є

скорочення часу виконання завдань. Використання єдиної електронної платформи для управління процесами дозволяє значно зменшити час, витрачений на виконання рутинних операцій, таких як погодження документів чи обробка запитів громадян. Завдяки інтеграції різних інформаційних систем і автоматизації задач, органи влади зможуть швидше приймати рішення та надавати послуги, що значно підвищить ефективність роботи на всіх рівнях.

По-друге, автоматизація сприяє зниженню ризиків помилок. Багато помилок виникає через людський фактор, особливо в процесах, що вимагають великої уваги до деталей, таких як обробка даних або введення інформації. Впровадження електронних систем і цифрових технологій дозволяє значно знизити ймовірність помилок, оскільки автоматизовані системи здатні точно виконувати повторювані операції без відхилень. Це підвищує якість прийнятих рішень та забезпечує точність даних, що мають важливе значення для управління та надання послуг.

Нарешті, підвищення прозорості управлінських процесів є ще одним значним результатом від використання цифрових технологій. Електронні платформи та системи надають громадянам зручні інструменти для доступу до публічної інформації, дозволяють відслідковувати статус запитів або петицій, що створює атмосферу відкритості. Завдяки цьому органи публічної влади стають більш підзвітними громадянам і можуть знизити рівень корупції, оскільки всі процеси стають прозорішими та контрольованими. Це, в свою чергу, зміцнює довіру громадян до органів влади та підвищує якість взаємодії між державою та суспільством.

Прикладом того, як інновації в державному управлінні можуть створюватися завдяки співпраці громадян, державних установ і приватного сектору, слугують дослідницькі центри в країнах Європейського Союзу. Такі ініціативи в сфері соціально-економічного розвитку спрямовані на вирішення конкретних проблем міст і регіонів. Ключовим є впровадження інноваційних підходів до прийняття рішень, орієнтуючись на мережеву взаємодію різних акторів. Така взаємодія часто досягається за допомогою інструментів

соціального спілкування, що забезпечують ефективну співпрацю та обмін ідеями.

У процесі формування відносин з громадськістю необхідно дотримуватись принципу довіри. Водночас важливо усвідомлювати, що ізоляція державних структур у швидко змінюваному середовищі має негативні наслідки. Участь громадян в управлінських процесах набуває нових форм через інтеграцію цифрових технологій, що створюють нові можливості для взаємодії між державою та суспільством. Зростання активності громадян у цифровому просторі підвищує вимоги до співпраці з державними структурами, сприяючи більшій відкритості та залученню широкого кола учасників до процесів прийняття рішень.

Сучасні тенденції відкритості державних органів стають важливими для багатьох країн, оскільки органи влади мають рухатись від надання окремих даних до організації роботи на основі великих обсягів даних, які потребують обробки та аналізу. Використання інформаційних технологій виступає як важливий інструмент, що з'єднує всі елементи державного управління в єдину інформаційну систему, що забезпечує ефективну взаємодію між органами влади. Це, в свою чергу, підвищує рівень якості надання державних послуг у соціальній сфері та зміцнює взаємодію з громадянами [57, с. 268].

Реорганізація структури органу публічної влади та чіткий розподіл повноважень є важливими елементами, що забезпечують ефективне функціонування державних інститутів. В умовах постійних змін, які вимагають швидкої адаптації, важливо мати організаційну структуру, яка б могла оперативно реагувати на нові виклики та вимоги.

Реорганізація передбачає зміну внутрішніх процесів, функцій та підрозділів для забезпечення кращої координації та ефективності. Це може включати об'єднання або розподіл підрозділів, створення нових функціональних одиниць або, навпаки, скорочення чисельності органів для зменшення бюрократії. Реорганізація також включає впровадження нових

технологій та методів управління, що дозволяють знижувати навантаження на адміністративний апарат і прискорювати прийняття рішень.

Розподіл повноважень між різними органами влади є важливим кроком у забезпеченні прозорості та ефективності. Чітке визначення ролей і відповідальності дозволяє уникати дублювання функцій та забезпечує правильне виконання завдань. Для цього необхідно розробити чіткі нормативно-правові акти, що регулюють межі повноважень різних органів, а також механізми контролю та взаємодії між ними.

