

УДК 351.9: 338.465

**Маматова Тетяна Валеріївна**

професор кафедри менеджменту та управління проектами  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
доктор наук з державного управління, професор

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ  
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

***Анотація.** У статті узагальнюються результати дослідження ініціатив, що були реалізовані у сфері громадського моніторингу надання послуг органами публічної влади в Україні. Розглядаються основні складники успішності реалізації проектів громадського моніторингу надання публічних послуг в Україні. Пропонується перелік критично важливих чинників формування механізмів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні.*

***Ключові слова:** адміністративна послуга, громадський моніторинг, надання адміністративної послуги, орган публічної влади, публічна послуга, центр надання адміністративних послуг, ЦНАП.*

**Маматова Т.В. Формирование механизмов общественного мониторинга предоставления административных услуг в Украине**

***Аннотация.** В статье обобщаются результаты исследования инициатив, реализованных в сфере общественного мониторинга предоставления услуг органами публичной власти в Украине. Рассматриваются основные составляющие успешности реализации проектов общественного мониторинга предоставления публичных услуг в Украине. Предлагается перечень критически важных факторов формирования механизмов общественного мониторинга предоставления административных услуг в Украине.*

***Ключевые слова:** административная услуга, общественный мониторинг, предоставление административной услуги, орган публичной власти, публичная услуга, центр предоставления административных услуг.*

**Mamatova T.V. The formation of the mechanisms of the administrative services delivery's public monitoring in Ukraine**

***Annotation.** The article summarizes the results of research initiatives carried out in the sphere of public monitoring of service delivery by the public authorities in Ukraine. The basic components of a successful implementation of the projects of public monitoring of public service delivery in Ukraine are considered. A list of critical factors in the formation of the mechanisms of the administrative services delivery's public monitoring in Ukraine is proposed.*

***Keywords:** administrative services, public monitoring, administrative services' delivery, public authority, public service, the center of administrative services' delivery.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Закон «Про адміністративні послуги», що був ухвалений 6 вересня 2012 р. містить чимало позитивних новацій. Насамперед, це впровадження ідеї служіння держави громадянам, забезпечення реалізації прав громадян та суб'єктів господарювання через надання адміністративних послуг [8].

Відповідно до статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, у якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [11]. ЦНАП мали бути утворені до 1 січня 2014 р. (стаття 20 Закону «Про адміністративні послуги»). Проте, згідно з інформацією Держпідприємництва України, за 2013 р. в Україні створено лише 557 ЦНАП [3], а станом на 9 липня 2014 р. в Україні утворено 684 ЦНАП [17].

16 травня 2014 р. Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 523-р відповідно до частини сьомої статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги» затверджено перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, що надаються через ЦНАП [2]. Водночас поки що не в усіх утворених центрах надання адміністративних послуг забезпечено надання послуг належної якості. Опитування споживачів адміністративних послуг зафіксували значний рівень незадоволеності якістю обслуговування як органами виконавчої влади, що надають адміністративні послуги, так і в низці утворених центрів надання адміністративних послуг [4; 9; 16]. Так, згідно з результатами дослідження якості надання адміністративних послуг у державних установах, проведеного громадською організацією «Ліга фінансового розвитку» [10],

середній рівень якості обслуговування громадян в державних та комунальних організаціях відповідає категорії «незадовільно» (48,26 балів зі 100 можливих) [5].

Важливим інструментом забезпечення якості адміністративних послуг є моніторинг їх надання. Система державно-громадського моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг наразі перебуває на етапі становлення. У жовтні 2013 р. Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ» [12] запроваджено постійний моніторинг виконання органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» з боку Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. У межах цього моніторингу, зокрема, здійснюється он-лайн анкетування громадян щодо якості надання адміністративних послуг в центрах надання адміністративних послуг [7].

