

УДК 35.07/08.(1-87)

**В. В. Юзефович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри регіонального управління,  
місцевого самоврядування та управління містом

**Н. Л. Астапова**

аспірант кафедри регіонального управління,  
місцевого самоврядування та управління містом  
Національної академії державного управління при Президенті України

## ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

*У статті проаналізовано поточний стан надання адміністративних послуг в Україні та окреслено актуальні проблеми у цій сфері. Проаналізовано якість надання адміністративних послуг, розглянуто перспективи використання зарубіжного досвіду при наданні адміністративних послуг. Рекомендовано запровадження конкурентних стратегій у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні.*

**Ключові слова:** сфера надання адміністративних послуг, громадянське суспільство, конкуренція, місцеве самоврядування, зарубіжний досвід.

**Постановка проблеми.** Україна за 25 років своєї незалежності сформувала демократичні інститути, орієнтовані на задоволення потреб громадян та суб'єктів господарювання, насамперед у наданні адміністративних послуг, що базуються на принципах відкритості та прозорості. Завдання держави і надалі сприяти підвищенню рівня поінформованості громадян про порядок та умови надання адміністративних послуг, підвищити ефективність їх надання, оперативність та якість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З прийняттям у вересні 2012 року Закону України «Про адміністративні послуги» у містах обласного підпорядкування та у районних державних адміністраціях з'явилися центри надання адміністративних послуг. Хоча досить велика частка адміністративних послуг і досі надається не через новостворені центри надання адміністративних послуг, а через підрозділи інших центральних органів виконавчої влади (служб, агентств) та через територіальні органи. Крім того, з'являються нові законопроекти, які ускладнюють роботу утворених центрів надання адміністративних послуг. Зокрема сюди

можна віднести законопроект Мін'юсту щодо сфери реєстраційних адміністративних послуг нерухомості та бізнесу, окремі паспортні офіси Державної міграційної служби.

Щодо якості надання адміністративних послуг, то проаналізувавши дослідження соціолога Ірини Бекешкіної, ми виявили, що в 2015 році кількість громадян України, які зверталися за адміністративними послугами, зросла в порівнянні з попереднім роком до 69%. Частка людей, які позитивно оцінили рівень отримання адміністративних послуг у різних державних та муніципальних структурах, збільшилася на 9% у порівнянні з 2014 р. і складає 14% населення. Водночас кількість тих, хто вважає незадовільною якість їх надання, зменшилася з 40% до 32%. Ще 37% оцінюють надання адмінпослуг задовільно, що особливо не відрізняється від попередніх результатів – 35%. Найбільше нарікань (25%) було з приводу обслуговування громадян в органах, що відповідають за оформлення субсидій, державної допомоги та інших видів соціальних послуг. Як свідчать дані соціопитування, здебільшого українці невдоволені великими чергами (28%), які їм необхідно вистояти під час отримання адмінпослуг, тягатиною з розглядом справи (понад 21%),

відсутністю чітких пояснень щодо потрібних документів і необхідністю відвідувати установи кілька разів (18%) та ходити до інших інстанцій (13%). Давати хабарі протягом останніх 12 місяців задля отримання адмінпослуг доводилося майже 12% населення, що на 1% більше, ніж у грудні минулого року. Частка тих, що не давали хабарі, становить 70% (у 2014 р. – 71%). Фактично кількість осіб, що не захотіла відповідати на це запитання в 2015 році, не змінилась – 18% (у 2014 р. – 18%) [12].

Мета. Досить актуальним в умовах сьогоднішнього та одним із напрямів ефективного розвитку громадянського суспільства є забезпечення конкуренції як фактору механізму реформування сфери НАП, зокрема щодо забезпечення вдосконалення порядку НАП, підвищення їх якості, створення сприятливих і доступних умов для реалізації фізичними і юридичними особами прав на одержання таких послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Якщо заглибитися в історію надання адміністративних послуг (далі – НАП), то його класичні підходи пов'язують з ім'ям А. Файоля і його 14 принципами адміністративної діяльності управлінського персоналу. Концепція адміністративного управління в 1920-і рр. торкнулася принципів управління людськими ресурсами. Саме тоді було сформовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, що мала певну ієрархію та була направлена на вирішення загальних проблем і принципів управління організацією в цілому та розглядалася як замкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечувалося за рахунок внутрішньої раціоналізації діяльності. Внаслідок цього з'явилося розуміння того, що для ефективнішого досягнення цілей організації потрібне більш систематизоване управління нею.

Зарубіжний досвід свідчить про необхідність запровадження конкурентних стратегій у сферу НАП на місцевому рівні, що забезпечує більшу ефективність цієї діяльності.