Для реалізації концепції розмежування повноважень необхідно внести відповідні зміни до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", що мають деталізувати зміст та правові наслідки розподілу повноважень. Ці зміни передбачають визначення терміну "повноваження" як сукупності прав і обов'язків органів місцевого самоврядування, а також умов розмежування повноважень за різними видами, що враховують роль держави та місцевого самоврядування в їх реалізації. Крім того, буде чітко окреслено коло компетенцій органів місцевого самоврядування, до яких належать усі повноваження публічного характеру на місцевому рівні, за винятком тих, що належать виключно органам державної влади.

Реалізація цієї концепції вимагатиме внесення змін до Бюджетного кодексу України, а також до інших галузевих законодавчих актів. Це дозволить чітко визначити предмет регулювання та порядок здійснення повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Подальше розроблення та затвердження державних стандартів (вимог) до надання публічних послуг у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальні послуги та адміністративні послуги, які надаються органами місцевого самоврядування, стане ключовим етапом цього процесу. Також важливо визначити джерела фінансування цих послуг, що дозволить забезпечити ефективну реалізацію розмежування повноважень на практиці.

Проведений у другому розділі SWOT-аналіз послідовності робіт у ЦНАП показав ряд слабких сторін.

Одним із важливих напрямів удосконалення є підвищення цифрової грамотності серед окремих категорій населення через діяльність ЦНАП. У сучасному суспільстві цифрова грамотність є ключовою навичкою для ефективної взаємодії з державними послугами, особливо в умовах їх цифровізації. Однак, певні категорії населення, зокрема літні люди, особи з обмеженими можливостями та мешканці сільських територій, можуть відчувати труднощі у використанні цифрових технологій. Це створює бар'єри у доступі до адміністративних послуг та обмежує їхні можливості.

У табл. 3.5 наведено практичні аспекти реалізації даного напрямку удосконалення.

Таблиця 3.5

Практична реалізації підвищення цифрової грамотності серед окремих категорій населення через діяльність ЦНАП

Механізм	Характеристика
Створення навчальних хабів на базі ЦНАП	Обладнати спеціальні зони з комп'ютерами та доступом до інтернету для проведення навчальних занять.
Проведення регулярних тренінгів та майстер-класів	Організувати навчальні сесії для різних груп населення з урахуванням їхніх потреб та рівня підготовки. Залучити кваліфікованих тренерів або співробітників ЦНАП, які пройшли відповідне навчання.
Розробка методичних матеріалів	Створити друковані та електронні посібники, інструкції та відеоуроки для самостійного вивчення.
Інформаційна підтримка та популяризація	Проводити інформаційні кампанії щодо важливості цифрової грамотності та можливостей навчання у ЦНАП
Моніторинг та оцінка ефективності	Впровадити систему зворотного зв'язку для оцінки задоволеності учасників навчання. Аналізувати результати та вносити корективи у програми навчання для підвищення їхньої ефективності.

Джерело: власна розробка автора

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності серед населення, що, в свою чергу, покращить доступ до адміністративних послуг та підвищить ефективність роботи ЦНАП.

На рис. 3.2 наведено очікувані результати від впровадження заходу по підвищенню цифрової грамотності серед окремих категорій населення через діяльність ЦНАП.

