

зростання), а також націленими на постійну підтримку зворотного зв'язку. Окрім того, окремі елементи систем адміністрування безпосередньо регламентують правові аспекти оплати праці в організаціях (наприклад, відповідні норми в межах колективного договору, положень з оплати праці чи преміювання персоналу).

Виходячи з вищевикладеного, системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачають формування цілей і завдань у зазначених сферах, формування відповідної структури цих систем, а також установаження усіх необхідних вертикальних і горизонтальних зв'язків у процесі цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах використання документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізації управлінських процедур.

### **Надання адміністративних послуг на муніципальному рівні: досвід Республіки Польщі**

*Іванко С. С., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності*

*«Адміністративний менеджмент»*

*Національного фармацевтичного університету*

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування Національного фармацевтичного університету*

*takolyada@ukr.net*

Адміністративно-територіальна реформа в Республіці Польщі сьогодні є яскравим прикладом та визнана вдалою як вченими так і політиками. Територіальне самоврядування є важливою частиною публічної адміністрації. Воно поділяється на місцеве (рівень гміни та повіту) і регіональне (рівень воєводства), які не мають ієрархічної залежності. Органи територіального самоврядування всіх рівнів є незалежними як між собою, так і від органів державної виконавчої влади.

Основними принципами діяльності органів публічної адміністрації у Польщі є субсидіарність (наділення максимальною компетенцією органу, що знаходиться ближче до громадян), дотримання унітарного характеру держави (територіально-адміністративні одиниці діють в рамках окресленого державою права, мають ідентичний правовий статус та підлягають державному контролю з точки зору дотримання законодавства) та компліментарність (взаємозв'язок та взаємодоповнення органів влади) [1].

Для органів територіального самоврядування одним з основних завдань є забезпечення надання публічних послуг для мешканців. Організацію надання АП можна розглянути на прикладі столиці. Варшава поділяється на 18 районів, які мають назву «дільниці» (пол. «dzielnica»). Створення системи Відділів Обслуговування Мешканців (WOM, англ. – Resident Service Departments) було заплановано в усіх районах міста задля забезпечення мешканцям належної якості

послуг та прискорення адміністративних процедур. Зазначені Відділи створено як установи, де кожен мешканець Варшави має можливість легко вирішити свої питання, зокрема, щодо обміну ID-карток, реєстрації транспортного засобу, отримання ліцензії тощо. Відділи WOM пропонують споживачам надійні, кваліфіковані та швидкі послуги: якщо раніше споживачам потрібно було відвідати декілька кабінетів у приміщенні установи, то зі створенням Відділів адміністративні процедури було значно спрощено. Графік роботи Відділу: з 8:00 до 16:00, з інформацією про наявність у Відділі чергового до 18:00 щопонеділка [2, с. 80].

На сторінках інтернет-ресурсу eWOM містяться бланки документів для звернення до будь-якого з 18 локальних Відділів у дільницях. Окрім того, на сайті наявна повна контактна інформація про ці дільничні Відділи; встановлені стандарти обслуговування споживачів, сторінка загальноміського Центру Обслуговування мешканців; перелік справ; нормативна база (список нормативно-правових актів у сферах архітектури і планування, транспорту, зв'язку, фінансів, місцевого самоврядування, господарської діяльності, економіки, геодезії і кадастру, справ щодо подання скарг і висновків, публічної інформації та адміністративної процедури); також зазначаються засоби зв'язку з іншими установами, у вільному доступі на сайті перебуває програмне забезпечення, необхідне для оптимального використання його ресурсів [2, с. 80].

Також, утворено загальнодержавний інформаційний веб-ресурс – «Бюлетень публічної інформації» (Biuletyn Informacji Publicznej скорочено – VIP). Його було створено з метою загального доступу до інформації в електронному вигляді. Цей бюлетень складається з веб-сайтів, на яких державні органи та інші організації, що здійснюють державні функції, оприлюднюють публічну інформацію, передбачену польським законодавством [3]. У тому числі на цих веб-сайтах міститься інформація про адміністративні послуги, що надаються муніципалітетами різних гмін. На офіційних веб-сайтах муніципалітетів гмін є посилання на відповідні сторінки Бюлетеня, де крім назв послуг міститься інформація про процедури їх надання.

Якщо розглянути приклади надання послуг на рівні малих гмін, то слід зазначити, що для різних послуг передбачено різна організація обслуговування під час їх надання. Наприклад, муніципальним бюро гміни Брвінув (Brwinów, Мазовецьке воєводство), яка розташована у 25 кілометрах від Варшави, та населення якої складає приблизно 11,7 тис. осіб [4], надається 75 послуг.

Натомість у Слупську (Słupsk), Поморського воєводства з населенням приблизно у 95,0 тис. осіб [5] кількість послуг, що надаються, сягає 225, тобто втричі більше, ніж у малому місті. Таким чином, єдиний загальнодержавний веб-ресурс VIP не передбачає стандартів наповнення інформації, а лише виступає платформою, де кожен муніципалітет може представити інформацію за власною формою.

Починаючи з 2004 року Польща імплементує правовий доробок та адміністративних механізмів Євросоюзу. Це знайшло відображення в програмі «Приязна адміністрація», яка відіграє значну роль у побудові позитивного іміджу

польської цивільної служби та слугує рамкою для низки ініціатив. Програма зорієнтована на органи влади всіх рівнів, які прагнуть спрямовувати свої дії на створення приязних відносин з клієнтами і впровадження новітніх методів обслуговування громадян [6].

Ідеологія програми виходить із розгляду органів влади як надавачів послуг громадянам та установам. Відповідно, можна визначити такі основні принципи: розгляд громадянина як клієнта цілої адміністрації; визначення завдань кожного з працівників згідно з прагненням добитися найкращої якості послуг; залежність виконання програми від глибини зацікавленості як керівників, так і всіх працівників адміністрації у зростанні іміджу органів влади; розгляд громадськості як партнера у створенні приязної адміністрації [6].

В рамках вищезазначеної програми регулярно оцінюються дії адміністрацій, спрямовані на удосконалення послуг. Так, щорічно проводиться конкурс «Найбільш приязний заклад урядової адміністрації», метою якого є поширення серед державних закладів досвіду роботи з покращання якості послуг і зменшення скарг клієнтів.

Сьогодні у Польщі понад 100 місцевих органів влади отримали сертифікат ISO 9001:2000, який засвідчує, що їх системи управління відповідають вимогам ISO з управління якістю у сфері надання публічних послуг місцевому населенню [6].

Отже, вивчення зарубіжного досвіду дозволить нам визначити прогресивні технології, що використовуються країнами світу в процесах надання АП, вивчити доцільність та можливість імплементації таких технологій та іншого позитивного досвіду у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні.

#### Використана література:

1. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління : удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фахове вид. Академії муніципального управління. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>.
2. Тимошук В. П. Адміністративні послуги : посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
3. Biuletyn Informacji Publicznej Urząd Gminy Brwinów. URL: <http://brwinow.bipst.pl/index.php?grupa=41104>.
4. Gmina Brwinów. URL: <https://www.brwinow.pl/>.
5. Słupsk. URL: <http://www.slupsk.pl/>.
6. Жерліцин Д. К. Деякі аспекти практики надання якісних публічних послуг органами влади у США, Великій Британії, Канаді, Польщі, Японії, Швеції, Франції. *Державне будівництво* : електрон. наук. фахове вид. 2010. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/5/03.pdf>.