

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННПЕ

ГРИЦКО Богдан Миколайович

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-22
Б.М. Грицко

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	6
1.1 Особливості надання адміністративних послуг в системі публічного управління	5
1.2 Критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг	11
1.3 Вимоги до проведення оцінювання роботи Центру надання адміністративних послуг	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ «ПРОЗОРИЙ ОФІС»	28
2.1 Загальна практика діяльності ЦНАП «Прозорий офіс»	28
2.2 Аналіз та оцінювання показників діяльності ЦНАП «Прозорий офіс»	35
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП «ПРОЗОРИЙ ОФІС»	42
3.1 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг	42
3.2 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг	47
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
Додаток А	56
Додаток Б	57

ВСТУП

Демократичні перетворення в Україні спрямовані на досягнення загальноєвропейських принципів державного управління, що почали формуватися наприкінці ХХ ст. Програмні документи «Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020», «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» зумовили потребу в удосконаленні системи публічного управління, а також і зміни підходів до діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема орієнтування на якісне надання послуг у різних напрямках. Це потребує невідкладної модернізації структури та механізму надання послуг, а особливо тих, що надаються органами публічної влади на різних рівнях управління та в межах різних галузей, а відносини повністю мають бути одним злагодженим механізмом взаємодії людини та держави, де остання повинна відповідати основним потребам суспільства.

Децентралізація влади на державному рівні та в органах місцевого самоврядування забезпечується заходами інституційного, правового, організаційного, економічного та функціонального характеру та спрямовані на реалізацію ключового принципу європейської демократії - принципу субсидіарності, визначеного ратифікованою в Україні Європейською хартією місцевого самоврядування, що передбачає максимальне наближення якісних послуг до споживачів. Проте система державної влади та місцевого самоврядування сьогодні ще повністю не відповідає потребам суспільства в якості адміністративних послуг: процеси їх надання здебільшого є досить складні, трудомісткі та непрозорі, а умови обслуговування громадян - незручні та неякісні (особливо в сільській місцевості).

Адміністративні послуги як наукова категорія пройшла довгий шлях від обґрунтування важливості їх запровадження як прямої діяльності держави до застосування у законодавстві як базового поняття у регулятивних адміністративних правовідносинах. Актуальним напрямом дослідження стає стрімкий розвиток сервісно-орієнтованої державної політики, зокрема органів публічної адміністрації,

підвищення якості, доступності, прозорості, зручності адміністративних послуг для споживачів.

Адміністративні послуги є ланкою сполучення між органами усіх рівнів та громадянами. Головна їх роль забезпечення населення необхідними послугами, що передбачає максимальне наближення якісних послуг до реальних потреб громадян, а управління процесами суспільного розвитку трансформується у забезпечення законних прав та інтересів громадян.

Соціальна спрямованість в Україні сервісної політики держави, розвиток процесів децентралізації, реалізація реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-правових аспектів публічного управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні та розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні, враховуючи результати проведеної оцінки та аналізу діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Вінниці.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути особливості надання адміністративних послуг в системі публічного управління;
- окреслити критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг;
- дослідити процедуру оцінювання роботи ЦНАПу, формування оціночного звіту та оприлюднення результатів;
- дослідити загальну характеристику діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;
- проаналізувати результати оцінювання діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;
- визначити проблеми діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;

- розглянути шляхи вдосконалення діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м.

Вінниця.

Об’єктом дослідження є система публічного управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні та узагальнюючі показники діяльності ЦНАПу «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

Предметом дослідження є процеси, що виникають при наданні адміністративних послуг населенню центрами надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дослідженні положення, висновки та пропозиції можуть бути використані для подальшого вивчення, оцінювання та удосконалення практичних аспектів діяльності центрів надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1 Особливості надання адміністративних послуг в системі публічного управління

Публічне управління — це діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб'єктів, спрямована на реалізацію суспільних інтересів, забезпечення ефективного функціонування держави та задоволення потреб громадян.

Досліджуючи адміністративні послуги як правовий інститут адміністративного права, необхідно звернути увагу на те, що в теорії права інститут права визначається як система відносно відокремлених і взаємопов'язаних правових норм, які регулюють певну групу однорідні суспільні відносини. Категорія «послуга» зосереджена на виконанні зобов'язань держави перед фізичними особами, спрямованих на легалізацію умов, необхідних для забезпечення належної реалізації їхніх прав та збереження законом їх інтересів [1].

Поняття «адміністративна послуга» спрямована не на виявлення нового типу відносин між державними органами та приватними (фізичними та юридичними) особами, а на змістовну переоцінку характеру їхніх відносин. Оскільки управління владними повноваженнями державних органів, у тому числі їх посадових осіб, є одним аспектом оцінки їх відносин з громадянами чи юридичними особами, а надання цими ж суб'єктами адміністративних послуг - зовсім іншим. [1].

Тому варто погодитися з позицією І. Коліушка: «Завдяки однорідності відносин, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, однорідності норм, що регулюють ці відносини, давній історії та широкій законодавчій базі, адміністративні послуги слід виділити в окремий інститут права».

Отже, адміністративні послуги - це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, які надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами і надання яких

пов'язане із здійсненням владних повноважень.

Адміністративні послуги є провідним засобом реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, оскільки абсолютна більшість справ, які вирішуються органами державного управління, ініціюються самими громадянами і стосуються їх суб'єктивних прав [2, с. 28].

Науковцями виділено такі основні характеристики адміністративних послуг:

1. Надання адміністративної послуги взаємопов'язане із забезпеченням юридично важливих умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної приватної особи.

2. Надання адміністративної послуги надається відповідно до звернення фізичної або юридичної особи.

3. Законом визначається право особи на отримання конкретної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу.

4. Адміністративні послуги надаються виключно органами управління шляхом здійснення владних повноважень та є результатом надання адміністративної послуги. Адміністративний акт - це офіційне рішення або дія, прийнята суб'єктом публічної адміністрації (органом державної влади, місцевого самоврядування чи іншою уповноваженою особою) в межах його компетенції, спрямована на врегулювання певного питання чи правовідносин у сфері публічного управління.

Статтею 1 Закону України "Про адміністративні послуги" визначено, що адміністративна послуга — це результат здійснення суб'єктом надання адміністративних послуг за зверненням фізичної або юридичної особи повноважень, спрямованих на набуття, зміну або припинення прав. та/або обов'язки такої особи відповідно до закону [3].

Законодавство у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, цього та інших законів, прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг [3].

Реєстр функцій держави - це електронна база даних про функції, які виконує державна адміністрація, яка містить інформацію про:

- нормативно-правовий акт, яким затверджено ту чи іншу функцію;

- орган, відповідальний за виконання функції;
- вид функції (правове регулювання, контроль і нагляд, управління майном, державна служба, у тому числі оплачувана чи безоплатна);
- сфера діяльності (інтелектуальна власність, податки тощо) [4, с.212].

Реєстр адміністративних послуг є невід'ємною частиною Реєстру функцій держави, який формується Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2018 р. 2007 № 657-р «Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції подолання корупції в Україні «На шляху до доброчесності» на період до 2010 року за результатами комплексного горизонтального функціонального обстеження 61 центральні органи виконавчої влади [4, с. 212].

Експерти Інституту конкурентного суспільства запропонували розглянути ще одну ознаку адміністративних дій, які належать до адміністративних послуг. Отже, якщо громадяни мають законодавчо визначений обов'язок звертатися за певними діями до адміністративної системи, а держава зобов'язана безумовно вчинити ці дії (наприклад, отримати внутрішній паспорт), то таку дію не слід відносити до служби. З іншого боку, якщо громадянин має право звернутися за певною адміністративною дією, а держава має право здійснити або відмовити у здійсненні такої дії (дискреційні повноваження), то таку дію можна вважати адміністративною послугою [5].

Право адміністративного органу надавати будь-яку послугу є його повноваженням, а належною правовою основою здійснення цього повноваження є лише закон та прирівняні до нього за ієрархією нормативно-правові акти. Це впливає зі ст. 6, 92 та 120 Конституції України, згідно з якими організація, повноваження і порядок діяльності органів виконавчої влади визначаються лише Конституцією та законами України. Для того, щоб отримати конкретну адміністративну послугу можна лише у відповідному (як правило, лише одному) адміністративному органі; по-четверте, результатом надання адміністративної послуги в процесуальному розумінні є адміністративний акт (рішення або дія адміністративного органу щодо задоволення заяви особи). Такий адміністративний акт має конкретного адресата - споживача адміністративної послуги, тобто особу, яка звернулася за цією послугою. [5].

Отже, адміністративна послуга - це дії, які державні органи, органи місцевого самоврядування та їхні уповноважені особи виконують за запитом фізичних або юридичних осіб з метою реалізації їхніх прав та інтересів. Основною метою надання адміністративних послуг є забезпечення законних інтересів громадян та організацій шляхом оформлення певних юридичних актів чи документів відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги».

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) — це спеціалізований заклад або структурний підрозділ органу виконавчої влади чи місцевого самоврядування, який забезпечує надання громадянам та бізнесу різноманітних адміністративних послуг у форматі "єдиного вікна". Основна мета ЦНАП — спростити та оптимізувати процес отримання послуг, зробивши його більш зручним, прозорим та доступним для користувачів.

Центри надання адміністративних послуг можуть утворюватися при виконавчому органі міста районного значення, селищної, сільської ради у разі прийняття такого рішення відповідним рішенням.

За рішенням органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, такий центр також може здійснювати:

- 1) надання консультацій;
- 2) прийняття звітів, декларацій, скарг;
- 3) укладення договорів і угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, що мають соціальне значення для населення, зокрема комунальні послуги.
- 4) прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг;
- 5) реєстрація бізнесу - ФОП, юридичні особи, внесення змін до реєстраційних даних.
- 6) надання соціальної допомоги - оформлення допомоги по безробіттю, соціальних виплат, субсидій.
- 7) земельні питання - реєстрація земельних ділянок, отримання кадастрових номерів.

Положення про центр надання адміністративних послуг та положення про нього затверджуються органом, який прийняв рішення про створення центру.

Типове положення про центр надання адміністративних послуг та положення про нього затверджуються Кабінетом Міністрів України. [6].

Адміністративні послуги надаються відповідно до стандартів, затверджених надавачами відповідно до їх повноважень. При цьому бюджетні установи, яким нормативно-правовими актами органів виконавчої влади делеговано повноваження з надання адміністративних послуг, надають такі послуги відповідно до стандартів, затверджених органами виконавчої влади, які їм делегували такі повноваження.

Деякі вчені, визначаючи поняття «стандарт», наголошують, що це розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом документ, який встановлює нормативні значення показники кількості, якості та доступності послуг та інші обов'язкові нормативи, що забезпечують право фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних послуг у визначеному обсязі та якості. У загальному вигляді поняття «еталон», «стандарт» трактується як зразок, шаблон, трафарет, еталон, що не має нічого оригінального і береться за основу для порівняння з ним інших подібних об'єктів, або як нормативно-технічний документ, що встановлює одиниці вимірювання, визначення їх термінів, вимоги до послуг тощо. При цьому виділяють внутрішній (відомчий) стандарт адміністративної послуги - нормативно-правовий акт, розроблений і затверджений у встановленому порядку центральним органом виконавчої влади, організацією, в якому закріплено принципи надання вимог (правил) встановлюються для загального та багаторазового використання та обов'язкового надання послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб та очікувань отримувача послуги.

Існує думка про важливість розробки стандартів надання адміністративних послуг на основі стандартів аналогічних послуг у приватному секторі. Виходячи з положень Закону України "Про стандартизацію", стандарти - це нормативні документи, які встановлюють правила, загальні принципи та характеристики, пов'язані з діяльністю або її результатами. Вони можуть містити вимоги до термінології, маркування, пакування, маркування та/або маркування, що застосовуються до конкретного продукту, процесу чи послуги. [7].