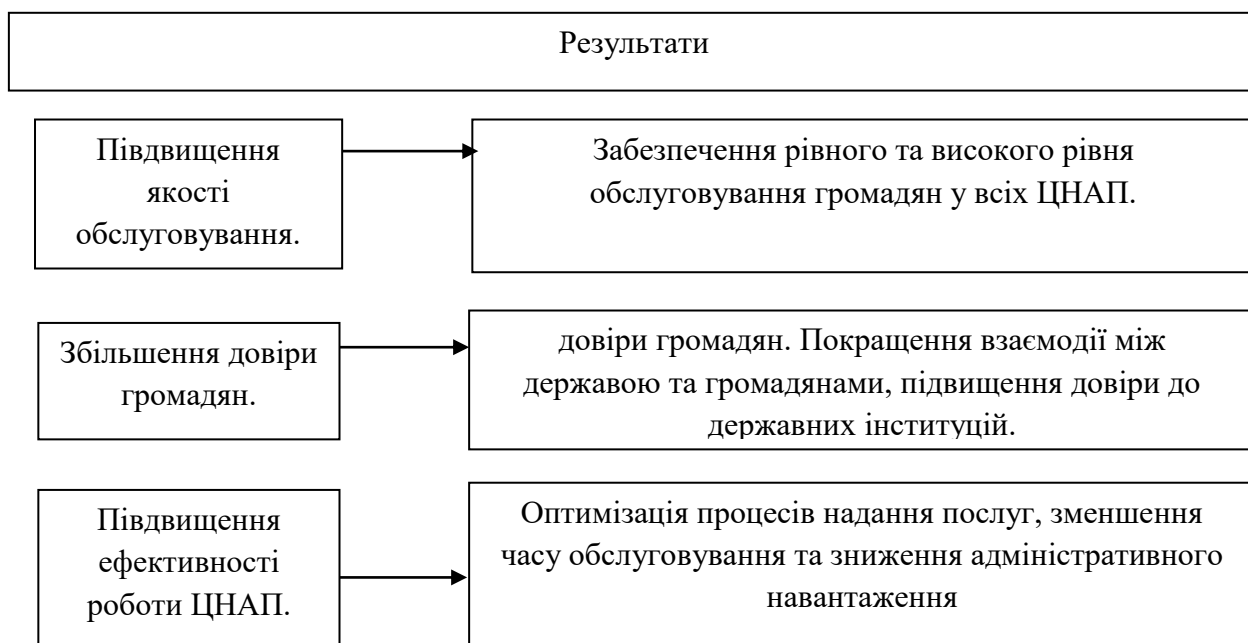


Рис. 3.2. Очікувані результати від впровадження заходу по підвищенню цифрової грамотності серед окремих категорій населення через діяльність ЦНАП

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, підвищення ефективності послідовності робіт органів публічної влади є важливим кроком на шляху до покращення їх функціонування. Основними шляхами досягнення цієї мети є автоматизація робочих процесів, впровадження цифрових платформ і оптимізація процедур. Розвиток компетенцій працівників також є необхідною умовою для ефективного використання новітніх технологій та підходів. Удосконалення нормативної бази дозволяє чітко регламентувати дії і підвищити їх прозорість. Налагодження зворотного зв'язку з громадянами забезпечує вчасне реагування на потреби суспільства. Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення процесів роботи сприяє підвищенню довіри до органів влади та створенню ефективної системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

1. Послідовність робіт в адміністративному управлінні є ключовою складовою ефективного функціонування державного апарату, оскільки вона забезпечує раціональність, чіткість і результативність управлінських процесів. Вона включає логічний порядок дій, який сприяє досягненню поставлених завдань у сфері публічного управління, забезпечуючи злагоджену взаємодію між різними рівнями державної влади та їх структурними підрозділами. Правильно організована послідовність робіт дозволяє мінімізувати дублювання функцій, уникати неузгодженостей, оптимізувати витрати ресурсів та підвищити оперативність прийняття рішень. Вона сприяє ефективному плануванню, контролю та оцінці результатів діяльності, що, у свою чергу, підвищує довіру громадян до державних інституцій.

2. Методичні підходи до організації послідовності робіт включають системний, процесний, функціональний та стратегічний підходи, кожен з яких спрямований на оптимізацію управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Кожен із цих підходів має свої особливості та застосовується залежно від характеру управлінських завдань, рівня складності процесів та стратегічних пріоритетів організації.

3. Системний підхід розглядає послідовність робіт як сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах єдиної управлінської структури. Процесний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку операцій, їх безперервності та узгодженості для досягнення кінцевого результату. Функціональний підхід орієнтований на розподіл завдань між структурними підрозділами та виконавцями, забезпечуючи ефективність кожного окремого етапу роботи. Стратегічний підхід спрямований на довгострокове планування, врахування глобальних тенденцій і майбутніх викликів у сфері адміністративного управління. Вибір відповідної методики залежить від специфіки управлінського процесу, його складності, масштабів і цілей. Комплексне застосування цих підходів дозволяє створити гнучку та ефективну

систему управління, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню бюрократичних бар'єрів і покращенню якості державного управління в цілому.