Наприклад, у Канаді урядові органи, які запроваджують альтернативні системи надання послуг, намагаються обрати найкращі методи виконання програм,

адміністративних дій, послуг та функцій, які дозволяли б досягти цілей, що стоять перед урядом, але при цьому робили б надання послуг більш задовільним для клієнтів, раціональним та менш дорогим. Цього можна досягти різними способами, серед яких:

- заснування більш підприємливих й орієнтованих на надання послуг спеціалізованих організацій або створення інших гнучких схем надання послуг;
- створення нових форм співпраці й взаємодії між урядовими структурами, наприклад, спільне НАП на місцевому рівні;
- організація роботи з надання послуг спеціальних компаній, зареєстрованих у Канаді;
- співпраця з іншими рівнями влади, а також приватним і громадським секторами;
- делегування урядових повноважень і функцій щодо виконання програм на рівень регіонів;
- комерціалізація деяких функцій уряду з метою збільшення ефективності його роботи і покращення захисту суспільних інтересів;
- приватизація деяких урядових програм і функцій, які не відповідають цілям публічної політики [4].

Цікавим є досвід Польщі у створенні та впровадженні конкурентних стратегій у сферу НАП. Із 1 травня 2004 р. Польща є членом Європейського Союзу, що сприяє використанню досвіду країн Європи і вимагає підвищення ефективності управління на місцевому рівні. На практиці в Польщі це реалізовано в програмі «Приязна адміністрація», яка відіграє значну роль у побудові позитивного іміджу польської цивільної служби та слугує рамкою для низки ініціатив. Програма реалізується з 2000 р. і зорієнтована на органи влади всіх рівнів, які прагнуть спрямовувати свої дії на створення приязних відносин із клієнтами і впровадження новітніх методів обслуговування громадян. 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 працівника згідно з прагненням досягти найліпшої 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 [7].

У рамках програми «Приязна адміністрація» регулярно оцінюються дії адміністрації, спрямовані на вдосконалення послуг. Починаючи з 2001 р. проводиться конкурс «Найбільш приязний заклад урядової адміністрації», метою якого є поширення серед державних закладів досвіду роботи з покращення якості послуг і зменшення незадоволення клієнтів. У 2005 р. введено також конкурс «Найбільш сучасний заклад урядової адміністрації». Метою конкурсу є пропаганда впровадження в органах виконавчої влади сучасних підходів до роботи [13].

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

Цінним для нас є досвід Польщі по реалізації принципу взаємного доповнення, який включає три основні постулати:

- суспільство не повинно позбавляти особу чи групу осіб того, що вона (вони) в змозі зробити сама задля свого блага;

- у разі, якщо особа або група осіб не має можливості виконувати певну функцію, суспільство, перш за все, повинне підтримати цю особу чи групу в реалізації самопомогі;

- якщо підтримка виявилася дієвою – стан особи чи групи став стабільним, надати дозвіл надалі розвиватися самостійно, подальша підтримка породжує «ефект відчуження» [13].

Досвід країн з ефективною сферою НАП та забезпечення якості цих послуг надає можливість сформулювати для державної влади та органів місцевого самоврядування коло завдань:

- удосконалення законодавчої бази у сфері НАП населенню;

- створення альтернативних систем надання послуг;

- підготовка керівників та фахівців сфери державного управління, регіонального управління та місцевого самоврядування із здійснення якісно-орієнтованого надання послуг;

- запровадження новітніх інформаційних технологій із метою більш повного і якісного задоволення адміністративних потреб громадян та надання послуг державними органами з використанням електронних мереж;

- моніторинг діяльності службовців державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, оцінки показників кінцевих результатів.

У межах системи НАП наявність конкуренції є фактором розвитку, але в реаліях сьогодення такий фактор не має загально-розповсюдження. Ризиком у сфері НАП можна вважати монополізм при їх наданні, тобто закріплення компетенції (повноваження) з надання абсолютної більшості адміністративних послуг за єдиним і чітко визначеним органом публічної адміністрації. При цьому, такий монополізм має передусім територіальний характер і полягає в можливості звернення приватної особи за отриманням послуги виключно до одного органу в чітко визначеній адміністративно-територіальній одиниці, як правило, відповідно до місця проживання фізичної особи (місцезнаходження юридичної особи) [1, с. 30].