Найновіші моделі державного управління насамперед спрямовані на створення гнучкої та ефективної ринково орієнтованої системи, стратегічно

націленої на громадянина-клієнта. На зміну менеджменту повинен прийти менеджмент з його ідеологією, методологією, передовими підходами та техніками.

Практична розробка та використання системи підвищення якості послуг, що надаються державними органами в країнах ЄС, розпочалася з прийняттям у Великій Британії у 1991 році концепції Хартії громадян — 10-річної програми, спрямованої на підвищення якості адміністративні послуги. Громадянська хартія встановила принципи, які лежать в основі діяльності державних установ і організацій, серед яких: чіткі стандарти послуг, відкритість і повнота інформації, надання населенню консультацій і можливість вибору послуг, їх корисність і ефективність, право на звернення у разі незадовільної якості послуг. Загалом Хартія сприяла кращому розумінню прав населення при отриманні послуг, а також створила передумови для зміни психології та культури самих державних службовців. Згодом концепція була доопрацьована та включена до ширшої ініціативи щодо вдосконалення роботи виконавчої влади

— Білої книги «Модернізація влади», яка є довгостроковою програмою реформування всієї системи державного управління [9, с. 253].

Отже, під стандартами якості надання адміністративної послуги слід розуміти встановлені вимоги, норми та критерії, які визначають рівень обслуговування громадян і юридичних осіб під час отримання адміністративних послуг. Вони охоплюють ключові аспекти, які гарантують ефективність, доступність, прозорість і зручність процедур, спрямованих на задоволення потреб користувачів.

1.2 Критерії оцінювання якості і стандартів, вимоги до надання адміністративних послуг

Саме шляхом впровадження стандартизації у сфері надання адміністративних послуг можна забезпечити високий рівень якості та доступності останніх. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади визначає розробку стандартів як один із можливих шляхів підвищення їх якості. Стандарт надання адміністративної послуги - акт, виданий суб'єктом відповідно до

нормативно-правових актів, який визначає порядок надання адміністративної послуги та містить інформацію про адміністративну послугу та порядок її надання, в тому числі умови та відповідальних осіб. [9, с. 253].

Оцінка якості надання послуг - це, процес аналізу і вимірювання ефективності, задоволеності та відповідності стандартам при наданні певних послуг користувачам або клієнтам. Вона включає збір даних та зворотнього зв'язку від користувачів, аналіз цих даних та розробку рекомендацій для покращення якості послуг. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, удосконалення процедури їх надання - процесного підходу, відбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Діюча система менеджменту якості ISO 9001 може стати однією з базових основ для формування методології оцінки діяльності національних стандартів України та якості послуг.

Задоволеність клієнта відображає ступінь відповідності очікувань клієнта реальним результатам, які він отримав. Якщо очікування клієнта збігаються з отриманим результатом або перевищують його, то рівень задоволеності буде високим; у випадку розчарування - низьким.

Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якого набір властивих характеристик задовольняє визначені вимоги. Основним принципом даної системи є орієнтація на потреби та очікування клієнтів, що забезпечується створенням та функціонуванням клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка спрямована на постійне отримання зворотного зв'язку та зауважень та враховує зауваження та пропозиції замовників послуг.

Вимоги міжнародного стандарту ISO 9001 представляють методологію оцінки якості послуг та діяльності НСЗУ, яка передбачає послідовні та взаємопов'язані кроки (етапи):

- 1.8 изначення вимог до якості надання адміністративних послуг.
- 2 .Формування критеріїв оцінки якості послуг та стандартів їх надання.
- 3 .Формування переліку інструментів оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП.
- 4 .Розробка методів і способів фіксації інформації.
- 5 .Планування та проведення оцінювання.

6 .Аналіз отриманої інформації.

7 .Формування звіту, оприлюднення результатів оцінювання. [10]. Державні органи, які прагнуть мати ефективний ЦНАП, мають виконувати всі законодавчі та нормативні вимоги, опиратися на громадську думку задля підвищення якості надання послуг. Головною орієнтацією є забезпечення вимог замовників послуг і це має бути підґрунтям постійного вдосконалення якості надання послуг та перегляду та оновлення законодавчих, нормативних та власних вимог щодо надання адміністративних послуг. Вимоги до якості надання адміністративних послуг мають бути сформовані: а) на підставі законодавчих та нормативних документів (законодавчі та нормативні вимоги прописані в Законі України «Про адміністративні послуги» від 09.06.2012 № 5203-VI, Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженій розпорядженням КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р, розпорядженням постанови КМУ від 16.05.2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органами виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг»); б) органами, що створили ЦНАП (вимоги органу, що створив ЦНАП, можуть бути описані в нормативних документах - положеннях про роботу, картках обслуговування інформаційних технологій, інструкціях та описах порядку надання послуг тощо); в) відповідно до потреб та очікувань замовників послуг (вимоги замовників послуг можуть бути зафіксовані після отримання інформації від таких замовників у результаті використання різноманітних інструментів - це скарги та пропозиції, зауваження до роботи, соціологічні дослідження), в тому числі відповіді на запитання через сайт, анкети, різні опитування). На початку створення та функціонування Національного центру розвитку Республіки Молдова законодавчі та нормативні вимоги мають бути вирішальними. Однак для органів влади, які хочуть якомога реагувати на потреби громадян, їхні потреби та очікування також мають стати вирішальними. Тоді, за потреби, можна буде коригувати законодавчі та нормативні вимоги та формувати власні органи влади. [10].

Для ЦНАП перелік адміністративних послуг складається на основі базового переліку адміністративних послуг, які надаються міськвиконкомом (його структурними підрозділами), міською радою та комунальними підприємствами. До

базового переліку повинні також включити ті адміністративні послуги, що надаються органами (підрозділами) виконавчої влади міського та обласного рівнів, деякі з них вже можуть бути інтегровані в ЦНАПи, у тому числі через механізми єдиного дозволу центрів та новий Закон «Про адміністративні послуги».

З метою максимального задоволення інтересів громадян та суб'єктів підприємницької діяльності Законом України «Про адміністративні послуги» визначено, що «вимоги цього Закону поширюються на надання суб'єктом надання адміністративних послуг витягів та виписок з реєстрів, довідок про надання адміністративних послуг, інші довідки, копії, дублікати документів та інші дії, передбачені законодавством, в результаті яких певний правовий статус та/або факт надається або підтверджується суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває у його власності, володінні чи користуванні» [11].

При визначенні стандартів якості адміністративних послуг необхідно враховувати такі критерії:

1. Доступність послуг - географічна доступність, зручний графік роботи, можливість онлайн-запису та надання послуг дистанційно;
2. Швидкість обслуговування - мінімальні терміни обробки запитів та видачі документів, уникнення черг;
3. Прозорість процесів - надання чіткої інформації про умови, процедури та строки надання послуг;
4. Комфортність та інклюзивність - обладнання приміщень для людей з інвалідністю, зручність для відвідувачів із дітьми та інші зручності;
5. Компетентність персоналу - професіоналізм та ввічливість працівників, регулярне підвищення кваліфікації;
 1. Інноваційність - застосування цифрових технологій для автоматизації процесів, доступність електронних сервісів;
 7. Конфіденційність і захист даних - дотримання правил обробки особистих даних, захист інформації клієнтів;
 8. Зворотний зв'язок - можливість залишити відгуки та скарги, наявність механізмів реагування на скарги для підвищення якості послуг;
 9. Справедливість і неупередженість - рівне ставлення до всіх громадян,

незалежно від їхніх соціальних, економічних або інших характеристик.

Дотримання запропонованих критеріїв сприяє підвищенню довіри до адміністративних установ та забезпечує ефективне надання послуг.

Для нормалізації оцінки якості адміністративних послуг в Україні запроваджено стандарт ISO серії 9000. Необхідність прийняття цих стандартів зумовлена вимогами замовників адміністративних послуг щодо якісного та своєчасного задоволення своїх потреб, які характерні для будь-якої демократичної, правової, соціально орієнтованої держави. Вимоги до надання адміністративних послуг встановлюються або замовниками, або органами, що забезпечують задоволення вимог споживачів, або нормативно-правовими актами. Вимоги до адміністративних послуг і, в деяких випадках, пов'язані з ними процедури можуть бути викладені, наприклад, у стандартах процесу, договірних угодах і положеннях [13, с. 40].

Оцінка процесів надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до стандартів ISO 9000-2001 і дає відповіді на чотири основні питання для кожного оцінюваного процесу, а саме: а) чи ідентифіковано та правильно визначено процес? б) чи відповідальність розподілена? с) чи були впроваджені та оновлені методи? d) чи є процес ефективним для досягнення бажаних результатів? Сукупність відповідей на ці запитання може визначити результат оцінювання [13, с. 42].

Після складання переліку послуг і визначення їх споживачів необхідно для кожної послуги визначитися [14, с. 17]:

Зобов'язання органів виконавчої влади (ОВВ) щодо якості надання послуги - характеристика її якості. По можливості характеристики мають відображати очікування споживачів і надавати вичерпні ознаки якісної послуги, це і забезпечить можливість об'єктивної перевірки якості послуги.

Часто буває зручно визначити зобов'язання ОВВ щодо якості послуги з іншого боку - визначити, в яких випадках ОВВ готовий визнати, що послуга була надана неякісно; Порядок перевірки відповідності служби зазначеним зобов'язанням. Має бути зрозуміло, яким чином ОВВ може забезпечити високу якість наданої послуги (наприклад, через затвердження первинного документа, контроль за дотриманням термінів тощо). Як правило, ОВВ має покладатися не лише на скарги споживачів, а

вважати їх відсутність достатнім доказом якості обслуговування. Для кожного виду перевірки відповідності послуги має бути визначена відповідальність за її проведення та форма обліку її результатів; дії при виявленні невідповідності служби зазначеним зобов'язанням. Необхідно визначити, хто і що робити при виявленні неналежного обслуговування (як самостійно, так і за скаргою споживача). Йдеться про виправлення ситуації для споживача (виправлення послуги, повторне надання послуги, інформування споживачів та вибачення перед ними тощо), а не внутрішні дії - аналіз причин, виявлення винних тощо.

Визначення наступних атрибутів для кожної служби є важливим тестом для оцінки того, чи правильно розроблено список послуг. Наприклад, якщо для певної послуги неможливо визначити зобов'язання ОВВ щодо її якості, то, швидше за все, ця послуга визначена неправильно - її слід вилучити з переліку або уточнити її зміст [14, с. 17].

Вся інформація стосовно надання послуг важливо, щоб була доведена до персоналу та споживачів послуг і використовуватись у тестовому режимі ще до повного впровадження системи управління якістю (СУЯ). Це може бути визначальним у сенсі відношення співробітників та можливості отримати більше часу для переходу від парадигми «виконання покладених функцій» до «надання послуг споживачам».

Слід звернути увагу на моніторинг діяльності (моніторинг процесів, моніторинг якості послуг, виявлення невідповідних послуг та управління ними) на етапі впровадження СУЯ. Увесь персонал, відповідальний за збір і реєстрацію відповідних даних, повинен бути належним чином підготовлений і ознайомлений з відповідними реєстраційними формами. Особливу увагу слід приділити моніторингу міжфункціональних процесів, які вимагають збору даних від різних структурних підрозділів.

Окрім збору даних, важливо забезпечити їх регулярний аналіз керівниками органів виконавчої влади різних рівнів. Менеджери повинні знати, що це їх основна функція в рамках СУЯ: регулярно аналізувати певну кількість даних про роботу процесів і якість послуг і приймати рішення щодо покращення, коли виявлені проблеми. Для основних подій (апаратних нарад тощо) може бути корисним скласти

розклад на кілька місяців - яку інформацію там потрібно врахувати, крім поточних проблем [14, с. 31].