4. Досвід розвинених країн демонструє, що ефективне адміністративне управління ґрунтується на принципах прозорості, технологічності, гнучкості та відповідальності, що дозволяє державним інституціям оперативно реагувати на виклики сучасного світу. Важливим чинником успішного управління є впровадження інноваційних підходів, що включають цифровізацію управлінських процесів, інтеграцію інформаційних систем та автоматизацію рутинних операцій, що значно зменшує бюрократичні перешкоди та пришвидшує прийняття рішень. Крім того, розвинені країни активно впроваджують електронне урядування, що забезпечує громадянам зручний доступ до державних послуг, мінімізує корупційні ризики та підвищує ефективність комунікації між державними органами та суспільством. Гнучкість адміністративного управління досягається завдяки адаптивним моделям управлінських рішень, які дозволяють швидко змінювати стратегії відповідно до актуальних потреб. В Україні механізм послідовності робіт у державному управлінні стикається з низкою викликів, серед яких бюрократизація, нестача цифрових технологій та недостатня координація між органами влади. Попри це, існують позитивні тенденції щодо реформування адміністративних процесів у напрямку їхньої прозорості та ефективності.

5. Для вдосконалення послідовності робіт в адміністративному управлінні необхідне комплексне реформування, яке охоплює впровадження стратегічного планування, модернізацію управлінських підходів і цифровізацію процесів. Стратегічне планування дозволяє визначати довгострокові цілі та ключові пріоритети розвитку державного управління, що сприяє підвищенню його ефективності та стійкості до змін. Модернізація управлінських підходів передбачає впровадження сучасних методів організації роботи, орієнтованих на результативність, оптимізацію ресурсів і підвищення відповідальності державних службовців. Це включає впровадження принципів гнучкого

управління (agile-методології), що дає змогу швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати безперервний розвиток управлінських процесів.

6. Цифровізація процесів є одним із ключових інструментів підвищення ефективності адміністративного управління, оскільки автоматизація рутинних завдань зменшує вплив людського фактора, мінімізує помилки та підвищує швидкість виконання робіт. Використання електронного документообігу, цифрових платформ і штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних дозволяє оптимізувати роботу державних органів та підвищити якість надання послуг населенню. Підвищення ефективності адміністративних процесів можливе через автоматизацію управлінських функцій, підвищення компетенцій управлінців, удосконалення нормативно-правової бази та впровадження інструментів оцінки ефективності діяльності органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : із змінами. URL : www.rada.gov.ua.
2. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
4. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект нової редакції Закону від 02.09.2022 р. №6504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
8. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 320 с.
9. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. 174 с .
10. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_7_5.
11. Біла-Тіунова Л.Р., Кубасенко А.В. Публічна служба: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної, вечірньої та заочної форми навчання). 2021. 100 с.

12. Василевська Т. Е., Саламатов В.О., Марушевський Г.Б. Етика державного управління : підручник.. Київ : НАДУ, 2021. 204 с.
13. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
14. Глущенко Я.Б. Адміністративно-правові засади реформування органів виконавчої влади [Текст]: автореф. дис.канд. юрид. наук : 12.00.07; Держ. НДІ М-ва внутр. справ України. К., 2021. 18 с.
15. Гончарук Н.Т. Публічна служба: навчальний наочний посібник. Дніпро: ГРАНІ, 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/>.
16. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2022. 343 с.
17. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 231 с.
18. Державна служба / підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю.В.Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М.Серьогін (заст. голови), [та ін.]. К.; Одеса : НАДУ, 2023. Т.2. 348 с.
19. Державне та регіональне управління: [підручник] / Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Дацій та ін.; за заг.ред. Є.Г. Карташова. Київ, 2019. 223 с.
20. Державне та регіональне управління: навч. посібник / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, О.П. Дудкіна; за заг. ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль. 2021. 452 с.
21. Державне управління : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2022. Т. 1. 564 с.

22. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад: монографія / За заг. та наук. ред. С. М. Серьогін, І. А. Чикаренко, Н.А. Липовська, Н. Т. Гончарук, Є. І. Бородін, [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 278 с.

23. Дегтяр О. А. Державна служба: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 128 с.

24. Дзвінчук Д. І. Державне управління: Курс лекцій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020. 501 с.

25. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз [Текст]: навчальний посібник. Київ : КНТ, 2020. 230 с.

26. Карпунець А. С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2020. № 3 (55). С. 146-154.

27. Карташов Є. Г. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність. Київ: Освіта України, 2020. 303 с.

28. Ківалов С.В., Біла-Тіунова Л.Р. Публічна служба в Україні: Підручник. Одеса: Фенікс, 2019. 688 с.

