

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛЕВИЦЬКА Марія Василівна

**Організація надання якісних адміністративних
послуг жителям територіальної громади. /
Organization of provision of high-quality
administrative services to residents of the territorial
community**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21
М. В. Левицька

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	5
1.1. Сутність надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади.....	5
1.2. Механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.....	16
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	28
2.1. Оцінка організації надання адміністративних послуг ЦНАП Скалатської міської ради.....	28
2.2. Оцінка управління персоналом ЦНАП Скалатської міської ради.....	36
2.3. Оцінка якості надання адміністративних послуг ЦНАП Скалатської міської ради	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	52
3.1. Інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг	52
3.2. Створення методів моніторингу щодо якості надання адміністративних послуг.....	64
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера адміністративних послуг України зазнає кардинальних змін у зв'язку зі стрімким розвитком технологій, цифровізацією суспільства, процесами децентралізації влади, змінами в суспільних комунікаціях. Суспільству потрібні швидкі послуги широкого спектру. Триває розвиток «цифрової економіки», яка передбачає цифровізацію комунікаційних процесів, зміну орієнтації та форм господарювання, особливо у сфері адміністративних послуг. Інша сторона медалі – недостатня поінформованість населення, недостатня технічна підготовка цифрових команд до обробки великих обсягів інформації, актуальна проблема переосмислення взаємовідносин між суспільством та державними органами. Водночас, у зв'язку з процесами децентралізації влади та відсутністю єдиних стандартів надання адміністративних послуг, робота центрів надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування суттєво відрізняється від аналогічної роботи в регіональних центрах. Найчастіше під організацією центру мається на увазі переміщення фахівців з різних галузей в єдиному приміщенні, без впровадження електронного документообігу та сучасного програмного забезпечення, доступу до державного архіву та продовження роботи в 4 або 5 чергах. Створення «електронної черги» іноді описують як «процес діджиталізації», процес, який призводить до негативного ставлення компаній до інновацій, урядів і бізнес-планів. розробка. Починається процес гальмування розвитку суспільства, створення соціального розриву між міськими та регіональними територіальними громадами.

Динаміка зовнішнього середовища потребує постійного оновлення аналітичної інформації, яка разом зі світовими тенденціями розвитку управлінських інновацій у сфері адміністративних послуг в умовах цифровізації має забезпечити актуальні результати. Специфіка послуг, що надаються широкому колу людей у різних куточках країни, має бути стандартизована державою, з одного боку, та гнучкою та клієнтоорієнтованою, з іншого. Це кидає виклик існуючим підходам в теорії управлінських інновацій.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади.

Для досягнення встановленої мети у кваліфікаційній роботі поставлено наступний комплекс завдань:

дослідити сутність надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади;

охарактеризувати механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації;

провести оцінку організації надання адміністративних послуг ЦНАП Скалатської міської ради;

провести оцінку управління персоналом ЦНАП Скалатської міської ради;

провести оцінку якості надання адміністративних послуг ЦНАП Скалатської міської ради;

запропонувати інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг;

запропонувати створення методів моніторингу щодо якості надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження є перспективні напрями вдосконалення механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота виконана з використанням загальнонаукових методів та спеціальних досліджень у галузях державного управління та інших наук; методи аналізу та синтезу; системний підхід; контент-аналіз; соціокультурні та аксіологічні методи; методи моделювання та прогнозування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади

За останні роки в Україні відбулося багато позитивних змін у наданні адміністративних послуг: ухвалення законів, які стимулювали оновлення системи адміністративних послуг в Україні. 6 вересня 2012 року було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги». Навиконання цього закону прийнято низку важливих нормативно-правових актів, серед яких постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588 «Про затвердження Типового положення про Центр надання адміністративних послуг»; Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади надається Центром надання адміністративних послуг, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-С. Ці урядові закони регулюють важливі питання, пов'язані з наданням адміністративних послуг, а також створенням та функціонуванням ЦНАП в Україні.

З огляду на напрацювання українських та зарубіжних науковців і експертів, необхідно дати визначення терміну «центр надання адміністративних послуг».

І.І. Бригілевич, С.І. Ванько, В.А. Загайний, І.Б. Коліушко, О.В. Курінний, В.О. Стоян, В.П. Тимошук, Д. Шиманке зазначають, що «супермаркет адміністративних послуг можна розглядати як типову модель побудови централізованого закладу послуг, як горизонтальну або вертикальну ієрархічну групу установ, створених на рівні адміністративно-територіальних одиниць, які мають територіальні установи та можуть відрізнятися за кількістю один від одного. структура і функції персоналу» [13].

За кордоном, незважаючи на деякі відмінності, сервісні супермаркети

мають ще більше спільного. У Вільнюсі (Литва), наприклад, крім центрального інституту муніципальних адміністративних послуг, є філії в міських округах. Такий підхід також використовується у великих містах Німеччини, Нідерландів та Польщі. У малих і середніх містах, як правило, є тільки один офіс (сервісний супермаркет) без територіальних поділів (точок).

На початку слід зазначити, що існують різні назви цих закладів. Наприклад, «Управління у справах громадян» або «Служба для громадян» (Німеччина), «Адміністративний центр» або «Служба (відділ) послуг для громадян» (Польща) тощо. В англomовному варіанті дуже поширена назва цих тренінгів, точніше назва способу надання послуг: «One-stop-shop» часто перекладається як «єдине вікно». Доречним є не дослівний переклад, а змістовний переклад, тобто закладений у такій установі сенс: щоб людина могла отримати будь-яку послугу (максимум послуг) в одному місці. Тому, на нашу думку, побудова «супермаркетів послуг» або «супермаркетів адміністративних послуг» є досить вдалою родовою назвою, оскільки відображає як основну мету закладу (переважно надання адміністративних послуг), так і основний принцип організації роботи (універсальність з точки зору як широкої, так і глобальної економіки). підбір послуг і з точки зору кваліфікації персоналу).