Одним із складних питань впровадження СУЯ є забезпечення реєстрації всіх невідповідних послуг. Ця концепція є новою для працівників ОВВ, більш того, працівники можуть боятися реєструвати невідповідності, щоб уникнути покарання за них. Для спрощення цієї системи для персоналу можна розробити окремий перелік можливих невідповідностей послуг, які можуть виникнути в цьому підрозділі та потребують реєстрації для кожного структурного підрозділу виконавчої влади. Крім того, керівники органів виконавчої влади можуть вчиняти певні дії (наприклад, погоджувати відповіді на звернення з порушенням строків, повторно погоджувати документи після повернення їх на доопрацювання тощо) лише після пред'явлення протоколу, в якому зафіксовано невиконання. Це має забезпечити реєстрацію таких випадків та вжиття заходів щодо запобігання їх повторенню [14, с. 31].

Оцінка державного управління в цілому та його окремих складових здійснюється, зокрема, за допомогою програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Це один із аналітичних центрів, створених за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Ця програма була започаткована з метою підготовки систем державного управління країн Центральної та Східної Європи до приєднання до Європейського Союзу. У 2006 році SIGMA провела оцінку державного управління в Україні. За результатами дослідження встановлено, що задекларовані Україною цілі не досягнуті. [15, с. 101].

Слід зазначити, що європейські стандарти оцінки якості надання адміністративних послуг - це, перш за все, сукупність принципів, норм формування та впровадження, вимог до державних службовців. Таке поєднання створює основу для наближення до певного, визнаного в міжнародному масштабі стандарту реалізації концепції «сервісної держави». Дотримання цих стандартів виведе Україну на новий рівень взаємодії держави та громадян, а також надання якісних адміністративних послуг. Проте вимірювання ступеня задоволеності споживачів наданням державних послуг в Україні практично не проводиться. Відсутні: критерії оцінки, розроблений інструментарій оцінки споживачами, а також оцінка кваліфікованими спеціалістами

за методами класифікації результатів. Не було створено мережі незалежних установ оцінки послуг для вимірювання задоволеності споживачів наданням послуг. [16].

Не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг є громадський моніторинг. Сьогодні зрозуміло, що без активної участі громадян вдосконалення системи надання адміністративних послуг неможливе. Органи місцевого самоврядування, як ті, що є ближчими до громадян і яким відповідно до сучасних тенденцій надається все більше повноважень, стикаються з проблемою радикальних змін існуючої практики надання адміністративних послуг, які стосуються не лише ефективності механізму, а й також надання адміністративних послуг, прозорість та доступність. зручність умов, а й нове бачення відносин між органом місцевого самоврядування та громадянином, де домінують сучасні комунікаційні технології, а в центрі мають бути інтереси суспільства. ці комунікації. Відповідно до цієї постанови участь громадськості в прийнятті управлінських рішень може реалізовуватися через такі колегіальні консультативно-дорадчі органи, як громадські ради при органах державного управління. Також участь громадськості в оцінці ефективності механізму надання адміністративних послуг може бути реалізована шляхом проведення громадської експертизи. Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг, звісно, за умови їх успішного впровадження, має всі шанси стати основою для системного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадської експертизи мають сприяти забезпеченню більшої прозорості надання адміністративних послуг, ефективності відповідного механізму та забезпеченню їх доступності для громадян. Завдяки оцінці можна приймати ефективніші рішення. Провідною метою громадської оцінки можна визнати вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, а згодом і підвищення рівня життя.

Результати громадського моніторингу є основою для коригування діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, стратегічного планування, а також подальшого визначення перспективних напрямків. Громадський моніторинг може включати: громадський моніторинг надання адміністративних послуг; проведення об'єктивного дослідження у актуальному напрямку, з метою максимального наближення суб'єктів надання послуг до усвідомлення потреб суспільства; проведення аналізу суспільної думки (рис.1.1.). Результати моніторингу мають бути представлені широкому загалу або зацікавленим споживачам зручним способом.

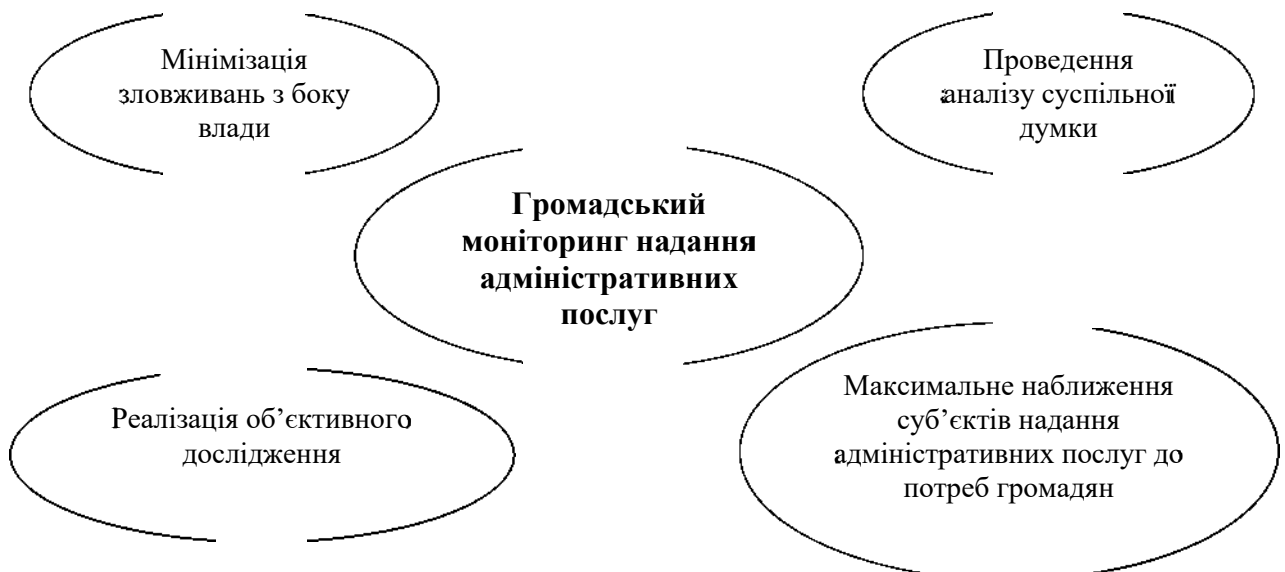


Рис.1.1.Мета проведення громадського моніторингу

Залучення громадськості до оцінки та організації навчання надавачів адміністративних послуг може принести низку позитивних результатів, зокрема:

1. Покращення якості послуг - завдяки зворотному зв'язку від громадян, адміністративні органи отримують інформацію про реальні потреби, очікування та проблеми, що дозволяє вдосконалити процеси та стандарти обслуговування;
2. Підвищення прозорості та довіри, мінімізація рівня корупції - участь громадян робить діяльність адміністративних органів більш відкритою, що підвищує довіру населення до системи;
3. Сприяння інноваціям - ідеї та пропозиції від громадськості можуть допомогти знайти нові підходи до надання послуг та впровадження сучасних технологій, що покращить ефективність обслуговування;
4. Відповідність потребам населення - залучення громадськості допомагає

організувати навчання таким чином, щоб працівники набули саме тих знань та навичок, які важливі для якісного обслуговування клієнтів;

5. Розвиток партнерських відносин - громадянська участь сприяє формуванню партнерських відносин між адміністрацією та населенням, що допомагає створювати спільну відповідальність за якість послуг;

6. Ефективне використання ресурсів - громадська оцінка допомагає виявити недоліки та зайві витрати, що дозволяє оптимізувати бюджетні та кадрові ресурси;

7. Підвищення мотивації працівників - відгуки та оцінки від громадськості можуть стимулювати працівників до вдосконалення професійних навичок та підвищення стандартів обслуговування.

Загалом, залучення громадськості до оцінки адміністративних послуг дозволяє ефективніше адаптувати послуги до потреб суспільства та підвищити рівень задоволеності громадян.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року «фізична особа, у тому числі фізична особа — підприємець, має право на отримання адміністративної послуги незалежно від реєстрації її місця проживання або місця перебування, крім випадках, встановлених законом». Однак для того, щоб ця норма запрацювала, все одно потрібно буде внести зміни до спеціальних законів, щоб зняти відповідні обмеження. Також серйозною проблемою є питання оплати адміністративних послуг. Інформацією про розмір та порядок оплати послуг суб'єкти звернення не володіють. Крім того, у багатьох сферах все ще потрібні електронні реєстри та впровадження інформаційно-комунікаційних рішень. До цього додається неврегульованість та непрозорість законодавства щодо оплати адміністративних послуг. Незручною є і сама процедура оплати, коли необхідно додатково відвідувати банківські установи поза приміщенням органу, адже працівники в Україні не мають права приймати гроші від громадян за адміністративні послуги. [19].

Можна зробити висновок, що існуюча практика оцінки ефективності надання адміністративних послуг в Україні ще потребує оптимізації в існуючих реаліях та підвищення якості функціонування органів державного управління [20].

Зважаючи на те, що адміністративні послуги мають надаватися якісно за будь-

яких умов, виникає необхідність забезпечення відповідних умов для їх надання:

1) проведення оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг за участю громадськості, створення умов для громадського контролю за якістю надання адміністративних послуг;

2) професійна підготовка персоналу регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників, особливо у сфері комунікації, знання законодавства та роботи з цифровими сервісами у процесі надання послуг;

3) впровадження в практику функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг системи управління якістю, яка має забезпечити оптимізацію механізму надання послуг та створити умови для підвищення рівня задоволення потреб споживачів;

4) удосконалення нормативно-правової бази діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, що має вплинути на відповідальність виконавця послуги залежно від рівня задоволеності споживача, ступеня досягнення очікуваних результатів;

5) впровадження ідеології людиноцентризму в практику здійснення повноважень з надання адміністративних послуг з метою максимального наближення їх до споживачів.

6) розвиток міжвідомчої взаємодії на місцевому рівні, налагодження взаємодії між різними суб'єктами (юридичними, фізичними особами, представниками підприємницької сфери та громадських організацій, громадянами, які активно налаштовані на плідну співпрацю з органами державного управління щодо якості надання) адміністративних послуг

7) можливість зворотного зв'язку - наявність опитувань, форм для подання скарг та пропозицій, гарячих ліній або чат-ботів для отримання відгуків від громадян з метою покращення якості послуг.

1.3 Вимоги до проведення оцінювання роботи Центру надання адміністративних послуг

Закон України «Про адміністративні послуги» зобов'язав, зокрема, міські ради

міст обласного значення та районні державні адміністрації до 1 січня 2014 року створити центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Закон передбачає заходи щодо децентралізації надання основних адміністративних послуг, пов'язані з необхідністю передачі повноважень з прийому документів для надання адміністративних послуг та видачі їх результатів від територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. органи та місцеві райдержадміністрації.

Створення таких центрів було спрямоване на подолання багатьох проблем у сфері надання адміністративних послуг, які не лише знизили рівень довіри громадян до органів державної влади, а й стали причиною проявів корупційних ризиків у цих сферах.

Згідно з Законом України «Про адміністративні послуги», ЦНАП — це постійно діючий робочий орган (або структурний підрозділ), що утворюється органом місцевого самоврядування, районною державною адміністрацією або виконавчим органом ради об'єднаної територіальної громади для надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам.