29. Ковбасюк Ю. В. Державне управління: підручник.К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2021. Т. 2. 324 с.

30. Кравченко В. В., Бородін Є. І., Квітка С. А. Місцеве самоврядування в системі публічного управління : навч. посіб. у схемах. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 148 с.

31. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник.Тернопіль: Крок. 2021. 243с.

32. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування: навч.-метод. посіб. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст -2», 2022. 520 с.

33. Логвінов В. Драйвери цифрової трансформації органів публічної влади. Науковий вісник: державне управління. 2020. № 4. С. 198-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_4_12.

34. Лях, Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні, 2020. *Науковий вісник: Державне управління*, 2(2(4)).

35. Малиновський В. Я. Державне управління [Текст] : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2019. 608 с.

36. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

37. Мельник А. Ф. Державне управління [Текст] : підручник. Київ : Знання, 2019. 582 с.

38. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х.: ХНАУ, 2021. 278 с.

39. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. Хмельницький: Поділля, 2021. 570 с.

40. Олуйко, В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). Університетські наукові записки. 2017. 4. 56-72.

41. Особливості публічного управління та адміністрування: посіб. / Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. К. : КНУКіМ, 2021. 167 с.

42. Перга, Ю. М. Історія державного управління в Україні. Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування / Ю. М. Перга ; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 55 с.

43. Присяжук П.В. Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. Механізм управління: сутність, види та складові. (3). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf

44. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С.М.Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
45. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
46. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
47. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
48. Публічне управління та адміністрування: посіб. / Скидан О., Якобчук В., Дацій Н., Ходаківський Є. та ін. ; за заг. ред. О.В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/_2017.pdf.
49. Публічне управління: термінологічний словник / уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.Є. Петроє та ін. : за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.Є. Петроє. К. : НАДУ, 2018. 224 с.
50. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
51. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного. К.: Університет «Україна», 2018. 440 с.
52. Руденко О. М. Трансформація механізмів державного управління сферою соціальних послуг в контексті цифровізації суспільно-економічних відносин. Державне управління: удосконалення і розвиток., 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2987/3023>.
53. Сайт ЦНАП Старокостянтинівської міської ради. URL: <https://starkon.gov.ua/cnap/>.
54. Самойлик Ю. Закордонний досвід державного управління сферою освітніх послуг. Економіка та суспільство, (25), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-88>

55. Сидоренко Н. С. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с.
56. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с
57. Українська Л. О. Розвиток цифрових технологій у державному управлінні. Review of transport economics and management Issue 10 (26). Ukrainian State University of Science and Technologies. Dnipro, 2023. С. 268 – 276.
58. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2022. 148 с.
59. Управління персоналом : навч. посібник / Ожиганова М. І., Хорошко В.О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В. Вінниця : ВНТУ, 2021. 188 с
60. Шевчук Р. В. Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне урядування*, 2022.(4 (32), 80-86. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-11)

Державні сайти, які використовуються для ефективного надання
адміністративних послуг

Сайт	Характеристика
Програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»	Ця система, розроблена Міністерством соціальної політики України, дозволяє адміністраторам ЦНАПу взаємодіяти з базами даних соціального характеру
Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва	Цей портал є частиною цифрової інфраструктури, впровадженій через державне підприємство «Дія». Завдяки порталу адміністратори можуть реєструвати документи в будівельній сфері, зокрема декларації, дозволи на будівництво
Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія)	Розроблений Міністерством цифрової трансформації України, Портал Дія є універсальною платформою для надання електронних послуг громадянам.
єМалятко	Сервіс «єМалятко», створений у рамках проєкту «Дія», забезпечує можливість комплексного оформлення документів для новонароджених. Зокрема, адміністратори ЦНАПу допомагають батькам зареєструвати народження дитини, отримати ідентифікаційний номер, оформити допомогу при народженні, а також зареєструвати місце проживання дитини.
Національна кадастрова система та E-Land	Національна кадастрова система, створена Держгеокадастром України, забезпечує доступ до інформації про земельні ділянки. Через платформу адміністратори можуть оформлювати витяги з Державного земельного кадастру, здійснювати реєстрацію земельних ділянок та перевіряти їхній статус.
Державний реєстр прав на нерухоме майно	Цей реєстр адмініструється Національними інформаційними системами України. Завдяки доступу до реєстру, працівники ЦНАПу можуть реєструвати права власності на нерухомість, вносити зміни до інформації про майно та надавати витяги про права на нерухомість.
Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань	Цей реєстр також адмініструється Національними інформаційними системами України. Через нього адміністратори здійснюють реєстрацію, внесення змін і припинення діяльності юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
Єдина інформаційна система соціальної сфери	Цей комплекс розроблено Міністерством соціальної політики України для об'єднання даних про соціальні послуги та виплати. Платформа дозволяє адмініструвати питання соціального забезпечення, зокрема реєструвати громадян у базах даних, обробляти заявки на допомогу та взаємодіяти з іншими соціальними реєстрами.