Ми бачимо, що в різних країнах і навіть у різних регіонах України ЦНАПи називаються по-різному, тому враховуємо споріднені терміни, такі як «супермаркет адміністративних послуг», «супермаркет послуг», «центр надання адміністративних послуг», «центр обслуговування мешканців», «центр обслуговування громадян», «центр надання адміністративних послуг».

Експерти Програми «U-LEAD з Європою» зазначають, що «ЦНЕП – це місце, де громадяни та бізнес можуть отримати найширший спектр необхідних їм адміністративних послуг. Для інтеграції сервісів повинні використовуватися всі механізми, встановлені законодавством. Послуги, які на законних підставах можуть бути надані людиною за один візит, повинні бути надані без зволікань.[100] У свою чергу, офіційне інтернет-джерело уряду стверджує: ЦНАП є єдиним (місцевим) місцем, де можна отримати найактуальніші адміністративні послуги в комфортних умовах [123]. Рис. На рисунку 1.1

показано, що характеризує ідеальний центр надання адміністративних послуг.

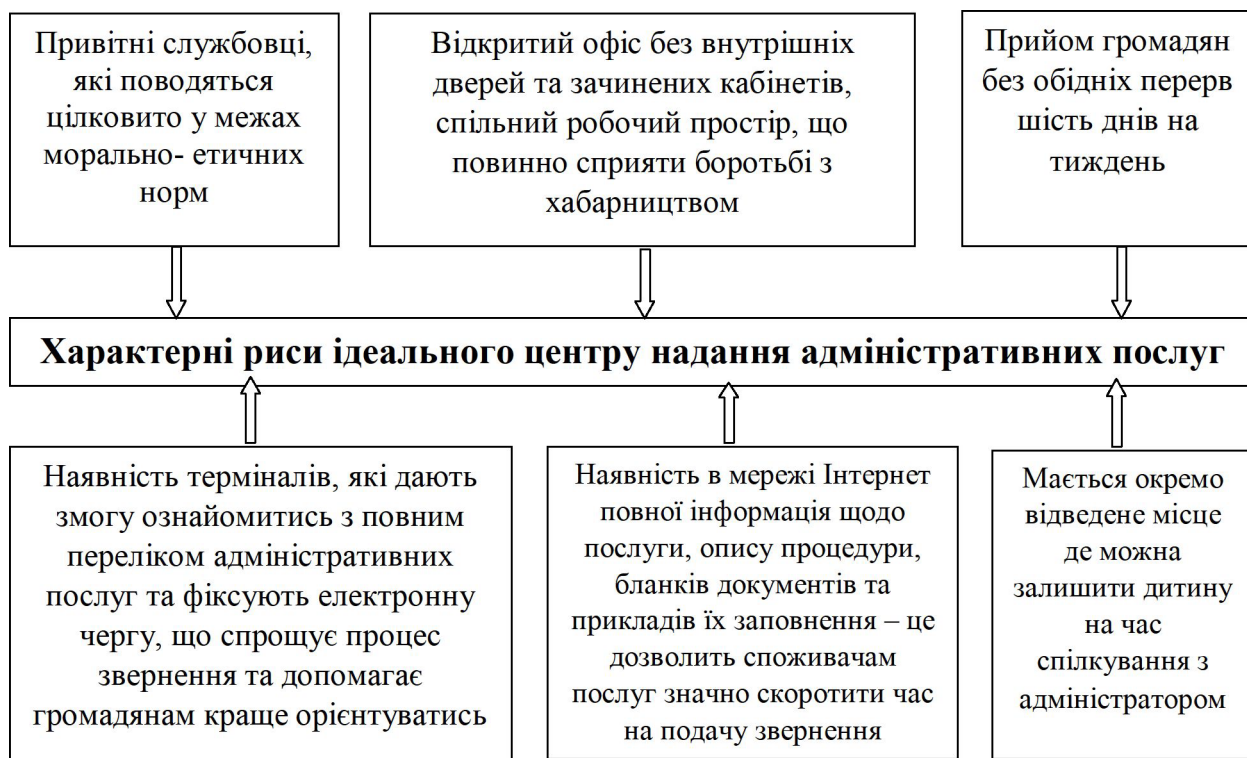


Рис. 1.1. Характеристика центру, придатного для надання адміністративних послуг

Примітка: Сформовано автором за [123]

Гуненкова О.В. пояснює: «ЦНАП – це обличчя органів місцевого та державного самоврядування, від центрального до муніципального рівня». Голова Представництва ЄС в Україні (з 2016 р. по серпень 2019 р.) впевнений: «Добре функціонуюча ЦНАП покращить життя громадян громади, наблизивши владу до потреб населення та зробивши систему адміністративних послуг прозорою. Доступність та орієнтованість на обслуговування. Адекватний ЦНАП зміцнює врядування та підзвітність на місцевому рівні» [22].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга є результатом здійснення адміністративної послуги за запитом фізичної або юридичної особи з метою отримання, зміни або припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [8, 4].

Адміністративну послугу можна оцінити на основі *двох аспектів*, які проілюстровані на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Аспекти адміністративної послуги

Примітка: Сформовано автором за [54]

Тимощук В.П. наголошує, що «адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими компетентними органами, надання яких пов'язане із здійсненням повноважень» [104].