Термін «робочий орган» зустрічається в різних нормативних актах, але чіткого його визначення в них не дається. Роз'яснення цього терміну надав Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва відповідно до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», згідно з яким робочий орган не є структурним підрозділом райдержадміністрація або міськвиконком, а лише організаційний суб'єкт, який забезпечує належну роботу місцевого дозвільного органу та державного адміністратора з питань видачі документів дозвільного характеру (переоформлення, видачі дублікатів, анулювання) суб'єктам господарювання [21, с. 623].

Для комфортного обслуговування громадян Законом передбачено можливість надання додаткових послуг (копіювання, ламінування документів, продаж канцтоварів, фотозйомка, банківські послуги тощо) у приміщеннях ЦНАП суб'єктами господарювання, які є обраним органом, що утворив центр надання адміністративних послуг, на конкурсних засадах за критеріями, що реалізують мінімізацію матеріальних та часових витрат суб'єкта звернення.

Крім того, окреслено заборону із надання платних додаткових (супутніх) послуг суб'єктом надання адміністративних послуг або центром надання адміністративних послуг.

Гальмування цього процесу пов'язане як з недостатньою площею приміщень ЦНАП, так і зі складністю та суперечливістю нормативних документів, що регламентують діяльність органів влади у цьому напрямку. Як наслідок, громадяни змушені шукати місця, де можна оплатити необхідну послугу, зробити копію відповідних документів для формування необхідного пакету для отримання послуги тощо, а суб'єкти господарювання, які надають ці послуги, не завжди знаходяться поблизу ЦНАПу.

У зв'язку із відсутністю на державному рівні затвердженого переліку адміністративних послуг призвело до того, що органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади, незважаючи на те, що поняття таких послуг наведено як у Концепції розвитку державної адміністрації, Система надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» відсутній чіткий перелік, які види їх діяльності підпадають під визначення адміністративних послуг та потребують спеціальних умов для їх реалізації з метою покращення обслуговування жителів територіальних громад та прозорості надання таких послуг. Виникає ситуація, коли органи місцевого самоврядування, що працюють в одному правовому полі, декларують різні за своїми обсягами адміністративні послуги.

У разі створення районними державними адміністраціями центрів надання адміністративних послуг такі центри можуть надавати адміністративні послуги обласним державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування на підставі їх погоджених рішень. Відповідно до Закону, у населених пунктах, які є адміністративними центрами області та району, за рішенням відповідної сільської, міської ради створюються центри надання адміністративних послуг, які можуть надавати адміністративні послуги, у тому числі відповідними обласними, районними та міських державних адміністрацій, на підставі погоджених рішень. Для ефективної реалізації цієї мети прогресивні в цьому напрямку міські ради надають також інші види послуг у приміщенні ЦНАП, як-от надання юридичних та спеціалізованих

консультацій різними органами, видача архівних довідок та копій рішень міських рад, прийом звернень і скарг від громадян, спеціалісти прийому та обслуговування підприємств, що надають комунальні послуги, тощо. Ці можливості реалізуються за наявності умов та площі приміщення, відповідної організації приміщень, наявності кадрового та матеріального забезпечення.

Крім того, на підставі погоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через ЦНАП можуть надаватися інші адміністративні послуги, а послуги, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України, є обов'язковими.

І чим більше послуг від різних органів влади надається через центр, тим краще для громадян, адже в цьому випадку максимально забезпечується можливість обслуговування в «єдиному вікні» без необхідності відвідування численних адміністративних органів.

Окрім власних веб-сайтів, міські ради міст обласного значення передають інформацію про роботу центрів надання адміністративних послуг та кількість наданих через них послуг для оприлюднення на офіційному веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, який є оновлюється щокварталу. Також щокварталу органи місцевого самоврядування та виконавчої влади надають оновлену інформацію про надані ними адміністративні послуги для внесення до Державного реєстру адміністративних послуг.

Слід також зазначити, що хоча майже всі міські ради, які утворили ЦНАПи, затвердили в переліках адміністративних послуг, що надаються через центри послуги Державної реєстраційної служби з реєстрації підприємницької діяльності та нерухомого майна, фактично до травня 2016 року такі послуги надавалися безпосередньо державними реєстраторами у цій службі, оскільки до відповідних законодавчих актів не вносилися зміни щодо заборони прийому документів на надання послуг у цій сфері та видачі їх результатів безпосередньо суб'єктами надання таких послуг, а ЦНАП не отримав можливості доступу до відповідних реєстрів. Таким чином, фактично децентралізація повноважень з прийому та видачі документів на основні адміністративні послуги Міністерства юстиції України не відбулася до прийняття закону про повну передачу повноважень з реєстрації бізнесу

та нерухомості органам місцевого самоврядування [24].

Метою оцінювання діяльності ЦНАП є фіксування їхнього стану на відповідність вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», нормативним документам і найкращим практикам та концепції інтегрованого офісу з надання адміністративних послуг [25].

Головним елементом аналізу надання послуг (за відповідними напрямками) має бути реєстрація невідповідностей: скарги клієнтів, несвоєчасне надання послуг, порушення порядку надання послуг і т.д. Важливим є те, що керівні органи повинні бачити реальний стан справ у наданні послуг. Проведення аналізу та рішення про усунення виявлених проблем з надання послуг, а також обговорення на нараді шляхів їх усунення та підвищення якості надання послуг оформлюється окремим документом (протоколом наради, рішенням виконавчого комітету чи сесії), розпорядження міського голови тощо).

Після проведення оцінки відповідно до визначених критеріїв та встановлених стандартів керівництво органу влади отримає інформацію для аналізу. Після кожного такого оцінювання необхідно обробляти та узагальнювати отриману інформацію. Узагальнену інформацію з усіх планових і позапланових оцінок, проведених за визначений період (квартал, півріччя, рік), слід аналізувати відповідно до поставлених цілей і завдань. В першу чергу слід проаналізувати виконання встановлених стандартів, а також пропозиції та зауваження замовників послуг щодо покращення якості останніх [10].

За результатами аналізу складається звіт, у якому висвітлюються позитивні та проблемні моменти надання адміністративних послуг, пропозиції щодо покращення їх якості, потреби у ресурсах (фінансових, людських, матеріальних), а також як шляхи вирішення проблемних питань та напрями підвищення якості послуг. Керівництво органу має зосередитись на аналізі поточної системи надання послуг та на прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на визначення можливостей покращення діяльності. Управління процесами надання послуг має бути більш децентралізоване (шляхом надання відповідних повноважень суб'єктам, що надають послуги органу), без зайвих віз та додаткових дій. За результатами аналітичного звіту необхідно визначити план заходів, дій та потребу в ресурсах для вирішення

виявлених проблем з наданням послуг. З огляду на це може виникнути потреба у коригуванні нормативних документів органу влади та встановлених стандартів; також можуть бути сформовані пропозиції щодо законодавчого врегулювання проблемних питань. Важливими можуть бути публічні обговорення виявлених проблем та прийнятих рішень, що допоможе налагодити зв'язок між владою та громадою. Результати кожної оцінки та узагальнені результати за певний період, виявлені проблеми та невідповідності у наданні послуг, прийняті рішення щодо підвищення якості послуг мають бути оприлюднені. Це сприятиме підвищенню рівня відповідальності, прозорості діяльності органів влади та довіри споживачів послуг. Такий підхід може сприяти створенню комплексної системи управління за результатами діяльності з надання адміністративних послуг та з урахуванням очікувань замовників послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ «ПРОЗОРИЙ ОФІС»

2.1 Загальна практика діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниця

Реалізація Стратегія розвитку «Вінниця-2020» передбачає орієнтацію на високі європейські стандарти якості життя та надання послуг, впровадження інформаційних технологій та розвиток інтегрованої системи муніципального управління на основі міжнародного стандарту ISO 9001. Виконання вимог цього стандарту підтверджено Вінницькою міською радою ще у 2007 році та отримано сертифікат відповідності. У процесі становлення та розвитку цієї системи у жовтні 2008 року було відкрито «Прозорий офіс». Головною метою його створення було формування клієнтоорієнтованої системи надання адміністративних послуг для мешканців міста, основними принципами якої були: єдиний відкритий простір, ввічливе ставлення персоналу, чіткі процедури, стислі та чітко визначені терміни, комфортні умови для клієнтів, максимальна ефективність.

Основними засадами реалізації ЦНАП «Прозорий офіс» стали:

- регулярне навчання працівників;
- єдиний алгоритм оформлення документів та вирішення типових питань;
- організаційна єдність (надання основних адміністративних послуг, за якими найчастіше звертаються громадяни, в одній споруді);
- створення комфортних умов для громадян та забезпечення умов для людей з обмеженими фізичними можливостями;
- система оцінки та моніторингу якості обслуговування клієнтів.

Основними напрямками розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» є створення програмних продуктів та електронних реєстрів для удосконалення діяльності та взаємодії із замовниками послуг максимальна інтеграція послуг, за якими найчастіше звертаються громадяни;

З метою «наближення послуг» до громадян у 2012 році було відкрито 3 територіальні відділення Центру, а протягом 2013-2015 років - 7 відділень Центру для обслуговування громадян з питань житлово-комунального господарства (ЖКГ). «Прозорий офіс», по суті, став першим міським районним ЦНА- Пом в Україні, оскільки ЦНАП не було створено у Вінницькій ОДА, а з 2012 року необхідні послуги жителям району надавалися саме тут.

Територіальні відділення (філії) «Прозорого офісу» мають соціальне спрямування. Там, крім адміністративних послуг, надається понад 80 видів соціально-економічних адміністративних послуг, які стосуються: соціального захисту та соціального страхування; оформлення пенсій та житлових субсидій; призначення соціальних виплат і пільг; надання матеріальної допомоги; підготовка технічних умов та дозволів на приєднання до мереж газопостачання тощо. [24].

Отримати онлайн-статистику роботи «Прозорого офісу» та його відділень можна в особистому кабінеті або на сайті. Зокрема, можна дізнатися про: кількість наданих послуг протягом доби; кількість людей у черзі та на рецепції для отримання послуг у конкретний момент; періоди пік/найменшої кількості персоналу; адміністративні послуги, які користуються найбільшим попитом у громадян; історія прогресу черги. На сайті передбачена можливість он-лайн запису в чергу до дитячого садка; також є калькулятор для розрахунку субсидій. Доступний онлайн-сервіс

перевірки стану надання послуги за кодом зворотного зв'язку. Центр має сторінку у Facebook.

Структура «Прозорий офіс» представлена із 4 центрів у різних мікрорайонах міста, де робочі місця об'єднані в єдину комп'ютерну мережу та електронну чергу, а також в систему електронного документообігу. На виконання повноважень, наданих місцевим органам влади, з 04.02.2016 в управлінні адміністративних послуг створено:

1. Відділ державної реєстрації юридичних осіб та власників підприємств - 8 штатних одиниць.

2. 6 відділів надання адміністративних послуг - 58 штатних одиниць, з них 4 відділи. забезпечують роботу відділень Центру, а 5-й забезпечує роботу на віддалених робочих місцях.

3. Відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно - 11 штатних одиниць.

4. Аналіз діяльності Аналіз процесів діяльності та якості надання адміністративних послуг у Центрі здійснюється відповідно до вимог стандарту ISO 9001.

5. Прийом з питань державної реєстрації юридичних осіб та ФОП здійснюють 7 реєстраторів у 4 відділеннях Центру, з питань державної реєстрації речових прав - 8 адміністраторів у 3 відділеннях Центру, з питань реєстрації місця проживання. - 20 адміністраторів у 4 філіях Центру та на 8 віддалених робочих місцях.