Портал Пенсійного фонду України	Цей портал надає доступ до інформації та послуг, пов'язаних із пенсійним забезпеченням громадян. Через платформу адміністратори ЦНАПу допомагають клієнтам подавати заявки на призначення пенсій, отримувати витяги про страховий стаж, довідки та перевіряти дані щодо пенсійних виплат.

Інформація щодо кількості адміністративних послуг, які надавались через
ЦНАП у 2024 р.

№	Назва суб'єкту надання адміністративної послуги	Прийнято документів
1	Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету міської ради	2219
2	Управління соціального захисту населення виконавчого комітету міської ради	675
3	Управління земельних ресурсів виконавчого комітету міської ради	382
4	Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (відділ обслуговування громадян, сервісний центр № 11)	353
5	Старокостянтинівський сектор управління Державної міграційної служби України в Хмельницькій області	321
6	Управління містобудування, архітектури та капітального будівництва виконавчого комітету міської ради	214
7	Сектор №1 Відділу № 1 Управління надання адміністративних послуг Головного управління Держгеокадастру у Хмельницькій області	112
8	Відділ з питань державної реєстрації виконавчого комітету міської ради	100
9	Відділ комунального майна виконавчого комітету міської ради	55
10	Відділ з питань охорони, раціонального використання природних ресурсів та благоустрою виконавчого комітету міської ради	55
11	Служба у справах дітей виконавчого комітету міської ради	47
12	Юридичний відділ виконавчого комітету міської ради	39
13	Державна інспекція архітектури та містобудування України	30
14	Центрально-Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці	8
15	Управління патрульної поліції в Хмельницькій області Департаменту патрульної поліції	4
16	Управління державної реєстрації Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ)	3
17	Сектор у Хмельницькій області Державного агентства водних ресурсів України	1
18	Департамент природних ресурсів та екології Хмельницької обласної державної адміністрації	1
19	Хмельницька обласна державна адміністрація	1
	Всього	

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

Індивідуальне завдання на підготовку бакалаврської роботи

Студентці Горбатюк Іванні Ігорівні

Тема бакалаврської роботи: **«Методичні основи визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні»**
затверджена наказом ректора від 19.09. 2024 р. № 721

Мета і завдання дослідження

Мета - розробити теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення послідовності робіт в адміністративному управлінні, використовуючи сучасні методи управління та світовий досвід.

Завдання:

- Дослідити сутність поняття та принципи послідовності робіт у сфері адміністративного управління.
- Провести аналіз нормативно-правового регулювання адміністративного управління в Україні.
- Вивчити світовий досвід у галузі оптимізації адміністративного управління.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів послідовності робіт в Україні.
- Проаналізувати кейси Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), зокрема Старокостянтинівської міської ради, як приклад ефективної організації послідовності робіт. дослідити такі напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг, як цифрова трансформація, розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг та покращення їх роботи, а також підвищення якості та доступності надання адміністративних послуг.

Об'єкт та предмет

Об'єктом дослідження є система адміністративного управління в Україні..

Предметом дослідження є методичні підходи до оптимізації послідовності робіт в адміністративному управлінні.

Інформаційні матеріали до роботи:

1. Законодавчі акти України у сфері публічного управління, зокрема Закон «Про адміністративні послуги».
2. Звіти про діяльність Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Старокостянтинівської міської ради за 2019-2022 роки.
3. Статистичні дані щодо кількості звернень громадян до ЦНАП та кількості наданих адміністративних послуг.
4. Огляд міжнародного досвіду (Естонія, Німеччина, США, Японія) щодо організації адміністративних процесів.
5. Дослідження у сфері цифрової трансформації адміністративного управління (зокрема використання платформи «Дія» в Україні).