Поступово розвивається й практика громадського моніторингу надання адміністративних послуг. За останні кілька років, як на національному так і на місцевому рівні, громадські організації реалізували низку проектів дослідження якості надання адміністративних послуг. Зокрема, два загальнонаціональних дослідження якості надання адміністративних послуг було проведено 2013 р. на замовлення Центру політико-правових реформ [9]. Наприкінці 2013 р. спробу провести оцінку якості надання найбільш популярних адміністративних послуг населенню державними органами в усіх регіонах країни було здійснено громадською організацією «Ліга фінансового розвитку» [5; 10]. Низку проектів громадського моніторингу якості надання адміністративних послуг було реалізовано на місцевому рівні, зокрема у Вознесенську, Івано-Франківську, Києві, Львові, Луганську, Сєверодонецьку та інших містах України. При цьому основними методами, що використовували громадські

організації при проведенні моніторингу, були опитування думки споживачів та представників суб'єктів надання послуг (у тому числі Інтернет-опитування), а також метод «таємний клієнт» [18].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У попередніх роботах за участю автора розглядалися теоретико-методологічні підходи й методико-технологічні складові забезпечення якості публічних послуг у сфері реалізації функції державного контролю та питання можливості застосування в Україні усталених практик громадського моніторингу надання публічних послуг, дослідження їх потенційних переваг і можливих ризиків [6; 18-20]. Прикладні наукові дослідження у сфері забезпечення якості адміністративних послуг провадяться Центром політико-правових реформ [8; 16].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Результати аналізування існуючих практик державно-громадського моніторингу надання адміністративних послуг публікуються на офіційному веб-сайті Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [7; 21], а також спеціалізованих електронних ресурсах (наприклад, [1; 13–15]).

Проте питання розвитку системи громадського моніторингу надання послуг органами публічної влади в Україні ще не знайшли достатнього висвітлення у фахових виданнях з державного управління.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на це, *метою статті* є узагальнення результатів дослідження ініціатив, що були реалізовані у сфері громадського моніторингу надання послуг органами публічної влади в Україні, та визначення критично важливих чинників формування механізмів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 2013 р. в Україні розпочався проект «Поширення кращих практик недержавного

моніторингу надання адміністративних послуг», що фінансуються Європейським Союзом у рамках Фонду розвитку громадянського суспільства, співфінансується і впроваджується Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй. Грунтуючись на досвіді попередніх програм, проект «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг» має на меті вдосконалити процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування за рахунок посилення громадського контролю та налагодження ефективного зворотного зв'язку. У межах першої фази проекту було здійснено дослідження «Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики» [18].

За результатами проведеного дослідження було визначено, що, незважаючи на те, що сьогодні в Україні досвід здійснення громадського моніторингу ще досить обмежений, все ж уже можна репрезентувати деякі успішні реалізовані практики. В аналітичному документі за результатами дослідження представлено одинадцять практик, які здійснено у 2009-2013 рр. в різних регіонах нашої країни [18]. Для збирання інформації було розроблено спеціальний питальник «Питання структурованого інтерв'ю щодо реалізованих в Україні практик громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади».

За результатами опису практик було визначено, що основними методами, що використовувалися під час реалізації проектів громадського моніторингу, є опитування думки клієнтів та представників суб'єктів надання послуг (проекти: вимірювання верховенства права у сфері державного управління у м. Феодосія; дослідження задоволеності замовника рівнем надання послуг у Центрі надання адміністративних послуг виконавчого комітету Вознесенської міської ради; дослідження

якості адміністративних послуг у місті Сєверодонецьк; моніторинг якості надання послуг в Центрі адміністративних послуг у м. Луганськ) та метод «Таємний клієнт» (два проекти: «Таємний клієнт» муніципальних послуг м. Львів та ініціатива «Громадський контроль за якістю надання публічних послуг» у м. Вознесенськ).

Успішні приклади застосування ще нетрадиційних для України підходів, що засновані на використанні наявних резервів вітчизняного законодавчого поля у сфері громадського моніторингу, продемонстрували представники громадських організацій м. Славутич (пілотний проект громадської експертизи із застосуванням аудиту системи управління якістю), м. Дніпропетровськ (комбінування методів опитування із тестуванням офіційного веб-ресурсу) та всеукраїнського об'єднання «Фортеця» у м. Київ (запит на публічну інформацію).