Запроваджено електронну систему оцінювання якості обслуговування відвідувачів. Фактичний середній час обслуговування одного клієнта становить 12 хвилин, а середній час очікування - до 24 хвилин. Час очікування відвідувача після виклику електронною чергою - 2 хвилини. Впровадження коду зворотного зв'язку через сайт (меню «Перевірити статус розгляду дозвільної процедури») дозволяє громадянам контролювати процес надання послуг. На сайті в он-лайн режимі можна отримати інформацію по всіх 4 відділах про кількість осіб, які оцінили роботу на «відмінно», «добре» і «погано», а також про назву сфери послуг; про те, яку послугу вони отримали; про середній бал по кожній області.. [10].

Основними напрямками розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» Вінниці є: а)

створення сучасних програмних продуктів та електронних реєстрів для вдосконалення діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці та взаємодії суб'єктів державного управління; б) максимальна інтеграція публічних послуг, за якими найчастіше звертаються суб'єкти звернення [25].

Серед учасників Вінницького ЦНАП «Прозорий офіс» - місцеві, регіональні та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, управління, відділи, служби міської ради та Вінницької РДА, які обслуговують жителів міста та області [26].

За даними порталу «Децентралізація» станом на 1 січня 2024 року в територіальних громадах України працюють - 4070 Центрів надання адміністративних послуг, їхніх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП та мобільних ЦНАП. Серед них - 389 створилися впродовж останнього кварталу 2023 року. У Вінницькій області налічується - 218 Центрів надання адміністративних послуг, їхніх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП та мобільних ЦНАП.

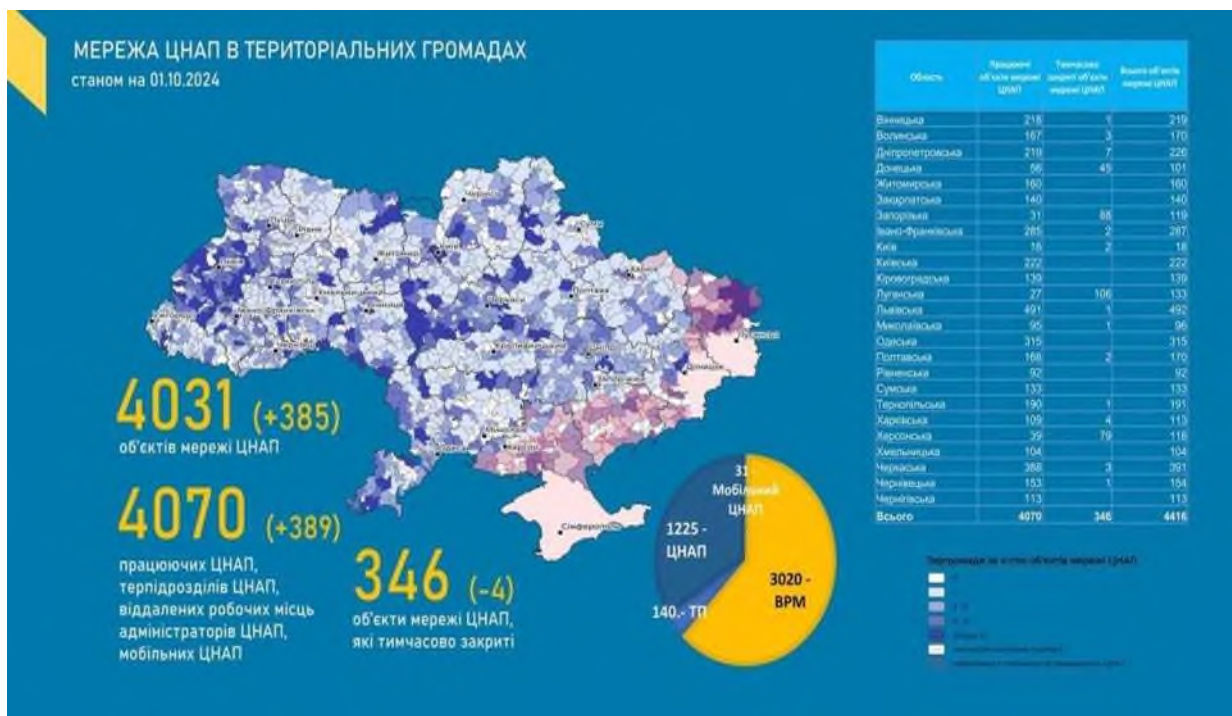


Рис. 2. 1. Інфографіка щодо ЦНАПів в Україні

Територіальні відділення (філії) ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниці мають соціальне спрямування для громадян України. Там, крім комунальних послуг,

надається понад 80 видів соціальних та господарсько - адміністративних послуг, які стосуються: 1) підготовка технічних умов та дозволів на приєднання до мереж газопостачання. 2) оформлення пенсій та житлових субсидій; Актуальні проблеми держави і права 3) надання матеріальної допомоги; 4) призначення соціальних виплат і пільг; 5) соціальний захист і соціальне страхування.

Основними напрямками розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» у Вінниці є: а) максимальна інтеграція публічних послуг, за якими найчастіше звертаються суб'єкти звернення; б) створення сучасних програмних продуктів та електронних реєстрів для вдосконалення діяльності Центру «Прозорий офіс» м. Вінниці та взаємодії суб'єктів державного управління [8].

На сьогодні «Прозорий офіс» у Вінниці надає понад 300 державних послуг, серед яких: 1) 39 адміністративних послуг у сфері пенсійного забезпечення; 2) 100 адміністративних послуг у сфері реєстраційних процедур; 3) 52 адміністративні послуги у сфері соціального захисту населення; 4) 53 адміністративні послуги з питань організаційного, інформаційного та довідкового характеру 5) 47 адміністративних послуг, документів дозвільного характеру; 6) 9 адміністративних послуг у сфері соціального страхування; [26].

Там, крім комунальних послуг, надається понад 80 видів соціальних та господарсько-адміністративних послуг, які стосуються: 1) надання матеріальної допомоги; 2) оформлення пенсій та житлових субсидій; 3) підготовка технічних умов та дозволів на приєднання до мереж газопостачання. 4) призначення соціальних виплат і пільг; 5) соціальний захист і соціальне страхування. [27].

З метою впорядкування надання державних послуг з питань проживання Вінницький центр «Прозорий офіс» розробив Інструкцію про адміністративні правопорушення, а адміністраторів наділено повноваженнями притягувати до адміністративної відповідальності [8].

Також адміністратори Центру «Прозорий офіс» Вінниці мають повноваження завіряти спеціальною печаткою рішення сесії міської ради щодо земельних ділянок [8]. Розроблено поточний графік роботи адміністраторів Центру «Прозорий офіс» м. Вінниці. Планується, що обідня перерва для працівників Вінницького центру «Прозорий офіс» триватиме 1 годину після початку 4-ї години роботи по

черзі - залежно від кількості суб'єктів звернення в черзі [8]. Час технічної перерви на робочому місці Центру «Прозорий офіс» у Вінниці 1 раз на 2 години, не більше 10 хвилин. У Вінницькому центрі «Прозорий офіс» та його територіальних підрозділах діє система електронної черги.

Отримати талон на послугу можна в терміналах самообслуговування або записавшись на прийом у розділі «Попередній запис до електронної черги» на сайті ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці (<http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx>) [28].

Впровадження системи електронного документообігу одразу після відкриття Центру «Прозорий офіс» Вінниці значно прискорило процес надання публічних послуг, забезпечило можливість оперативного контролю за термінами надання публічних послуг, сприяло створенню електронного архіву наданих державних послуг. Впроваджені інформаційні технології дозволяють автоматично формувати заяву, опис прийнятих документів та супровідну картку після реєстрації заяви в цій системі. Функціонування системи управління електронною чергою створює умови зручності та сприяє прозорості надання послуг, дає можливість розраховувати фактичне завантаження працівників. Електронні послуги можна отримати на сайті в особистому кабінеті, а також за посиланнями на сайти Державної Статистики (зокрема, Держгеокадастру, Мін'юсту тощо).

Для інформування споживачів державних послуг про результат надання послуги їм надсилається SMS-повідомлення. З метою спрощення надання державних послуг у Вінницькому центрі «Прозорий офіс» функціонують електронні системи: 1) Державний реєстр актів цивільного стану користувачів послуг (РАЦ); 2) ЦНАП «Прозорий офіс»; 3) Єдиний державний реєстр; 6) Державний земельний кадастр (ДЗК), 4) реєстр територіальної громади м. Вінниці; 5) система управління електронною чергою; 7) система електронного документообігу DocsVision; 8) автоматизована інформаційна система (AIC) Національної поліції.

Розроблено та затверджено адміністративні процедури надання публічних послуг Вінницької міської ради за алгоритмами (адміністративними регламентами) у вигляді блок-схем. Якість надання адміністративних послуг у Вінницькому центрі

«Прозорий офіс» здійснюється відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Середня кількість суб'єктів звернень до Вінницького центру «Прозорий офіс» становить 2500-3000 осіб щодня; на місяць - від 45 000 до 68 000 осіб. Щоденне навантаження за часом: з 9:00 до 13:00. - 60%; з 13:00 до 15:00 - 30%; з 15:00 до 17:00 - 10% [30].

Запроваджено електронну систему оцінки якості обслуговування суб'єктів звернень ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці. На сайті в он-лайн режимі можна отримати інформацію по всіх 4 відділах про кількість осіб, які оцінили роботу на «відмінно», «добре» і «погано», а також про назву сфери послуг; про те, яку послугу вони отримали; про середній бал по кожній області [29].

Також, нещодавно впроваджено послугу «мобільний адміністратор» у м. «Прозорий офіс» ЦНАП м. Вінниця. До осіб, які не мають змоги прибути особисто, здійснюються виїзди посадових осіб ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниця для надання державних послуг з метою покращення та підвищення якості надання державних послуг, «Прозорий офіс» ЦНАП у Вінниці функціонує електронні телекомунікаційні системи, а саме: 1) система адміністрування електронної черги або так званий реєстр територіальної громади м. Вінниця; 2) система електронного документообігу «DocsVision»; 3) автоматизована інформаційна система (AIC); 4) Єдиний державний реєстр, 5) ДержКадастру (ДЗК), Державного реєстру актів цивільного стану користувачів послуг тощо.

2.2 Аналіз та оцінювання показників діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м.Вінниця

В умовах воєнного стану ЦНАП "Прозорий офіс" у місті Вінниця продовжує свою роботу у звичайному режимі, надаючи місцевим жителям широкий спектр адміністративних та інших видів послуг.

Важливими характеристиками діяльності Центру «Прозорий офіс» Вінницької міської ради станом на 1 січня 2024 року: загальна кількість послуг, наданих через ЦНАП - 582; існуюча мережа представлена - 4 регіональними відділеннями та 12 віддаленими робочими місцями; загалом - 395 робочих місць, облаштованих сучасною технікою та програмним забезпеченням, комфортними умовами перебування персоналу.

Єдина інформаційно-облікова система «Прозорий офіс», всі суб'єкти

працюють за принципом організаційної єдності, уклавши договір про співпрацю з міською радою;

Відповідно робочі місця забезпечено підключенням до єдиної інформаційної мережі та електронної черги, в т.ч найширший спектр послуг - адміністративні та дозвільні процедури, реєстрація місця проживання, послуги з реєстрації бізнесу, нерухомості, різноманітні інформаційно-консультаційні послуги, послуги у сфері соціального захисту, призначення житлових субсидій, пенсій, реєстрація актів цивільного стану, реєстрація транспортних засобів та видача посвідчень водія, оформлення паспортів громадянина України та для виїзду за кордон, електронні сервіси «e14», «eМалютко», реєстрація дітей та ін.;

Через ЦНАП надають послуги на засадах організаційної єдності близько 90 суб'єктів серед них: Вінницька міська рада та її виконавчі органи, управління ПФУ, Вінницькі міські, районні відділи ОДА, Вінницька обласна державна адміністрація та її структурні підрозділи, територіальні підрозділи ДМС, Регіональний сервісний центр МВС у Вінницькій області, структурні підрозділи Держгеокадастру, Держпродспоживслужби, експлуатаційні організації, комунальні підприємства тощо; Зокрема 46 адміністративних та інших видів послуг виконавчих органів міської ради та ЦНАП, які можна замовити он-лайн через «Особистий кабінет» на сайті міської ради.