Основними ознаками адміністративних послуг є: «повноваження щодо їх надання законом наділені адміністративними органами; наданню такої послуги завжди передує запит (звернення) фізичної або юридичної особи до адміністративного органу; особа має право звернутися до адміністративного органу з проханням розглянути її заяву; результатом розгляду заяви є обов'язкове рішення адміністративного органу із зазначенням кінцевого користувача цієї послуги» [54].

«Адміністративна послуга» є наслідком здійснення компетенції компетентного органу, який відповідно до закону визначає на його запит умови реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, свідоцтв, реєстрацій тощо). Об'єднання послуги визначається за такими критеріями: «компетенція адміністративного органу щодо надання певного виду послуги визначається законом; послуги надаються органами управління при здійсненні ними своїх повноважень; послуги надаються за запитом фізичних та юридичних осіб; результатом обробки заявки є адміністративний акт індивідуального характеру (паспорт, свідоцтво,

ліцензія, дозвіл тощо); надання послуг пов'язане зі створенням умов, що сприяють реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб» [54].

З огляду на вищезазначене, можна виділити основні характеристики адміністративних послуг:

1. Ці послуги надаються лише за безпосередньою ініціативою (клопотанням) фізичних та юридичних осіб (наприклад, створення конкретних програм, які не можуть бути віднесені до цих послуг, загальні реабілітаційні заходи для дітей, затвердження планів санітарного прибирання закладів, надання певних даних за рішенням суду тощо). Деякі органи місцевого самоврядування «посилаються на власні адміністративні служби, які займаються скаргами громадян, коли встановлені умови надання певних послуг, наприклад, для розгляду скарг. Однак, незважаючи на те, що ресурси громадян формуються безумовно за власною ініціативою, повернення не можна вважати адміністративною послугою» [52].

2. Надання адміністративних послуг здійснюється виключно за законом. «неможливо вимагати від особи отримання певного документа або адміністративного дозволу, якщо такий дозвіл передбачений лише постановою муніципалітету, і неможливо вимагати оплати за надання такого документа (наприклад, деякі муніципалітети використовують своє монопольне становище, запроваджуючи платіжні послуги для присвоєння поштової адреси нерухомому майну» [40]. При цьому такий підхід наразі не передбачений жодним законодавством.

3. Адміністративні послуги мають надаватися на виконання повноважень органів місцевого самоврядування та інших органів державної влади. Іншими словами, не може бути й мови про адміністративну послугу економічного характеру, таку як копіювання, ламінування документа тощо.

Крім того, Закон України «Про адміністративні послуги» [54] виключає норму про можливість надання адміністративних послуг підприємствами, установами та організаціями, якими керують органи державної влади. Однак з цього правила є деякі винятки.

4. Результатом надання адміністративної послуги є адміністративний акт (рішення, документ або відповідний акт органу влади), спрямований на отримання, зміну або припинення прав чи обов'язків особи, яка звертається за послугою, відповідно до закону. Тобто не обов'язково, щоб документ був доставлений в результаті вручення (наприклад, дозвіл, паспорт, свідоцтво, свідоцтво компетентного органу, рішення тощо). Як наслідок, необхідні дані можуть бути зафіксовані у відповідних реєстрах, які дозволяють утримувачу здійснювати певні види діяльності (наприклад, Єдиний національний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та публічних органів, Єдиний реєстр документів, який дозволяє виконання підготовчих та будівельних робіт та засвідчує введення в експлуатацію об'єктів будівництва завершено);

5. Адміністративна послуга – це не лише результат як кінцева мета запиту особи, а й усі види діяльності, наприклад, посадові особи органів місцевого самоврядування та, за необхідності, інші органи державної влади, залучені до надання адміністративних послуг. Іншими словами, послуга починається з моменту консультації клієнта (інформації) про умови отримання, проходить процес прийняття та перевірки всіх необхідних документів, обробки безпосередніми виконавцями заповіту, а закінчується видачею результату або звіту про проведені реєстраційні акти.

Ряд українських дослідників, у тому числі В. Тимошук [104], А. Липенцев [49], М. Воронов [17], автори Енциклопедії державного управління [32, с. 15]. та «Енциклопедичний словник державного управління» [31] розрізняють такі характеристики адміністративних послуг, які описані на рис. 1.3:

В. Гордєєв дотримується думки, що характеристики послуг слід поділяти на загальні послуги, які характерні для всіх адміністративних послуг, і специфічні послуги, які характерні для певних видів послуг [20].

Так, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» [94] повноваження сіл, селищ, територіальних громад та їх виконавчих органів поділяються на звичайні повноваження (реалізація яких пов'язана з вирішенням питань, що становлять місцевий інтерес) та делеговані повноваження (реалізація яких пов'язана з вирішенням питань, що становлять місцевий інтерес),

вирішення питань, що становлять місцевий інтерес, здійснення виконавчих функцій на всій території. В результаті адміністративні послуги можна розділити на два види: як показано на рисунку 1.4.