На національному рівні спробу провести оцінку якості адміністративних послуг в Україні зробив Центр політико-правових реформ. За розробленими ним методиками 2013 року було здійснено два загальнонаціональних дослідження: оцінювання якості адміністративних послуг у 10 містах України методом екзит-полу та оцінювання населенням України якості надання адміністративних послуг, що проводилося в 109 населених пунктах у всіх областях України та в Автономній Республіці Крим (методом інтерв'ю опитано 2037 респондентів за стохастичною вибіркою, репрезентативною для населення України віком від 18 років. Також презентовано «Матрицю оцінки Центру адміністративних послуг», яка дозволяє вивчити стан ЦНАП за основними формальними ознаками та сформулювати програми поліпшення.

Слід зазначити, що проекти громадського моніторингу в Україні ініціюються органами публічної влади (Вознесенськ, Луганськ, Івано-Франківськ) майже так само активно, як і громадські організації (Дніпропетровськ, Київ, Львів, Сєверодонецьк, Славутич).

Наведена в підготовленому за результатами дослідження документі [18] вибірка здійснених моніторингових практик не є виключним переліком напрацьованого в містах України досвіду. Серед практик, що потребують дальшого вивчення, досвід організації громадських постів у приміщенні ЦНАП у м. Харків, облаштування у Луцьку та Черкасах скриньок для висловлення мешканцями свого рівня задоволеності якістю надання адміністративних послуг шляхом укидання використаних талончиків до скриньок «Висока якість послуг»/«Низька якість послуг», та деякі інші.

Вивчення міжнародних усталених та вже реалізованих вітчизняних практик у цій сфері надає підстави для визначення основних складників успішності реалізації проектів громадського моніторингу надання публічних послуг в Україні:

*1. Забезпечення підтримки з боку найвищого керівництва органу публічної влади впродовж усього проекту є ключовим чинником успіху.* Саме лідерство найвищого керівництва під час реалізації моніторингових проектів сприятиме мотивуванню посадових осіб органу публічної влади та громадських активістів до активної участі в досягненні поставлених цілей. Наприклад, у Львові під час реалізації проекту «Таємний клієнт» було підготовлено розпорядження міського голови, а найкращою мотивацією для волонтерів – таємних клієнтів – було те, що результати подавались особисто міському голові, формувалися доручення міського голови для усунення недоліків та здійснювався контроль за виконанням цих доручень.

Моніторингові проекти у Вознесенську та Івано-Франківську також реалізовувалися за ініціативи та під особистим контролем міських голів.

*2. Розбудова конструктивного діалогу з представниками органу публічної влади ще на етапі ініціації проекту громадського моніторингу.* Саме на цьому етапі слід за підтримки керівництва органу публічної влади

проведення попередніх консультацій із наголосом на тому, що моніторинг спрямовано на спільне вирішення системних проблем, а не на оприлюднення негативних результатів діяльності окремих підрозділів або посадових осіб. Так, у Феодосії для реалізації проекту ініціаторами разом з представниками управління житлово-комунального господарства виконавчого комітету міської ради було розроблено спільний робочий план.

*3. Забезпечення належного рівня компетентності учасників, зокрема компетентності громадських активістів та представників громадських організацій у сфері комунікацій та проведення соціологічних досліджень.* Це потребує ретельної підготовки методичних рекомендацій і проведення спеціальних вступних тренінгів. Так, ключовим моментом опитування у межах громадської експертизи виконання програм, пов'язаних із соціальним захистом громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи у м. Славутич, було проведення навчання та ретельне інформування всіх зацікавлених сторін щодо їх ролі та термінів участі у процедурі громадської експертизи. У цьому контексті критично важливою є також діяльність з мобілізації волонтерів, проведення з ними відповідних консультацій та тренінгових заходів, забезпечення зручними методичними посібниками щодо особливостей здійснення включеного спостереження або анкетування, фіксації та первинної обробки інформації.