Але розвиток інформаційних технологій та деякі особливості вітчизняної системи реєстрації місця проживання особи змушують нас критично оцінити дію цього правила. Зокрема, закріплення споживачів послуг за конкретним органом створює для них суттєві незручності, особливо за умов фактично «дозвільної» системи реєстрації місця проживання, коли в Україні дуже багато громадян реально проживають не за місцем реєстрації. Така ситуація є причиною посилення низки корупційних ризиків, адже змушує громадян іноді свідомо йти на порушення законів (наприклад, раніше відомими були випадки отримання талону Державної автомобільної інспекції про «проходження технічного огляду автомобіля» не за місцем його реєстрації) або ж ще більше потерпати від незручних днів і годин прийому (напри-

клад, якщо для вирішення питання особі потрібно відпроситися з роботи не на кілька годин, а на кілька днів, щоб звернутися до адміністративного органу за місцем реєстрації проживання) тощо.

Подоланню корупційного ризику може сприяти принаймні часткова «демонополізація» НАП (зокрема в частині територіального принципу). Публічна адміністрація України вже має досвід подолання територіальної монополії щодо окремих адміністративних послуг. Так, відповідно до положень Сімейного кодексу України (ч. 1 ст. 28) заяву про реєстрацію шлюбу можна буде подати до будь-якого державного органу реєстрації актів цивільного стану в Україні [1, с. 30].

В окремих випадках органи самостійно створюють альтернативні можливості для споживачів отримати ті чи інші адміністративні послуги. Прикладом цього може вважатися вдосконалення послуги з видачі закордонних паспортів. У місті Києві були відкриті міжрегіональні центри з видачі та оформлення закордонних паспортів, де громадяни України мають можливість оформити закордонний паспорт незалежно від місця реєстрації проживання.

Пропозицію щодо «демонополізації» підтримали 75% підприємців, 8,3% її не підтримали і ще 16,7% не змогли дати певної відповіді. Окремі ж експерти (зокрема К. Ляпіна) висловили сумнів щодо цієї ідеї, тому хотілося б ще раз наголосити, що йдеться про територіальну демонаполізацію і, звичайно, не всіх адміністративних послуг, а лише окремих із них [1, с. 31].

Зокрема, внаслідок тимчасової окупації українських територій хочеться приділити увагу проблемам, які є досить актуальними в умовах сьогодення і давно потребують вирішення – це система реєстрації місця проживання в Україні. Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то в країнах цивілізованого світу, таких як: Великобританія, Фінляндія, Канада, США та Швеція, діє повідомна (декларативна) система реєстрації місця проживання, що включає в себе реєстрацію адреси проживання особи без документального підтвердження підстав для проживання, лише на підставі заяви особи. Перевагами даної

системи є можливість громадян максимально швидко отримувати всі адміністративні, комунальні, соціальні послуги саме за реальним місцем проживання та право проголосувати на виборах за місцем реального проживання. Значними перевагами даної системи є змога бачити реальну кількість зареєстрованих жителів громад, можливість сплачувати податки в місцеві бюджети та відчувати себе повноправними членами громади, що в свою чергу сприятиме кращому плануванню розвитку регіону.

Саме тому, розглядаючи питання впровадження конкуренції в сферу НАП, необхідно також урахувувати можливість НАП не лише органами публічної адміністрації, але й приватними особами. Така «приватизація» адміністративних послуг неодмінно створить конкуренцію органам публічної адміністрації, що, в свою чергу, сприятиме послабленню корупційних ризиків. Як свідчить сучасний зарубіжний досвід, залучення приватних осіб (перш за все юридичних осіб) до надання окремих адміністративних послуг дозволяє покращити їх доступність та підвищити якість. Хоча тоді йтиметься не тільки про демонаполізацію, але й про додаткову конкуренцію публічному сектору з боку приватного сектору. При цьому передача окремих повноважень влади приватним та громадським організаціям має здійснюватися надзвичайно виважено та із забезпеченням належного державного контролю за їх здійсненням [1, с. 31].

Основними методами конкурентної боротьби на ринку послуг є поліпшення якості, дизайну послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування послуг тощо. Особливістю сучасної конкуренції є те, що вона регулюється механізмом антимонопольного законодавства. Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних організацій, які прагнуть зміцнити своє становище, залучаючи отримувачів послуг завдяки пропозиціям кращих умов порівняно з конкурентами.

Важливим напрямом створення дієвого механізму конкуренції в сфері НАП є запровадження ринкових відносин. Сфера послуг країни поступово освоює механізм ринкових відносин, що супроводжується формуванням у ній конкурентного середовища. В умовах конкурентного ринку, що пропонує вибір виробників послуг, попит на ту чи іншу послугу залежить від результатів порівняння споживачами споживчих і вартісних якостей послуги з аналогічними на ринку. Здатність сервісного підприємства одержати перемогу в конкурентній боротьбі залежить від наявності у нього значних переваг у порівнянні з конкурентами.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості послуги або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до самого продукту (базової послуги), так і до додаткових товарів чи послуг, що супроводжують базову. Забезпечення конкурентних переваг послуг вимагає врахування ряду наступних важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування.

Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку сервісного обслуговування є цінність послуги. Цінність послуги є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Тому важливим моментом для появи конкурентної переваги послуги є не просто наявність певної особливості, властивої для неї, а відповідність потребам конкретного сегмента ринку. Більше того, найчастіше конкурентна перевага послуги в межах одного споживчого сегмента робить її неприйнятною для іншого. Конкурентна перевага з'являється, як правило, лише за умови «нормального» рівня виробництва й надання послуг. Лише в дуже обмежених випадках пропозиції унікальних характеристик споживач може змиритися з погіршенням якості надання послуги (її падінням нижче звичного рівня, визнаного нормальним). Необхідно також пам'ятати, що конкурентні переваги окремих послуг мають тимчасо-

вий характер, тісно пов'язаний із циклом життя послуги й безперервною зміною кон'юнктури ринку.

Конкурентні переваги можуть бути створені в кожному з елементів комплексу маркетингу послуг (безпосередньо у самій послугі, ціноутворенні, методах і способах просування, місці надання). При цьому необхідно враховувати і використовувати особливі властивості послуг як товару. Важливою конкурентною перевагою підприємств у сфері обслуговування є високий професійний рівень їх продавців. Покупець найчастіше розглядає продавця послуг як експерта, довіряючи його компетенції. У цьому сенсі майже завжди продавець послуги є її невід'ємною частиною.

Управління конкурентоспроможністю послуг є безперервним процесом, який пов'язаний із необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності, з уживанням відповідних заходів, здатних попередити втрати ринкових позицій і фінансових засобів, наприклад, припиненням виробництва, модернізацією послуги, зміною сегменту ринку.

Формування конкурентних переваг і утримання споживача в рядах «своїх клієнтів» є найголовнішою метою будь-якого підприємства. Більшість вважає, що підприємство постійно зосереджене на своїх прибутках, адже воно створене, щоб заробляти гроші. Але підприємство матиме прибуток тільки в тому разі, якщо воно вдало просуває свої послуги на ринок, тобто має свого споживача.

Однією з технологій запровадження конкуренції в сферу НАП є розробка концепції позиціонування, яка полягає у створенні та підтримці відчутних різниць, що будуть помічені й оцінені отримувачем послуг та можуть розвивати довгострокові відносини. Успішне позиціонування потребує розуміння як уподобань їх цільових клієнтів, так і основних характеристик пропозицій конкурентів. Розуміння концепції позиціонування – ключ до створення ефективної конкурентної позиції. Позиціонування допомагає менеджерам послуг оцінити існуючі пропозиції підприємства і знайти конкретні відповіді на такі питання [10]:

– яке становище наразі посідає підприємство у свідомості наявних і потенційних клієнтів;

– яких клієнтів ми зараз обслуговуємо і яких хотіли б залучити в майбутньому;

– які характеристики властиві послугам, що їх ми нині надаємо (основні продукти й супутні додаткові елементи послуг), і на які ринкові сегменти розрахована кожна з них;

– чим саме запропоновані нами послуги відрізняються від аналогічних послуг конкурентів;

– наскільки добре клієнти обраного нами цільового сегмента сприймають кожен з наших послуг; чи цілком задовольняють ці послуги їхні потреби;

– що нам необхідно змінити в нашій пропозиції, аби зміцнити конкурентну позицію в певному сегменті (сегментах) ринку, цікавому для нашої організації.

Для успішного позиціонування послуг у конкурентному середовищі в першу чергу необхідно визначитися з цільовим сегментом ринку, на який буде направлено виробництво конкретних послуг. Ринковий сегмент складається з груп покупців, які мають спільні характеристики, потреби, схожу купівельну поведінку або характер споживання. Іноді необхідно кардинально змінити існуючу позицію. Так звана стратегія репозиціонування може означати зміну характеристик послуги або визначення інших сегментів ринку [6].

Сформувані перелік показників, які описують структуру системи надання послуг та відображають рівень досягнення цілей розвитку з підвищенням вимог до якості надання послуги, стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища і стратегічних цілей організації. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та врахування таких чинників, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ситуації тощо. Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та

несуть основну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник урахує умови інтенсивного типу розвитку).

**Висновки.** Конкуренція у сфері НАП забезпечить вдосконалення порядку надання цих послуг, підвищення їх якості, створення сприятливих і доступних умов для реалізації фізичними і юридичними особами прав на одержання таких послуг.