Функціонування та наповнення Реєстру Вінницької міської територіальної громади, остання редакція Положення про який затверджена рішенням виконавчого комітету Вінницької міської ради від 18 лютого 2021 року № 416; професійний кол-центр «Прозорий офіс» зі стаціонарними та мобільними номерами, підтримкою Viber та месенджера (середня швидкість відповіді на повідомлення в месенджері - 13 хвилин), сторінки у Facebook (середнє охоплення аудиторії у виданнях - понад 3000 чол.) - для оперативного інформування жителів Вінницької міської територіальної громади про актуальні питання у сфері надання адміністративних та інших видів послуг, отримання інформації про результати розгляду звернень, зворотній зв'язок;

Нещодавно стала доступною послуга «Мобільний адміністратор», яка надає можливість отримувати послуги маломобільним групам населення вдома, включає зручність для людей з особливими потребами - пандуси, інформаційні термінали,

звукові маяки.

Необхідно відмітити достатньо комфортні умови , що забезпечують зручні умови очікування та оплати - обладнані зони очікування, дитячі кімнати, платіжні термінали з можливістю здійснення оплати за платні адміністративні послуги безпосередньо при отриманні. Відповідно до вимог дотримання санітарних умов у період карантину: попередній запис по телефону та он-лайн, засоби індивідуального захисту для клієнтів та адміністраторів, захисне скло в приміщеннях прийому відвідувачів, розмітка безпечної відстані на підлозі, антисептика тощо.

Статистика кількості зареєстрованих звернень для отримання адміністративних послуг, що обслуговуються адміністратором, за звітний період (на 01.01.2024р.) наведена в Додатку 1.[31].

Дані щодо кількості наданих адміністративних послуг у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, для оформлення паспорта громадянина України та громадянина України для виїзду за кордон Кількість адміністративних послуг, наданих відділом державної реєстрації актів цивільного стану реєстраційної служби Вінницького районного управління юстиції у Вінницькій області за 2021 - 2023 роки наведені у Додатку 2.

У січні-грудні 2023 року з метою підтримки та розвитку системи надання адміністративних та інших видів послуг Вінницької міської територіальної громади реалізовано такі заходи, зокрема:

- дотримання санітарно-карантинних умов при обслуговуванні відвідувачів;
- розширення кількості послуг, які надаються он-лайн через «Особистий кабінет» на сайті Вінницької міської ради до 6 послуг;
- регулярне надання всього переліку адміністративних та інших видів послуг мешканцям міста (крім особистого прийому керівників);
- розпочато прийом документів для надання послуг у сфері реєстрації транспортних засобів, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07 вересня 1998 року № 1388 «Про державну реєстрацію (перереєстрацію), зняття з обліку легкових автомобілів, автобусів, а також самохідних транспортних засобів, сконструйованих на шасі легкових автомобілів, мопедів, інших мотоциклів усіх

типів, марок і моделей, причепів, напівпричепів, прирівняних до них транспортних засобів і мопедів», на територіальній території «Старе місто». відділ; на даний час послуги надаються в центральному та територіальному відділенні «Старе місто» ЦНАП;

- відкрито 5 нових віддалених робочих місць адміністратора ЦНАП в населених пунктах ЦНАП: в селах Писарівка, Стадниця, Великі Хутори, Малі Крушлинці, Гавришівка (за окремим графіком) з наданням найбільш затребуваних послуг з реєстрації місце резиденції;

- відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 02 березня 2016 року № 207 «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації відомостей до ЄДРП Реєстр» шляхом електронної інформаційної взаємодії, передачу актуальних даних з Реєстру Вінницької міської територіальної громади до відомчих інформаційних систем DMS;

- забезпечено регулярне надання нової електронної послуги з реєстрації місця проживання дітей до 14 років відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 207 «Про затвердження Порядку Правила реєстрації місця проживання та Порядок передачі органами реєстрації відомостей до Єдиного державного демографічного реєстру» ;

- у реєстратурах територіальних відділень ЦНАП встановлено мобільні телефони для консультацій та попереднього запису;

- для зручності клієнтів запроваджено мобільні номери Call-центру ЦНМУ (067) 000-266-1; (073) 000-266-1; за січень-грудень 2021 року опрацьовано 70,5 тис. звернень заявників до Кол-центру;

- у зв'язку з об'єднанням громад та поверненням на законодавчому рівні регіональним центрам повноважень у сфері РАЦС розпочато організаційну роботу щодо надання послуг з реєстрації актів цивільного стану (народження, смерті, шлюбу) ЦНАП «Прозорий офіс» жителям Вінницької міської територіальної громади;

- взяли участь у підготовці матеріалів щодо впровадження муніципального чат-боту в частині питань щодо надання адміністративних послуг;

- доступ до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва

отримано адміністраторами ОДА та прийом документів для надання послуг у сфері будівництва через електронний кабінет адміністратора ОДА. почався;

- відновлено прийом громадян спеціалістами відділу правової політики та якості, які звертаються до центрального відділення НУЦПФР для отримання консультацій з правових питань. Прийом здійснюється з дотриманням санітарно-епідеміологічних вимог;

- можливість ідентифікації громадян та отримання електронних копій електронних документів (інформації, що міститься в електронних документах) громадян адміністраторами та державними реєстраторами «Прозорого офісу» Вінницької міської ради, працівниками виконавчих органів міської ради (т. - спільне використання електронних документів);

- забезпечено прийом громадян з питань консультування працівниками Департаменту архітектурно-будівельного контролю Вінницької міської ради;

- встановлено автоматичні зовнішні дефібрилятори в ЦРЛ та ЦРЛ в ра - мках проекту «АЗД рятує життя»;

- доступ до ДЗК отримали адміністратори ЦНАП та забезпечили на- дання послуг з надання відомостей з Державного земельного кадастру в усіх відділеннях ЦНАП;

- у співпраці з БФ «Подільська громада» проведено навчання адміністраторів ЦНАП навичкам надання першої домедичної допомоги;

- прийом та реєстрація заявок на участь в акції «Вакцинуйся. Збережи життя» громадян за їх бажанням;

- підвищили кваліфікацію адміністратори та державні реєстратори НКЦПФР України, взявши участь у тренінгу «Ефективна комунікація» за підтримки проекту GIZ.

- завершено організаційні заходи щодо участі ЦНАП «Прозорий офіс» у загальнодержавному проекті оцінки якості надання адміністративних послуг, який проводить Міністерство цифрової трансформації України; за результатами I етапу оцінювання три віддалених робочих місця ЦНАП «Прозорий офіс» отримали найвищий бал [31].

За результатами співставлення даних систем обліку «Прозорий офіс» та Docs

Vision, у звітному місяці не зафіксовано порушень терміну розгляду звернень в виконавчих органах Вінницької міської ради.

Таким чином, найбільш затребуваними послугами у ЦНАП є послуги, пов'язані з бізнесом, нерухомістю, земельними питаннями та будівництвом, реєстрацією місця проживання, паспортні послуги, дещо меншим спросом користуються соціальні та пенсійні послуги, послуги РАЦС, а також діджиталізація, мобільні та «пакетні» сервіси ЦНАП.

Крім того, за інформацією від департаменту адміністративних послуг, у цьому році впроваджено декілька нових послуг у Прозорих офісах громади.

Зокрема, у 2023 році в усіх відділеннях ЦНАП «Прозорий офіс» запровадили інформаційну кнопку «Ветеран», що надає можливість першочергового обслуговування ветеранів війни, учасників бойових дій, інвалідів війни та членів їх сімей, а також членів сімей загиблих учасників бойових дій».

Крім цього, у територіальних відділеннях «Вишенька», «Замостя» та «Старе місто» ЦНАП, створили можливості для супроводу ветеранів за допомогою помічників ветеранів за принципом «Рівний - рівному» в рамках пілотного проекту «Помічник ветерана», який успішно впроваджується у Вінницькій області.

Загалом у територіальній громаді діють центральне та територіальні відділення ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради. У цьому році відновили робочий день для прийому громадян у ЦНАП щосередини (всі відділення працюють з 8.30 до 19.00 години) та чергування щосуботи (прийом громадян з 9:00 до 14:00 центральним відділенням та територіальним відділенням «Замостя»). Послуги ЦНАП також надаються на 12 віддалених робочих місцях. Зазначено, що у 2023 році на віддалених робочих місцях адміністраторів у старостинських округах ВМТГ розпочали прийом фахівці Головного управління Пенсійного Фонду України у Вінницькій області.

Однією із важливих інновацій 2023 року є можливість отримання мешканцями громади послуг з реєстрації актів цивільного стану (народження, смерть, шлюб) у всіх відділеннях ЦНАП «Прозорий офіс» та на віддалених робочих місцях адміністраторів.

Для зручності мешканців Вінниччини у 2023 році в усіх відділеннях ЦНАП

відновили роботу дитячі кімнати, де вінничани, які очікують на надання послуги, можуть залишити своїх дітей під наглядом вихователя. Запрацював після тривалої перерви сервіс «Мобільний адміністратор», який передбачає виїзд адміністраторів додому, до людей, яким важко пересуватися самотійно. А також - для безперебійної роботи та прийому громадян, в умовах ймовірного блекауту - встановили генератори безперебійного живлення приміщень територіальних відділень ЦНАП та сонячні панелі - в територіальному відділенні «Вишенька».

Додаткова увага була приділена створенню середовища безбар'єрності. В 2023 році в ЦНАП впровадили сервіс УТОГ - онлайн-зв'язок з оператором жестової мови для перекладу з/на жестову мову. Крім того, цього року запровадили функціонування «розумного» Кол-центру, який до того працював в тестовому режимі. Ним скористалися понад 44 тисячі людей. В роботі задіяно 40 телефонних ліній мобільних та стаціонарних операторів. Завдяки реалізації проекту суттєво зменшено кількість повторних дзвінків.

Загалом у 2023 році Вінницький ЦНАП прийняв більше півмільйона клієнтів. Станом на кінець грудня надано понад 40 тис. паспортних послуг, майже 33 тис. послуг з реєстрації місця проживання, понад 12 тис. послуг з реєстрації бізнесу, близько 7 тис. послуг з реєстрації нерухомого майна. Адміністратори ЦНАП надали 3,3 тис. послуг з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія, понад 1,3 тис. послуг «єМалятко» та більше тисячі послуг з державної реєстрації актів цивільного стану.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП «ПРОЗОРИЙ ОФІС»

3.1 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг

В основному незадовільна реалізація положень чинного законодавства, а саме передачі повноважень окремими центральними органами виконавчої влади, невідповідністю органам місцевого самоврядування та місцевим державним адміністраціям виконувати делеговані ними повноваження, зумовило низку проблем у наданні найбільш затребуваних громадянами послуг ЦНАП.

Після передачі на місцевий рівень повноважень щодо надання найбільш затребуваних адміністративних послуг органів виконавчої влади у діяльності ЦНАП виникла низка ускладнень у зв'язку з розширенням переліку послуг. Насамперед, вони пов'язані із забезпеченням ефективної взаємодії ЦНАП та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг, забезпеченням достатнього кадрового забезпечення ЦНАП для надання більшого переліку послуг та належного рівня надання адміністративних послуг його підготовки, а також фінансування діяльності ЦНАП.