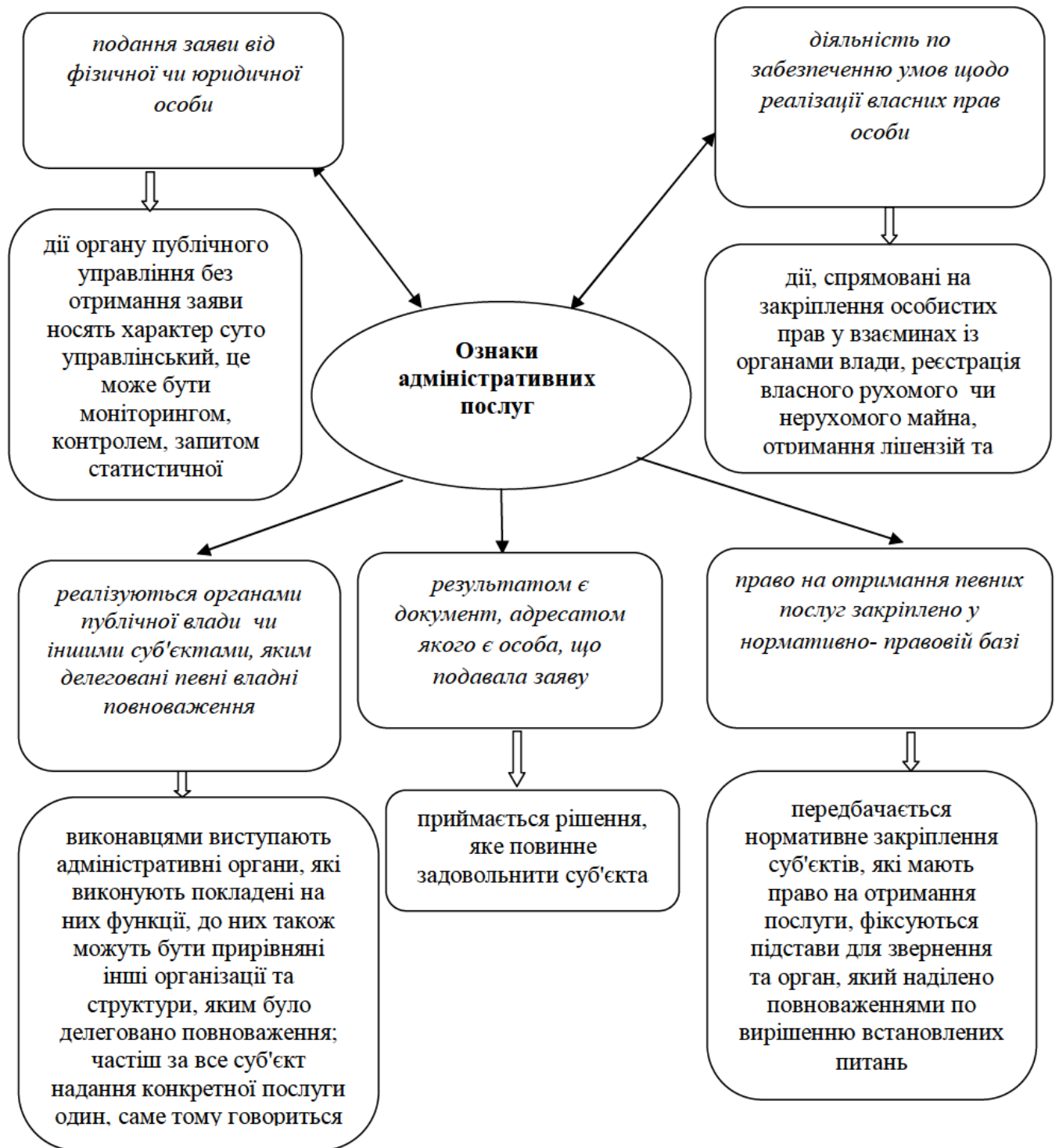


Рис. 1.3. Ознаки адміністративних послуг

Примітка: Створено автором у [17; 20; 31; 32; 49; 104]



Рис. 1.4. Адміністративні послуги, що знаходяться у віданні муніципалітетів, населених пунктів, муніципалітетів та їх органів

Примітка: Створено автором [94]

Крім того, як зазначає Гуненко О.В., якщо адміністративні послуги слід розглядати як діяльність, в якій можуть брати участь інші органи державної влади, необхідно розрізняти ці послуги відповідно до органу, який формалізує кінцевий результат надання послуги. Наприклад, якщо особа звертається за послугою до сільської ради, а потім отримує рішення від цієї ради, ця послуга може вважатися внутрішньою. А якщо скарга розглядається через ЦНАП сільської ради і результат готує, наприклад, районний відділ Державної міграційної служби України, то така служба може бути віднесена до зовнішньої служби [22].

У цьому контексті Гуненко О.В. надасть огляд різних видів адміністративних послуг, представлених на рисунку 1.5.