*4. Постійне інформування всіх зацікавлених сторін про результати моніторингу, динаміку показників задоволення клієнтів, а також коригувальні дії за результатами моніторингу.* Саме належне інформування сприяє виникненню й зміцненню довіри мешканців, мотивує їх охоче погоджуватися на участь в опитуванні, розповідати про роботу працівників установ та обговорювати основні недоліки й напрямки вирішення проблем. Одним із напрямків інформування мають бути роз'яснення щодо існуючих обмежень органів влади й застереження проти



очікування «усього і одразу». Наприклад, у Вознесенську активна інформаційна підтримка ходу реалізації проекту «Громадський контроль» і відгуки громадян, які вже відчули помітне підвищення якості послуг, сприяли значному зростанню рівня довіри до керівництва міста, а висвітлення на місцевому телебаченні та в соціальних мережах етапів проекту «Таємний клієнт» у Львові разом із проведенням публічних презентацій, рекомендацій за результатами дослідження – збільшенню рівня підзвітності влади.

*5. Забезпечення інституційної сталості моніторингових процесів* через закріплення практики у відповідних нормативних документах місцевого рівня з метою запобігання ризику втрати підтримки з боку місцевої влади. Фактично в усіх успішно реалізованих вітчизняних практиках за результатами пілотного впровадження моніторинг було інституційовано рішеннями місцевих органів публічної влади (Луганськ, Львів, Сєверодонецьк, Славутич, Феодосія). Рекомендуємо також звернути увагу на те, що наявність системи управління якістю виконавчих органів місцевого самоврядування значною мірою сприяє забезпеченню інституційної сталості моніторингових процесів через затвердження відповідних документованих методик системи управління якістю (Вознесенськ, Івано-Франківськ, Славутич).

*6. Постійний пошук нових результативних методів збирання інформації для здійснення громадського моніторингу* сприятиме поліпшенню якості оцінювання думки, побажань, рекомендацій та пропозицій громадян з метою налагодження механізмів їх реального врахування задля підвищення якості надання публічних послуг. Так, упродовж останніх років набувають поширення етнографічні польові дослідження, що дозволяють вивчити поведінкові моделі мешканців у сфері публічних послуг й встановити тісний якісний зворотній зв'язок між організацією, що надала послуги, та громадянами, які їх отримали.

З урахуванням результатів проведеного дослідження у межах проекту «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг» уже реалізовано низку заходів, зокрема [1]:

1. На базі ГО «Самопоміч» 2013 р. було створено Ресурсний центр для громадських організацій з питань недержавного моніторингу надання адміністративних послуг. Здійснено заходи щодо підвищення інституційної спроможності Ресурсного центру.

2. 4 листопада 2013 р. у Львові та 18-19 листопада у Новограді-Волинському проведено тренінги для представників 30 громадських організацій із різних регіонів України з питань ефективних методик громадського моніторингу надання адміністративних послуг та для ознайомлення їх із досвідом Львова у цій сфері.

3. У серпні-грудні 2013 р. серед громадських організацій проведено конкурс проектів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в містах України. Фіналістами конкурсу стали 15 організацій громадянського суспільства, що з 1 лютого 2014 р. розпочали впровадження моніторингових ініціатив у 26 містах. Наразі здійснюється аналізування звітів за малими проектами громадського моніторингу з метою визначення чинників успіху та невдач у ході впровадження проектів і розроблення порад для громадських організацій, що бажають провести подібні моніторинги надання адміністративних послуг.

4. Розпочато журналістський конкурс «Успішні практики громадського моніторингу надання адміністративних послуг». До участі запрошуються штатні та позаштатні кореспонденти всіх видів регіональних ЗМІ, чий матеріал на тему громадського моніторингу надання адміністративних послуг було опубліковано з 1 березня до 1 листопада 2014 р.

За результатами впровадження низки малих проектів громадського моніторингу проектом «Поширення кращих практик недержавного

моніторингу надання адміністративних послуг» 18 вересня 2014 р. було проведено вебінар для громадських організацій – партнерів на тему: «Громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у містах проведено: що далі?». Мета вебінару передбачала узагальнення результатів впровадження громадських проектів, обмін досвідом щодо їх найбільш успішних заходів, результатів та перспектив дальшої діяльності. У заході взяли участь представники понад 10-х організацій та установ-партнерів [1].