№ п/п	Орієнтовний план
Вступ	
1.	Теоретико-методичні основи послідовності робіт в адміністративному управлінні
1.1.	Поняття та сутність категорії «послідовність робіт в адміністративному управлінні
1.2.	Методичні підходи до процесу послідовності робіт в адміністративному управлінні
2.	Сучасний стан визначення та обґрунтування послідовності робіт в адміністративному управлінні
2.1.	Світовий досвід організації робіт в органах публічного управління
2.2.	Аналіз механізмів послідовності робіт в системі адміністративного управління в Україні
3.	. Напрями вдосконалення послідовності робіт в адміністративному управлінні в Україні
3.1.	Стратегічні напрями вдосконалення механізму послідовності робіт в системі адміністративного управління
3.2.	Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг та покращення їхньої роботи
3.3.	Шляхи підвищення ефективності послідовності робіт органу публічної влади
Висновки	
Список використаних джерел	
Додатки	

Календарний план виконання бакалаврської роботи

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи (БР)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми БР, погодження її з науковим керівником; визначення об'єкта дослідження (відповідного підприємства, установи, організації, адміністративно-територіальної одиниці)	вересень 2024	
2.	Затвердження наказом по університету теми БР і наукового керівника	вересень 2024	
3.	Оформлення науковим керівником індивідуального завдання на БР студенту, підбір літератури та фактичного матеріалу для написання роботи, їх аналіз та узагальнення	вересень 2024	
4.	Затвердження завідувачем кафедри індивідуального завдання на БР студенту	жовтень 2024	
5.	Виконання та подання науковому керівнику першого розділу БР	жовтень 2024	
6.	Виконання та подання науковому керівнику другого розділу БР	листопад 2024	
7.	Виконання та подання науковому керівнику третього розділу БР	грудень 2024	
8.	Виконання та подання науковому керівнику вступу, висновків БР	грудень 2024	
9.	Розгляд БР на кафедрі та допуск до захисту перед екзаменаційною комісією	січень 2025	
10.	Доопрацювання БР згідно із зауваженнями наукового керівника, консультантів, кафедри. Подання БР для отримання відгуку науковому керівнику	січень 2025	
11.	Одержання відгуку наукового керівника та здача БР у навчальний відділ з метою подання її на рецензію	січень 2025	
12.	Підготовка до захисту БР (текст доповіді, ілюстративний матеріал, презентація тощо)	лютий 2025	
13.	Захист БР перед екзаменаційною комісією	14 лютого 2025 року	

Дата видачі завдання: «___» _____ 2025 р.

Науковий керівник:

Марущин Ю.В., кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування

(підпис керівника)

Завдання одержав до виконання

(дата)

(підпис студента)

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Бакалаврська робота розглянута на засіданні кафедри _____

« ____ » _____ 2025 р., протокол № _____, відповідає вимогам і студентка може бути допущена до її захисту перед екзаменаційною комісією.

Зав. кафедри

(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань *28 Публічне управління та адміністрування*
Спеціальність *281 Публічне управління та адміністрування*

**РЕЦЕНЗІЯ
на бакалаврську роботу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему _____

Розподіл балів для окремих етапів та елементів виконання бакалаврської роботи

Критерії оцінювання виконання бакалаврської роботи	Бали	
	максимально можлива кількість	фактична кількість
відповідність змісту роботи заявленій темі, грамотність структурування роботи, збалансованість її розділів	до 5	
правильність формулювань об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження, відповідність та доцільність застосованих методів дослідження	до 5	
системність викладу матеріалу, відсутність повторів, логічних помилок	до 5	
ступінь самостійності роботи (відсутність академічного плагіату), наявність посилань	до 5	
наявність елементів наукової новизни	до 5	
теоретична обґрунтованість основних положень магістерської роботи, що підтверджені підібраним та систематизованим фактичним і статистичним матеріалом	до 5	
використання та опанування сучасної літератури, чинних нормативно-правових актів; правильність розрахунків, застосування методів економічного, статистичного аналізу тощо.	до 5	
Разом	не більше 30	

Загальна характеристика роботи та зауваження _____

Рецензент _____

(підпис)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

«__» _____ 20__ р.