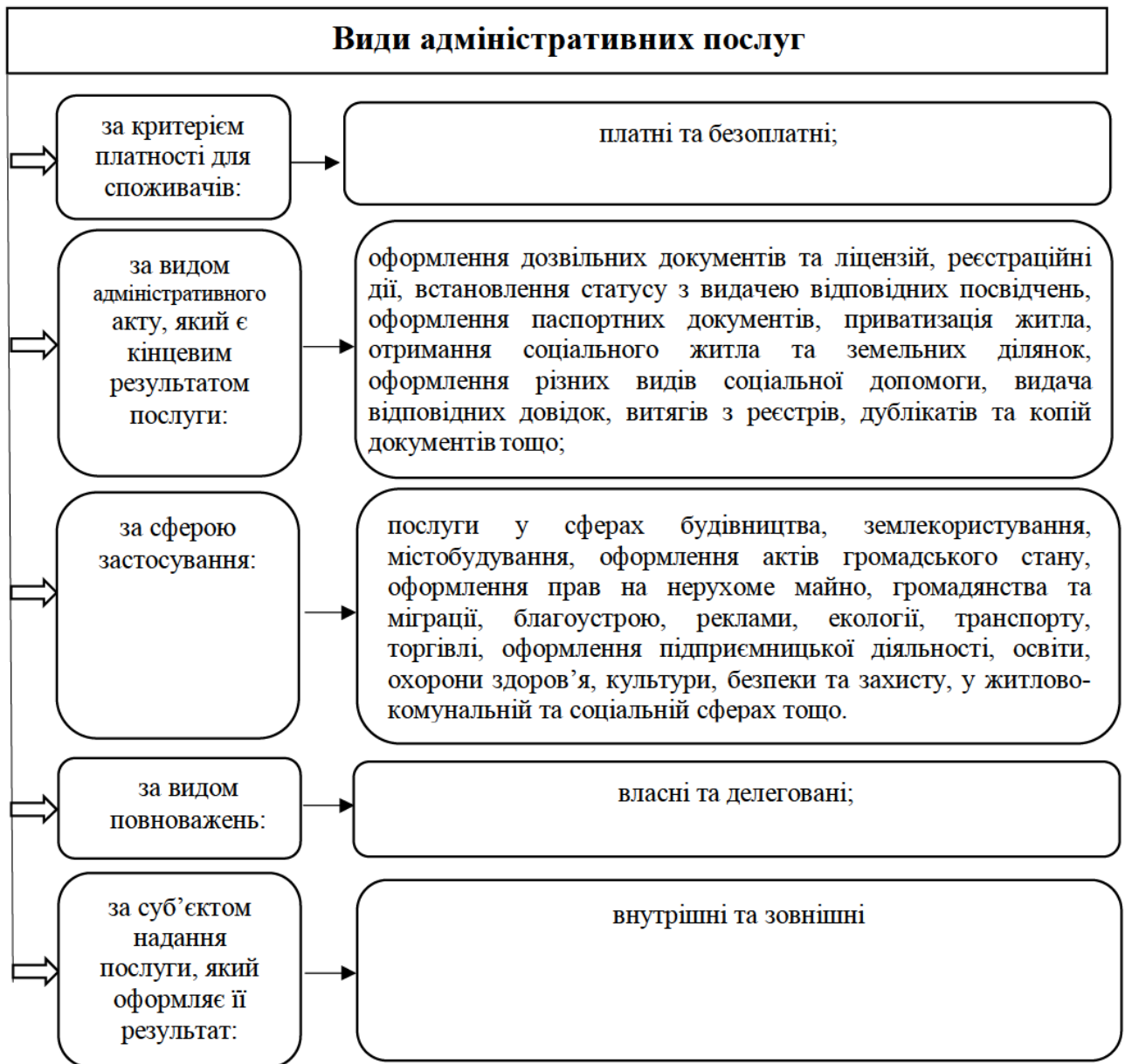


Рис. 1.5. Види адміністративних послуг

Примітка: Створено автором після [2, 2].

Як показує теорія і практика, адміністративні послуги можна розділити на групи, які наведені в таблиці. 1.1.

Класифікація адміністративних послуг

№	Критерії класифікації	Вид адміністративних послуг залежно від критерію
1	За змістом адміністративної діяльності	Видача дозволів; Реєстрація з веденням реєстрів; Легалізація актів
2	Залежно від рівня встановлення повноважень	Адміністративні послуги з централізованим регулюванням; Адміністративні послуги з локальним регулюванням; Адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням
3	Залежно від форми їх реалізації	1. Послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян; 2. Власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян
4	Залежно від характеру питань	1. Підприємницькі (господарські); 2. Соціальні; 3. Земельні; 4. Будівельно-комунальні; 5. Житлові
5	За критерієм платності	1. Платні; 2. Безоплатні
6	Залежно від суб'єкта	1. Державні; 2. Муніципальні
7	За способом надання адміністративної послуги	1. Безпосередньо органом виконавчої влади; 2. Через «інтегровані офіси» (ЦНАП); 3. Через Єдиний державний портал адміністративних послуг
8	За наявністю у складі компонентів, що мають статус окремих послуг	1. Базові (однокомпонентні); 2. Комплексні (багатокомпонентні)
9	Залежно від регламентації адміністративної послуги	1. Стандартизовані (є інформаційні та технологічні картки); 2. Не стандартизовані (немає інформаційних та технологічних карток)

Примітка: Створено автором на основі [22]

На основі проведеного дослідження удосконалено класифікацію адміністративних послуг, яка, всупереч існуючим сучасним тенденціям інноваційної діяльності та звітності, враховується шляхом присвоєння класифікаційних ознак: за способом надання адміністративних послуг; у сфері надання адміністративних послуг, рис.1.6.