Під час вебінару було встановлено, що одним із чинників успішності моніторингових проектів такого типу є налагодження конструктивного діалогу із представниками органів публічного управління. Громадські організації, що співпрацюють із органами влади понад десять років, зазначили, що місцева влада вже бачить реальний практичний результат і тому йде на контакт у нових ініціативах. Крім того, це позитивно впливає на рейтинг місцевої влади, підвищує рівень довіри мешканців до неї. Також корисним є досвід роботи із громадськими комітетами, які є виразниками голосу людей та забезпечують зворотній зв'язок між владою та громадянами. Громадськість та управління міських рад міст-партнерів ПРООН часто проводять спільні заходи (навчання, візити, громадські слухання тощо). Діалог з ЦНАП вели вже на етапі розробки проекту та планували діяльність спільно. Усім успішним моніторинговим проектам передував діалог представників місцевого самоврядування і громадських організацій, під час якого представників влади вдалось переконати, що громадська організація буде конструктивною в своїх висновках та пропозиціях. Крім того, громадські організації пропонували (і вчасно надали) на додаток до результатів моніторингу інші потрібні ЦНАП послуги (наприклад, до 2000 примірників інформаційних буклетів для громадян про процедури отримання адміністративних послуг, оформлення інформаційних стендів тощо).

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.** На наш погляд, для формування механізмів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні критично важливими чинниками є:

– даліше вивчення існуючих практик громадського моніторингу надання адміністративних послуг, розробка на цій основі практичних посібників для представників громадських організацій та суб'єктів надання послуг;

– створення єдиної платформи доступу до ресурсів у сфері моніторингу адміністративних послуг в Україні (можливо, через виділення окремої сторінки на веб-ресурсі однієї з досвідчених громадських організацій). Через подібну платформу також може бути забезпечений зручний доступ до безоплатних мережевих ресурсів з метою розвинення спільноти практики;

– системне навчання представників громадських організацій та суб'єктів надання адміністративних послуг із питань методичного забезпечення процесів громадського моніторингу (із залученням ресурсів міжнародних проектів технічної допомоги, професійних тренінгових агенцій, а також центрів підвищення кваліфікації керівних кадрів та системи Національної академії державного управління при Президентові України);

– формування та розвиток вітчизняної системи державно-громадського контролю за сферою надання адміністративних послуг на основі розроблення відповідних принципів та механізмів.

### **Список використаних джерел.**

1. Громадський моніторинг адміністративних послуг : блог проекту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smartundp.wordpress.com/>
2. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2014 № 523/2014. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/523-2014-%D1%80>.

3. Загальні відомості про Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) за 2013 рік, 15.01.14 // Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrp.gov.ua/info/2937>. – Назва з екрану.
4. Інформація про анкетування щодо якості надання адміністративних послуг в центрах надання адміністративних послуг, 15.01.14 // Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrp.gov.ua/info/2935>.
5. Исследование качества обслуживания в государственных организациях : аналитический отчет // Ліга фінансового розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slideshare.net/victoriakupriyuchuk/ss-29386858>
6. Маматова Т. Методологічні засади визначення рівнів зрілості систем надання якісних послуг з державного контролю / Тетяна Маматова // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 1 (8). – С. 104 – 113.
7. Моніторинг надання адміністративних послуг / Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrp.gov.ua/list/130.htm>.
8. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимощука. – К. : ФОП Москаленко О.М. – 392 с.
9. Оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг, 25.04.13, Фонд «Демократичні ініціативи» // Фонд «Демократичні ініціативи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dif.org.ua/ua/events/kcwejfojewogj4ogjo4joj4.htm>.
10. Презентація результатів дослідження «Как госорганы обслуживают граждан?», 19.12.13 // Ліга фінансового розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lfr.org.ua/uk/events/nearest-events/847-2013-12-18.html>.
11. Про адміністративні послуги : закон України № 737 від 6 вер. 2012. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
12. Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ : указ Президента України від 2 черв. 2013 № 327/2013. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/327/2013>.
13. Самопоміч : веб-ресурс громадського об'єднання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.samopomich.org/projects/monitorynh\\_derzhavnykh\\_posluh](http://www.samopomich.org/projects/monitorynh_derzhavnykh_posluh).
14. Ресурсний центр Гурт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gurt.org.ua/>
15. Реформа системи адміністративних послуг : спільнота практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.facebook.com/pages/Реформа-системи-адміністративних-послуг/633967576658999>.
16. Тимошук В. Оцінка якості адміністративних послуг у ЦНАП / Віктор Тимошук. – Режим доступу : [http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2013/05/Timoshuk\\_29.05.2013.ppt](http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2013/05/Timoshuk_29.05.2013.ppt).
17. Узагальнена інформація за результатами моніторингу виконання органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» за II квартал 2014 року, 18.07.14 // Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/3714>.
18. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / авт. Тетяна Маматова, Юрій Шаров, Марина Зварич ; за заг. ред. Ю. Щербініної ; Проект Європейського Союзу та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Поширення кращих практик