Реформування даної сфери потребує фінансування за рахунок коштів Державного бюджету України у повному обсязі видатків на реалізацію комплексних пілотних проектів із реформування сфери НАП у містах країни.

Доцільним є проведення інвентаризації адміністративних послуг, що надаються суб'єктами НАП.

Запровадження системи інформаційної підтримки у сферу НАП покращить ефективність їх реалізації. Однією з необхідних дій даної сфери є впровадження єдиного державного веб-порталу адміністративних послуг, розміщення вичерпної інформації про види адміністративних послуг, що надаються фізичним та юридичним особам, суб'єктів НАП та категорії одержувачів цих послуг, перелік документів, необхідних для одержання кожної адміністративної послуги; можливість завантаження одержувачами послуг електронних форм заяв та інших документів, які необхідно заповнювати та подавати для одержання адміністративної послуги; можливість подання онлайн заявки на одержання адміністративної послуги та внесення встановленої плати за її надання (у разі, якщо ця послуга за законом є платною) із використанням електронних платіжних систем; відстеження стану проходження документів щодо надання адміністративної послуги.

Як приклади механізму реалізації конкурентних стратегій у сфері НАП, найбільш дієвими в сучасних умовах розвитку країни є міські центри НАП із сучасною комп'ютерною та оргтехнікою, автоматизованими системами обробки інформації та керування чергою.

Важливим напрямом реформування сфери НАП є здійснення моніторингу реалізації комплексних пілотних проектів для узагальнення отриманого досвіду та подальшого його використання.

**Список використаних джерел:**

1. Аналітичний звіт щодо корупційних ризиків у сферах надання адміністративних послуг та контрольної-наглядової діяльності публічної адміністрації в Україні // Центр політико-правових реформ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravo.org.ua> -с.3.
2. Бабаєв В. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти : монографія / В. Бабаєв. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 204 с.
3. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді // Регуляторна стратегія: практика регулювання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academia.org>.
4. Закон України «Про адміністративні послуги». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1991. – С. 230–239.
6. Моргулець О. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.
7. Пірч К. ISO 9001:2000: Нова якість / К. Пірч, Дж. Кітка. Eagle Group USA, Inc. – [Електронний ресурс] / Центр наукових досліджень (м. Бердянськ). – Режим доступу: <http://center.berdyansk.net/2002iso/iso/Iso90012000.htm>.
8. Розробка підходів і механізмів забезпечення якості муніципальної управлінської діяльності: наук. розробка / [авт. кол.: Ю. Шаров, І. Чикаренко, Т. Маматова та ін.]. – К. : НАДУ, 2008. – 60 с.
9. Ткачук А. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід : посіб. / А. Ткачук, Р. Агранофф, Т. Браун. – 2-е вид. – К. : Заповіт, 1998. – 187 с.
10. Туровський Б. Якість у місцевому уряді. Польський досвід // Оцінка та стандартизація якості муніципальних послуг: проблеми та перспективи: матеріали міжнар. конф. (14– 16 лип. 2004 р., Київ). – К., 2004. – С. 1–7.
11. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. Клименко, Т. Омеляненко, Д. Барабась, О. Дуброва, А. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 155–120.
12. Шутко Л. Адміністративні послуги: змінне обличчя держави / [Л. Шутко] // Юридична газета. Online. – 27.01.2016р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/administrativni-poslugi-zminene-oblichchya-derzhavi.html>.
13. Lewandowski S. Nowoczesna administracja, wyгода dla klienta / S. Lewandowski // Biuletyn zporr. – 2006. – № 2. – С. 114–115.

**Юзефович В. В., Астапова Н. Л. Опыт зарубежных стран в сфере предоставления административных услуг: организационный аспект**

*В статье проанализировано текущее состояние предоставления административных услуг в Украине и обозначены актуальные проблемы в этой сфере. Проанализировано качество предоставления административных услуг, рассмотрены перспективы использования зарубежного опыта при предоставлении административных услуг. Рекомендованы введения конкурентных стратегий в сфере предоставления административных услуг на местном уровне.*

**Ключевые слова:** сфера предоставления административных услуг, гражданское общество, конкуренция, местное самоуправление, зарубежный опыт.

**Yuzefovych V., Astapova N. The experience of foreign countries in area of administrative services: organizational aspect**

*The current state of administrative services in Ukraine was analyzed and current problems in this area were identified in article. The quality of administrative services was analyzed and prospects of foreign experience in providing administrative services were discussed. The implementation of competitive strategies were recommended in area of administrative services at local level.*

**Key words:** area of administrative services, civil society, competition, local administration, foreign experience.