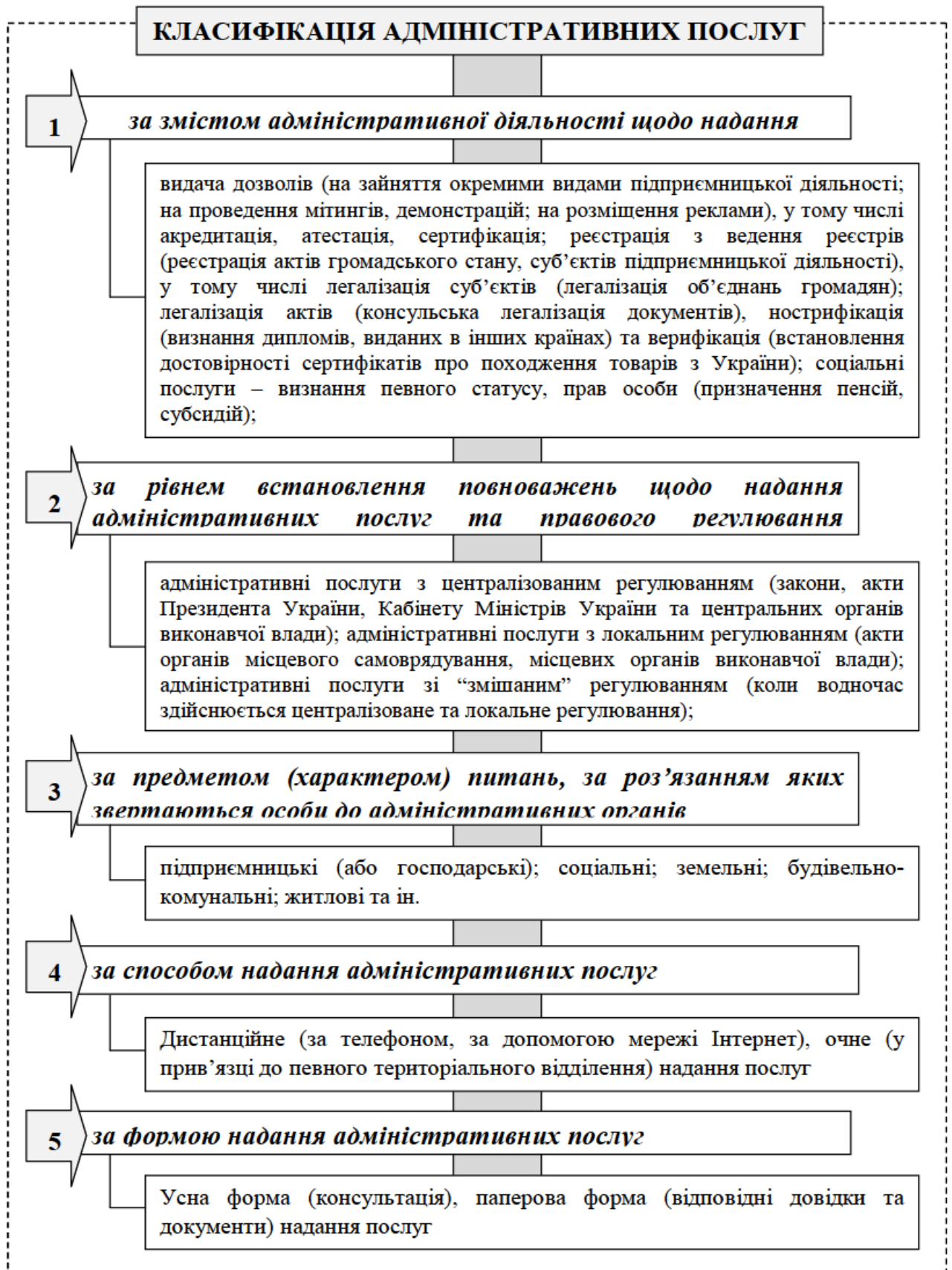


Рис. 1.6. Класифікація адміністративних послуг

Примітка: Покращено автором

Однак низка ключових питань, пов'язаних зі створенням стабільного та

ефективного надання адміністративних послуг, досі не вирішені належним чином. Існує потреба у подальших дослідженнях питань, пов'язаних із процесом прийняття рішень між органами державної влади, місцевими органами влади та громадянами. Вирішення вищевказаних питань вимагає комплексного підходу до управлінських процесів в управлінській сфері.

1.2. Механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації

Адміністративні послуги служать інтересам споживачів та є важливим кроком на шляху до кращого задоволення потреб громадян та бізнесу. Висока якість адміністрування у сфері адміністративних послуг, що впливає на спосіб життя населення, призводить до значного скорочення видатків на загальнодержавному рівні. Державні послуги є загальнодоступними та доступними для всіх у режимі реального часу. Розв'язання проблем, що виникають у розбудові системи адміністративних послуг на основі інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, сприятиме підвищенню якості виконання публічних завдань та сприятиме підвищенню ефективності адміністративної системи. Вирішення цих проблем є невідкладним завданням.

У головному електронному документі України, прийнятому 20 вересня 2017 року під назвою «Концепція розвитку електронного урядування до 2020 року», наголошується на необхідності запуску загалом 100 ключових онлайн-сервісів для громадян та бізнесу. Основними завданнями є створення єдиного порталу для надання всіх електронних послуг з одних рук, а також впровадження електронних договорів та популяризація всіх послуг.

Однак відсутність надійної та доступної електронної ідентифікації залишається перешкодою для розвитку електронних послуг та інших форм електронної взаємодії. Тому необхідно запровадити MobileID, що зробить електронну ідентифікацію більш поширеною та популярною серед громадян. Основним завданням залишається заповнення Єдиного демографічного реєстру та видача посвідчень особи з ЕЦП, а також створення електронних довірчих

служб [100].

Цифрова «трансформація, діджиталізація або держава в смартфоні – терміни, які лаконічно описують процеси впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Наприкінці 2019 року на Міжнародному форумі з інформаційних технологій у Запоріжжі міністр цифрової трансформації Михайло Федоров заявив, що Міністерство хоче зробити Україну розумною державою, надаючи користувачам абсолютно всі державні послуги, громадянам та бізнесу онлайн, а також збільшення частки сектору інформаційних технологій у ВВП України до 10% [59]. Уряд повинен встановити послідовні вимоги до послуг, включаючи показники ефективності, час очікування та показники задоволеності скаржників. До основних завдань також належать: - поступовий перехід частини державних послуг в електронну форму, створення ефективного механізму контролю, нові підходи до діяльності ЦНАП тощо» [59].

З прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» [84] вперше запроваджено юридичне визначення поняття адміністративної послуги суб'єкта владних повноважень, що регулюється законодавством України, та підґрунтя для запровадження механізму надання адміністративних послуг у системі державного управління. Стаття 7 Закону встановлює вимоги до якості обслуговування та дає право гарантувати рівень надання адміністративних послуг. Інформаційний лист містить інформацію про службу, технологію: етапи обробки заявки, відповідальну посадову особу, органи, відповідальні за дію (рішення), графік етапів. Вимоги до підготовки визначаються Кабінетом Міністрів України.