- недержавного моніторингу надання адміністративних послуг». – К. : ПРООН, 2013. – 120 с.
19. Шаров Ю. П. Міжнародні практики громадського моніторингу надання публічних послуг / Шаров Ю. П., Маматова Т. В. // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 2 (2). – С. 69 – 76.
  20. Шаров Ю. П. Громадський моніторинг надання адміністративних послуг в Україні: огляд стану нормативного регулювання / Шаров Ю. П., Маматова Т. В. // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : вид-во «ДокНаукДержУпр», 2013. – Вип. 4 (16). – С. 25 – 32.
  21. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні : аналітична записка, 23.04.2014 / Офіційний веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrp.gov.ua/list/130.htm>.

**Statement of the problem.** Administrative services consumers' surveys in Ukraine recorded a significant level of dissatisfaction with the quality of service both a public authorities, which deliver administrative services, and in the number of established centers of administrative services.

An important tool to ensure the quality of administrative services is to monitor their provision. The system of the state-public monitoring and evaluation of the administrative services' quality is currently in its infancy. Gradually develops the practice of administrative services' public monitoring.

**Urgency.** Over the past few years, both at the national and local level, NGOs have implemented a number of projects of research of administrative services provision's quality. But the question of the public monitoring of service delivery by public authorities in Ukraine mechanisms' formation have not yet found sufficient coverage in professional journals in public administration.

**The purpose of the article and our task was to study**

The purpose of this article is to summarize the results of research initiatives that have been implemented in the public monitoring of service delivery by public authorities in Ukraine, and determine critical factors in the formation of the mechanisms of the administrative services delivery's public monitoring in Ukraine.

**Summary.** The study established international and domestic practices already implemented in this area provides a basis for identifying key components of successful implementation of projects of public monitoring of public services in

1. Providing support from the public authority's top-management throughout the project.

2. Building a constructive dialogue with representatives of public authorities at the stage of the public monitoring project's initiation.

3. Ensuring the appropriate level of competence of participants, including the competence of civil activists and NGOs members in the field of communications and sociological studies.

4. Permanent information for all stakeholders about the results of monitoring, the dynamics of indicators of customer satisfaction, and corrective actions following monitoring.

5. Enhancing the sustainability of monitoring processes through consolidation in relevant regulations at the local level in order to avoid the risk of losing support from the local authorities.

6. The constant search for new effective methods of gathering information for public monitoring as a basis for improving the quality of assessment thoughts, wishes, recommendations and suggestions of citizens to establish mechanisms for their real consideration to improve the quality of public services.

### **Conclusions and outcomes**

To generate the mechanisms of the administrative services delivery's public monitoring in Ukraine critical factors are:

– further study of existing practices of the administrative services delivery's public monitoring, the development on this basis the practical guidelines for NGOs and services' providers;

– creating a single platform to access resources in administrative services' monitoring in Ukraine (perhaps through the provision of a separate page on the web-site of one of the experienced NGOs). Through such a platform a convenient access to free online resources aimed at developing a community of practice can also be equipped;

– systematic training of NGOs' members and administrative services providing authorities' servants for the public monitoring processes' methodological support (involving resources of international technical assistance projects, professional training agencies and in-work training centers



of the National Academy of Public Administration Office of the President of Ukraine);

– formation of the national state-public system of the administrative services delivery's control based on the relevant principles and mechanisms development.