Створення окремими органами виконавчої влади власних мереж центрів надання послуг населенню може призвести до вихолостання діяльності ЦНАП. Хоча доцільність створення власних мереж центрів надання адміністративних послуг органи виконавчої влади обґрунтовують необхідністю підвищення якості обслуговування громадян, слід зазначити, що розвиток паралельних мереж центрів надання адміністративних послуг окремими виконавчими органами влади порушує принцип «єдиного вікна», згідно з яким послуги мають надаватися в ЦНАП.

Наприклад, цього року ЦНАП розпочало будівництво мережі сервісних центрів, де громадянам надаватимуть послуги, пов'язані з використанням автотранспорту. У серпні цього року Урядовий комітет з питань соціальної політики та гуманітарного розвитку ухвалив проект розпорядження КМУ, яким передбачено

запуск пілотних проектів у 5 областях України зі створення мережі центрів надання соціальних послуг для громадян. Зокрема, для надання адміністративних послуг у соціальній сфері, наприклад надання пільг, компенсацій, матеріальної допомоги може бути використана існуюча мережа ЦНАП. Такою практикою користується ряд міст України, зокрема у Вінницькому ЦНАП [32].

Серед факторів, важливих для вирішення зазначених проблем у короткостроковій перспективі, варто відзначити підвищення професійного рівня та політичної відповідальності голів місцевих державних адміністрацій та голів органів місцевого самоврядування, моніторинг ефективності надання адміністративних послуг, адаптація мережі ЦНАП до потреб об'єднаних територіальних громад.

Регулярний моніторинг відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості надання адміністративних послуг у ЦНАП та дозволяє виявити та виправити недоліки організації роботи ЦНАП. В Україні моніторинг та оцінку якості адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, здійснюють як органи державної влади та місцевого самоврядування, так і громадські організації [32].

На центральному рівні Державною регуляторною службою України здійснювався постійний моніторинг виконання органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» та щоквартальне оприлюднення інформації про його результати протягом 2013-2015 роки. У рамках моніторингу служба також провела онлайн- опитування громадян щодо якості надання адміністративних послуг

ЦНАП. З 2016 року завдання з моніторингу ЦНАП виконує Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

У зв'язку з тим що, ЦНАПи не мають доступу до реєстрів/баз даних Міністерства соціальної політики виникають перешкоди з надання через ЦНАПи окремих адміністративних послуг соціальної сфери, що значно знижує ефективність та якість надання таких послуг.

Недостатня законодавча база щодо прийому готівкових платежів працівниками ЦНАП - плата за адміністративні послуги у громадах, де відсутні відділення банків, інші можливості та інструменти для оплати послуг, суб'єкти звернень не мають

можливість здійснити оплату адміністративних послуг на місці. Це створює перешкоди при подачі повного пакету документів на послуги. З іншого боку, приймання готівки за плату Нормативно-правові акти регулюють питання прийому готівки за адміністративні послуги посадовими особами місцевого самоврядування досить фрагментарно. Загалом це не стимулюється законодавством та наявною практикою Мінфіну, Мінрегіону, Мінекономрозвитку. Усунути перешкоди для прийому готівкових коштів - оплати адміністративних послуг посадовими особами місцевого самоврядування. Це питання можна врегулювати окремо, принаймні для сільських громад, де немає банківських установ та інших можливостей для внесення готівки [33].

Постановою КМУ від 28 лютого 2022 року № 165 «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру» зупинено строки надання, крім строків надання адміністративних послуг у сферах державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, державна реєстрація актів цивільного стану, суб'єктами (особами), які провадять діяльність під час воєнного стану, адміністративні послуги суб'єктами їх надання, а також строки видачі дозвільними органами документів дозвільного характеру під час дії воєнного стану в Україні та протягом місяця після його скасування [34].

Також маємо постанову КМУ від 06.03.2022 № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану», якою встановлено специфіка реєстраційних дій. Все залежить від території вашої місцевої страхової компанії [35].

Верховна Рада на своєму офіційному сайті надала роз'яснення щодо діяльності ЦНАП у воєнний час [36].

Таким чином, на територіях, де не ведуться бойові дії, ЦНАП працює в повному обсязі та надає всі необхідні послуги.

Щодо тих громад ЦНАПів, на території яких точаться бойові дії, то 24 березня 2022 року Верховна Рада внесла відповідні зміни до законодавства та прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо

забезпечення управління державою на воєнному стані». Закон передбачає, що центральна влада в цих громадах може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг.

Переважне право на призначення на вакантні посади в органах місцевого самоврядування без конкурсного відбору мають адміністратори ЦНАП, посадові особи органів місцевого самоврядування, які переселилися з території, де ведуться бойові дії, за наявності громадянства України, освіти та роботи. досвід.

Крім того, всі адміністративні послуги, які надаються безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг на цій території, надаються через ЦНАП у громадах, на території яких ведуться бойові дії.

Роз'яснення Міністерства цифрової трансформації України, зокрема, стосуються таких питань:

- деякі питання перетинання державного кордону;
- деякі питання ліцензування;
- умови надання адміністративних послуг;
- надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану;
- надання адміністративних послуг соціального характеру;
- деякі питання пенсійного забезпечення;
- особливості призначення та використання грошової компенсації вартості одноразової натуральної допомоги «пакунок малюка» на період введення воєнного стану;
- реєстрація нерухомого майна, щодо державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень;
- застосування Документа заборони чи обмеження щодо вибору місця перебування чи проживання осіб на території, де діє воєнний стан.
- допуск водіїв до керування транспортними засобами;
- надання одноразової матеріальної допомоги в рамках Програми «ЄПідтримка»;
- продаж та реєстрація транспортних засобів;

Нещодавно доступ до Державного земельного кадастру було відновлено, однак згідно з наказом Держгеокадастру від 06.09.2022 № 140 функціонування Державного земельного кадастру призупинено. У зв'язку з цим поки неможливо здійснити реєстраційні процедури щодо землі чи нерухомості, яка на ній розташована. Водночас відновлено видачу витягів з ДЗК згідно з наказом Держгеокадастру від 06.09.2022 № 141 [37].

Тому актуальними проблемами діяльності ЦНАПу також залишаються:

- кількість ЦНАП недостатня для забезпечення належної доступності адміністративних послуг;
- низький рівень впровадження електронних сервісів у ЦНАП;
- неналежне облаштування приміщень ряду ЦНАП (мала площа приміщень, розташування в незручній для мешканців частині міста);
- неналежна якість інформаційно-технологічних карток у ряді ЦНАПів;
- **.2 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг**

На думку громадян опитування є джерелом інформації, щодо якості надання послуг. Тому для використання і реалізації опитування розроблено та застосовується різноманітний інструментарій, як органами місцевого самоврядування, так і громадським та експертним середовищем. Так, Закон України «Про адміністративні послуги» зобов'язує суб'єктів надання цих послуг забезпечувати скриньку для внесення суб'єктами зауважень та пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проводити щорічний аналіз таких зауважень та пропозицій, і вжити відповідних заходів. Крім таких скриньок, органи місцевого самоврядування запроваджують інші способи опитування громадян:

1) у Вінницькому центрі надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» діє система швидкого опитування клієнтів, коли після спілкування з адміністраторами ЦНАП громадянам пропонується оцінити рівень обслуговування, натиснувши одну з трьох кнопок (червоної, жовтої або зеленої), встановлених біля робочого місця кожного адміністратора. Натискання зеленої кнопки означає високий рівень задоволеності клієнтів, жовтої кнопки означає

середній рівень. Натискання червоної кнопки свідчить про незадоволеність клієнта якістю обслуговування. Результати опитування розміщені на сайті Прозорого офісу, в тому числі за видами послуг [38]. Недоліком цього методу є те, що за результатами опитування неможливо з'ясувати, що більше сподобалося споживачам, а що саме ні, над чим варто попрацювати для оптимізації процесів надання адміністративних муніципальних послуг. До переваг можна віднести простоту та швидкість, що дозволяє залучити до участі в опитуванні велику кількість громадян.

2) у багатьох ЦНАПах використовуються електронні форми опитування (анкети). Їх можна як заповнити та надіслати електронною поштою, так і заповнити он-лайн. Останній спосіб надає більше можливостей для анонімної участі в опитуванні, а отже, може містити більше відкритих запитань, наприклад, з метою виявлення корупційних проявів з боку апарату ЦНАП. Перевага цієї форми опитування порівняно з попереднім методом полягає також у тому, що вона дає можливість отримати більш повну та детальну інформацію про можливі причини невдоволення людей. Додатковою перевагою є значно нижча вартість організації такого опитування. Серед недоліків електронної форми опитування можна відзначити малу кількість громадян, які беруть у ній участь. З одного боку, це зумовлено низькою комп'ютерною грамотністю населення, особливо пенсійного віку та в сільській місцевості. З іншого боку, від моменту відвідування ЦНАПу до моменту, коли клієнт знаходить можливість працювати в цьому напрямку з Інтернетом, проходить певний час, із збільшенням якого бажання відповідати на запитання такої анкети пропорційно зменшується або зникає зовсім.

Однією із найбільш вдалих, на наш погляд, є методика моніторингу роботи ЦНАП. Така методика дасть змогу не тільки зробити експертні висновки щодо рівня впровадження та реального використання технологій обслуговування громадян за принципом «єдиного вікна» та електронного урядування, а й дасть можливість подивитися на умови цієї послуги, так би мовити, «очима клієнтів» та за результатами розробити відповідні рекомендації щодо вдосконалення роботи ЦНАП.

Як уже зазначалося раніше, одним із найпроблемніших питань створення належних умов для якісного обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг є відповідне фінансування. Враховуючи те, що облдержадміністрації, які відповідно до закону мали створити ЦНАПи, утримуються за рахунок державного бюджету і кошти на зазначені потреби з нього не виділяються, відповідні цільові районні чи обласні програми могли б стати важливим джерелом таких коштів. Проте лише половина опитаних експертів назвала такий спосіб пошуку джерел фінансування. Випадків використання благодійної допомоги майже немає. Створення прозорих умов надання послуг відвідувачам ЦНАП є дуже актуальним питанням, адже завдяки цьому вдається усунути один із факторів корупційної складової, яка інколи має місце у процесах надання адміністративних послуг та знижує рівень довіри громадян до органів державної влади. Закрита кабінетна система, нечітка регламентація черги тощо часто викликають невдоволення клієнтів та їх сумніви щодо прозорості дій державних службовців щодо забезпечення рівності прав осіб, які звертаються за послугами. Але це викликає сумніви щодо розуміння поняття «прозорість» працівниками ЦНАП оскільки на практиці у більшості районів області прийом споживачів послуг здійснюється у закритих кабінетах, де знаходяться всі (наприклад, 4 адміністратори) або частина працівників центру. Крім того, майже не вживаються заходи щодо прозорого регулювання черги. Це, в принципі, пояснюється значно меншою кількістю людей, які звертаються за послугами в малих містах, і невеликою кількістю послуг, які надаються через такі центри. У таких умовах використання, наприклад, електронних автоматів контролю черги є недоцільним. У центрах надання адміністративних послуг при райдержадміністраціях навіть відсутні приймальні, де б мали проходити попереднє консультування та ведення черги [43]

ВИСНОВКИ

Адміністративні послуги - це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, які надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами і надання яких пов'язане із здійсненням владних повноважень.

Під стандартами якості адміністративної послуги слід розуміти мінімальні вимоги до надання адміністративної послуги, які має надати адміністративний орган, а також критерії, за якими можна оцінити, наскільки споживач адміністративної послуги будуть задоволені її наданням.

Метою оцінювання діяльності ЦНАП є фіксування їхнього стану на відповідність вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», нормативним документам і найкращим практикам та концепції інтегрованого офісу з надання адміністративних послуг.