Закон передбачав *інноваційні методи управління* процедурою надання адміністративних послуг (рисунок 1.7), які мали на меті зменшити кількість документів та інформації, пов'язаних із предметом запиту, пришвидшити процес надання послуг, а також ще більше скоротити витрати на персонал, час, а отже, і фінансові ресурси.

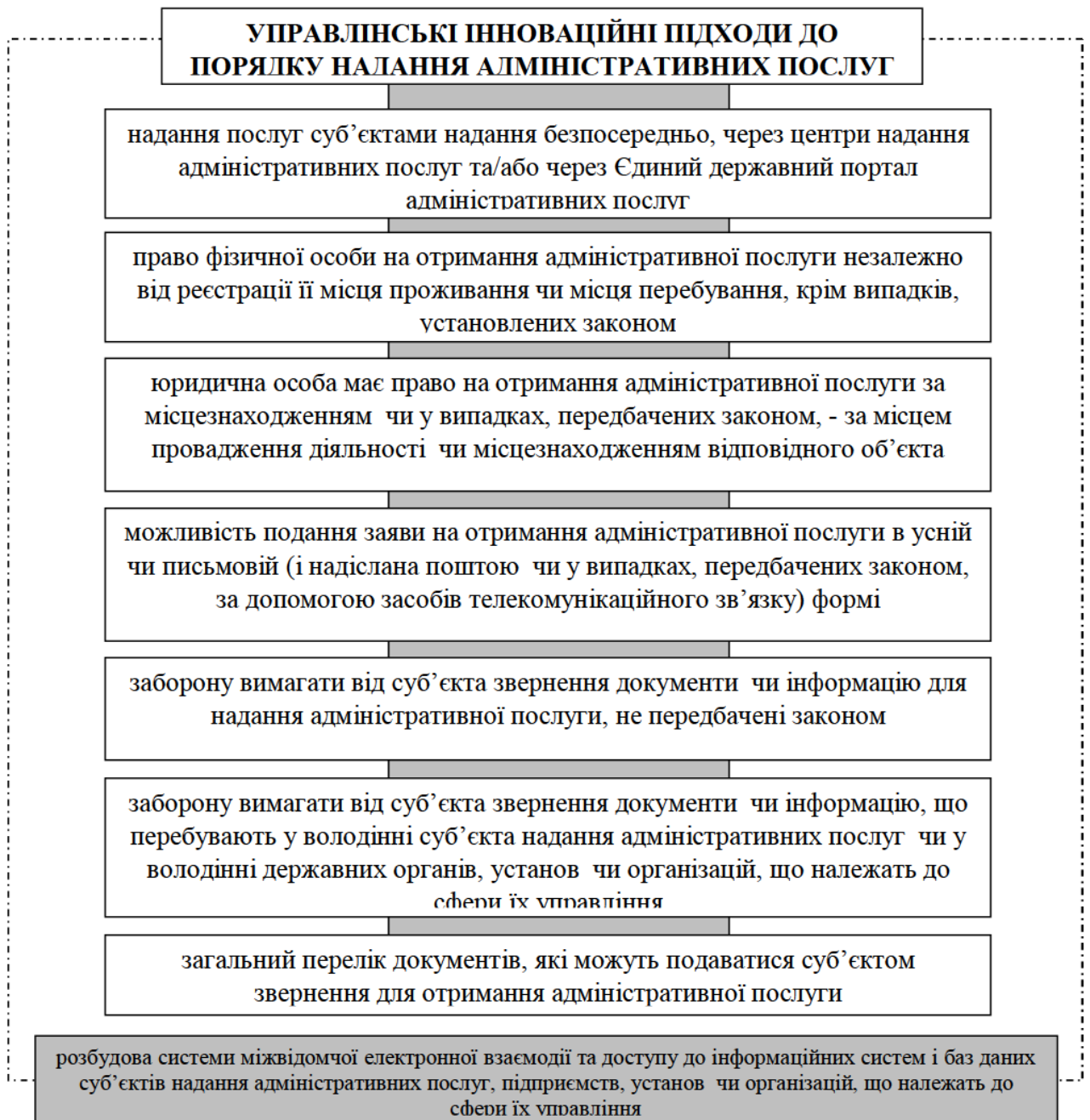


Рис. 1.7 Інноваційні практики управління процесом надання адміністративних послуг

Примітка: Сформовано автором за [84]

Це дозволяє надавачам послуг безкоштовно отримувати необхідні документи з баз даних інших надавачів адміністративних послуг, без необхідності втручання заявника.

Він передбачає централізацію (на рівні центрального органу, відповідального за реалізацію економічної політики держави) повноважень щодо формування переліку адміністративних послуг, правових підстав послуги та

призначення послуги, розміру оплати, проведення адміністративних справ та іншої інформації відповідно до вимог Закону про Реєстр адміністративних послуг.

При цьому використовується Єдиний державний портал адміністративних послуг, який має забезпечити можливість надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ скаржника до інформації про адміністративні послуги через мережу Інтернет (рис. 1.8).