Оцінка процесів надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до стандартів ISO 9000-2001 і дає відповіді на чотири суттєві питання щодо кожного оцінюваного процесу, а саме: 1) чи ідентифіковано та правильно визначено процес? 2) чи розподілена відповідальність? 3) чи були методи впроваджені та оновлені? 4) чи ефективний процес для досягнення необхідних результатів?

За результатами аналізу складається звіт, у якому висвітлюються позитивні та проблемні моменти надання адміністративних послуг, пропозиції щодо покращення їх якості, потреби у ресурсах (фінансових, людських, матеріальних), а також як шляхи вирішення проблемних питань та напрями підвищення якості послуг. Керівництво органу має зосередитись на аналізі поточної системи надання послуг та на прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на визначення можливостей покращення діяльності. Управління процесами надання послуг має бути більш децентралізоване (шляхом надання відповідних повноважень суб'єктам, що надають послуги органу), без зайвих віз та додаткових дій. За результатами аналітичного звіту необхідно визначити план заходів, дій та потребу в ресурсах для вирішення виявлених проблем з наданням послуг. З огляду на це може виникнути потреба у

коригуванні нормативних документів органу влади та встановлених стандартів; також можуть бути сформовані пропозиції щодо законодавчого врегулювання проблемних питань. Результати кожної оцінки та узагальнені результати за певний період, виявлені проблеми та невідповідності у наданні послуг, прийняті рішення щодо підвищення якості послуг мають бути оприлюднені.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовими установами, що забезпечують доступ громадян та бізнесу до державних послуг. Для підвищення якості їх роботи в умовах сучасних викликів, зокрема війни, важливо запровадити нові підходи та оптимізувати існуючі процеси. На основі проведенного моніторингу розроблено ряд пропозицій для покращення роботи ЦНАП м. Вінниця:

1. Розширення спектру електронних послуг, зокрема впровадження нових послуг он-лайн, а саме збільшення кількості адміністративних послуг, які можна отримати через електронну платформу "Дія" або веб-сайт ЦНАП м. Вінниця. Наприклад, реєстрація місця проживання, подача заявок на соціальні виплати, отримання різних довідок тощо. Зокрема, мобільний додаток ЦНАП мешканців м. Вінниці дозволить громадянам відстежувати статус своїх заяв, подавати документи, отримувати консультації та нагадування про їх готовність .

2. Оптимізація роботи з чергами та впровадження електронної черги з онлайн-записом сприятиме розширенню можливостей попереднього запису на прийом через сайт або мобільний додаток. Через автоматичні сповіщення, за допомогою введення системи SMS-повідомлень або про наближення часу прийому або зміни в статусі їх заявки, що допоможе зменшити час очікування та уникнути скупчення людей у приміщеннях.

3. Підвищення кваліфікації персоналу, що передбачають регулярні тренінги та навчання для працівників ЦНАП, щодо використання нових цифрових інструментів, комунікаційних навичок та роботи з вразливими групами населення, такими як внутрішньо переміщені особи та люди з обмеженими можливостями.

Оцінка якості обслуговування передбачає впровадження системи регулярної оцінки якості обслуговування через анонімні опитування клієнтів після візиту до

ЦНАП, це допоможе виявити слабкі місця та вдосконалити процеси обслуговування.

4. Поліпшення інфраструктури та умов обслуговування, облаштування зон очікування забезпечить створення комфортних зон очікування з доступом до безкоштовного Wi-Fi, зарядними станціями для мобільних пристроїв та інформаційними терміналами. Встановлення сервісних терміналів, де клієнти зможуть самостійно отримати інформацію про послуги, заповнити електронні форми або навіть подати заявку на певні послуги без звернення до працівника ЦНАП.

Поліпшення доступності для маломобільних груп забезпечить реалізацію безбар'єрного доступу для осіб з обмеженими можливостями через спеціальні пандуси, кнопки виклику персоналу, наявність сурдоперекладачів або консультантів для осіб з порушенням слуху.

5. Інформаційна підтримка та консультування. Для цього слід застосувати гарячу лінію та онлайн-консультації, що надасть розширення можливостей для отримання онлайн-консультацій через відеозв'язок або чат з працівниками ЦНАП. Освітні програми для громадян передбачають проведення освітніх семінарів та вебінарів для громадян щодо користування електронними послугами, оформлення документів онлайн та інших адміністративних процедур.

6. Інноваційні проєкти та цифровізація. Впровадження штучного інтелекту, а саме використання чат-ботів на сайті ЦНАП для відповіді на типові запитання користувачів та надання швидкої інформації про послуги.

Аналіз даних, системи аналітики та використання інструментів для аналізу звернень громадян, допоможе визначати найбільш популярні послуги та регулювати потоки користувачів залежно від попиту.

7. Взаємодія з громадськістю та зворотний зв'язок, що полягає у створенні спеціальної онлайн-платформи для збору відгуків та пропозицій від громадян щодо покращення роботи ЦНАП дозволить врахувати реальні потреби користувачів та реагувати на їхні запити.

Проведення опитувань та аналіз потреб громади. Організація періодичних опитувань серед мешканців Вінниці для визначення проблем та очікувань від ЦНАП, допоможе адаптувати послуги до реальних потреб громади.

8. Впровадження мобільних ЦНАП (Мобільні офіси), за допомогою використання спеціально обладнаних транспортних засобів, які можуть надавати адміністративні послуги у віддалених районах Вінниці або для маломобільних груп населення, особливо актуально для обслуговування внутрішньо переміщених осіб або громадян, які не мають можливості відвідати стаціонарний офіс.

Для покращення якості надання адміністративних послуг у ЦНАП м. Вінниця важливо враховувати сучасні технології та потреби громадян, розвивати електронні сервіси, покращувати умови обслуговування та підвищувати професійний рівень працівників. Це дозволить зменшити час очікування, підвищити задоволеність користувачів та зробити процеси більш прозорими та зручними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сосюк Ю.Ю. Поняття, ознаки та нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні URL: <http://naub.oa.edu.ua/2016B5/>
2. Ославський М. І. Виконавча влада в Україні організаційно правові засади : Навчальний посібник. К.: "Знання", 2009. 380 с.
3. Про адміністративні послуги : Закон від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
4. Курс адміністративного права України: підручник / В.К.Колпаков, О.В.Кузьменко, І.Д.Пастух, В.Д.Сущенко та ін. / за ред. В.В.Коваленка. К.: Юрінком Інтер, 2012. 808 с.
5. Денисюк Д.С. Визначення поняття адміністративної послуги в діяльності органів внутрішніх справ: <http://vuzlib.com/content/view/2087/29/>
6. Управління якістю надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) / О.І. Лавренова, А.В. Стрельников, С.К. Могил, 2019. 41 с.
7. Драган І. О.Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=683>
8. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: Практичний посібник URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf
9. Міщенко Т. Специфіка розвитку та функціонування інституту адміністративних послуг. Віче. 2013. № 14 URL: <http://www.viche.info/journal/3767>
10. Про затвердження стандартів надання адміністративних послуг : Наказ Міністерства юстиції України від 31.08.2009 № 1555/5 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v1555323-09>
11. Дубенко С. Д. Адміністративні послуги органів виконавчої влади: теоретичні підходи до вирішення практичних завдань / С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк. К. : НАДУ, 2008. С. 44.

12. Калита Т. П. Побудова систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади. К. : НАДУ, 2007. 40 с
13. Буренко Т. О. Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2011. № 9. С. 100-103.
14. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 3 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=683>
15. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук. 2015. 124 с.
16. Дацаківська О. Особливості моніторингу органів місцевого самоврядування як методу вивчення політичного процесу. *Вісник Львівського університету : Сер. : філософсько-політологічні студії*. 2012 . Вип.2 . № 07. С. 181-191
17. Петриків А. В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг. *Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ*. 2016. № С. 13-19.
18. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні. Дис.на зд. наук. ст. канд. наук з державного управління Миколаїв. 2019. 220с.
19. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія. / за заг. ред. Р. М. Плюща Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
20. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П. Тимошука. Київ: ФОП Москаленко О. М. 392 с.
21. Офіційний веб-сайт Херсонської обласної державної адміністрації. URL: <http://khoda.gov.ua/>.
22. Гуненкова О.В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України. Дис.на зд. наук. ст. канд. наук з державного

управління Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України, Одеса, 2019.с283

23. Аналітичний звіт. Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах — партнерах Проекту ПРОМІС м. Київ, 2019 р. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf

24. Бригілевич І. Діяльність ЦНАПу та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. URL: www.pleddg.org.ua.

25. Офіційний сайт з питань надання адміністративних послуг. URL: <http://i.gov.ua>.

26. Бригілевич І. Діяльність ЦНАПу та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. Київ, 2017. 40 с.

27. Федоріщев С. С. Особливості діяльності центрів надання адміністративних послуг у місті Вінниці. Актуальні проблеми держави і права. 2020. С. 223-228 URL: <http://www.apdp.in.ua/v86/31.pdf>

28. Попередній запис на електронну чергу до «Прозорого офісу» м. Вінниця. URL: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx>

29. Онлайн чат «Прозорого офісу» у Вінниці. URL: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx>.

30. Стан надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через ЦНАП. Круглий стіл. URL: <http://fmd.kh.ua/news/kruglij-stil-stan-nadannya-administrativno-poslug-organiv-vikonavchoyi-vladi-cherez-tsnap.html>.

31. Звіт про роботу Центру адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради за грудень 2021 року URL: <https://vmr.gov.ua/media/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3/>

%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202021%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%A6%D0 %9D%D0%90%D0%9F.pdf

32. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі реформування системи надання адміністративних послуг в Україні". Аналітична записка <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/problemi-diyalnosti-centriv-nadannya-administrativnikh-poslug-na-suchasnomu>

33. Проблеми законодавства і практики у сфері надання адміністративних послуг URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Policy-UKR_U-LEAD.pdf

34. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру : Постанова КМУ від 28 лютого 2022 року № 165 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF#Text>

35. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: постанова КМУ від 06.03.2022 № 209 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text>

36. Як працюють центри надання адміністративних послуг у воєнний час? URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html>

37. Надання адміністративних послуг у період воєнного стану- роз'яснення для громад <https://decentralization.gov.ua/news/15084>

38. Офіційний веб-сайт Вінницької міської ради. URL: <http://www.vmr.gov.ua/default.aspx>.

39. Для покращення якості надання адмінпослуг потрібні децентралізація повноважень та розвиток інтегрованих офісів опитування. URL: <http://pravo.org.ua/2011-07-20-17-42-30/1852-dlia-pokrashchennia-iakostinadannia-administratyvnykh-posluh-potribni-detsentralizatsiia-povnovazhen-tarozvytok-intehrovanykh-ofisiv-opytuvannia.html>.

40. Дослідження українських міст 2-20 березня 2015. International Republican Institute. URL: http://www.myvin.com.ua/content/modules/news/34942/files/doslidjennia_mist.pdf.

41. Моніторинг Центрів надання адміністративних послуг. Центр полі- тико- правових реформ. URL: [http://old.pravo.org.ua/ administratyniposluhy /227-tsentry-nadannia-administratynikh-posluh/hromadskyi-monitorynhsnap/1578-monitorynh-tsentriv-nadannia-administratynikh-posluhsnap.html#%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2](http://old.pravo.org.ua/administratyniposluhy/227-tsentry-nadannia-administratynikh-posluh/hromadskyi-monitorynhsnap/1578-monitorynh-tsentriv-nadannia-administratynikh-posluhsnap.html#%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2)

42. Гуненкова О. В. Експертне опитування як інструмент для дослі- дження проблемних питань у сфері надання адміністративних послуг. Аспекти публічного управління: наук. фахове вид. Дніпропетровськ: «Грані», 2016.

№ 6–7. С. 32–40