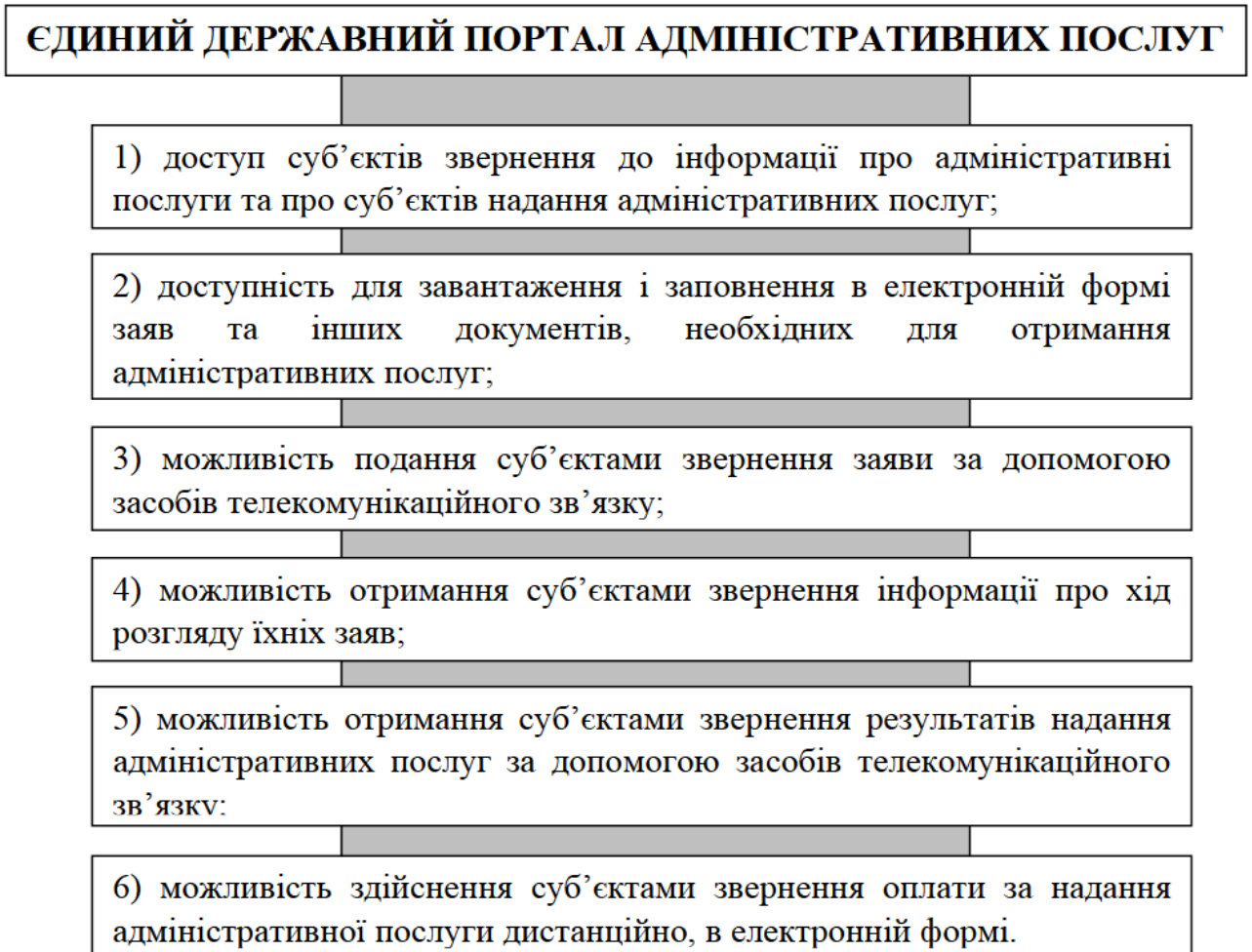


Рис. 1.8.Єдиний портал державних адміністративних послуг як офіційне джерело інформації про надання адміністративних послуг в Україні

Примітка: Сформовано автором за [82]

Єдиний державний портал адміністративних послуг є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні. Кабінет Міністрів України визначає порядок ведення реєстру та єдиного порталу. Століття. Стаття 19 Закону визнає «дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або

кримінальну відповідальність посадових осіб, уповноважених надавати адміністративні послуги, у разі порушення положень законодавства про надання адміністративних послуг. Вона передбачає можливість порушення судового розгляду та відшкодування шкоди, заподіяної фізичним або юридичним особам внаслідок протиправних дій, вчинених посадовими особами» [89].

Тому слід зазначити, що в результаті прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» категорія «послуга» матиме ідеологічне значення в публічній сфері, як діяльність, спрямована на покращення послуг громадянам, а не як економічна цінність, оскільки має на меті залучення додаткових коштів. А його реалізація забезпечить якість обслуговування та доступність адміністративних послуг на рівні громади.

Важливою складовою адміністративної послуги є отримання дозвільних документів, які видаються компетентними органами суб'єктам господарювання відповідно до вимог Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [104]. Закон встановлює правові та організаційні засади дії дозвільного режиму у сфері господарської діяльності та регулює порядок діяльності органів, до компетенції яких належить видача дозвільних документів. Характер і публічні управлінці.

Також слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» Центром ліцензування, в якому працюють представники компетентних органів та державних адміністраторів, які видають ліцензії, визначено невід'ємною частиною Центру ліцензування. Адміністративні послуги. Умови, які виникають у контексті Національного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: «Національний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців - посвідчення факту створення або скасування юридичної особи, посвідчення факту набуття фізичною особою або виходу з неї статусу суб'єкта підприємницької діяльності, а також вчинення інших дій Реєстру... регулюється законом України «У Державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» надається виключно місцевими органами влади» [85] та входить до складу адміністративних послуг. Закон визначає строки, поняття та види реєстраційних заходів, порядок їх здійснення,

виконавцями, затверджену Постановою Ради Міністрів від 15.02.2006 р. № 90-р, яка визначає критерії оцінки якості адміністративних послуг, рисунок 1.10.

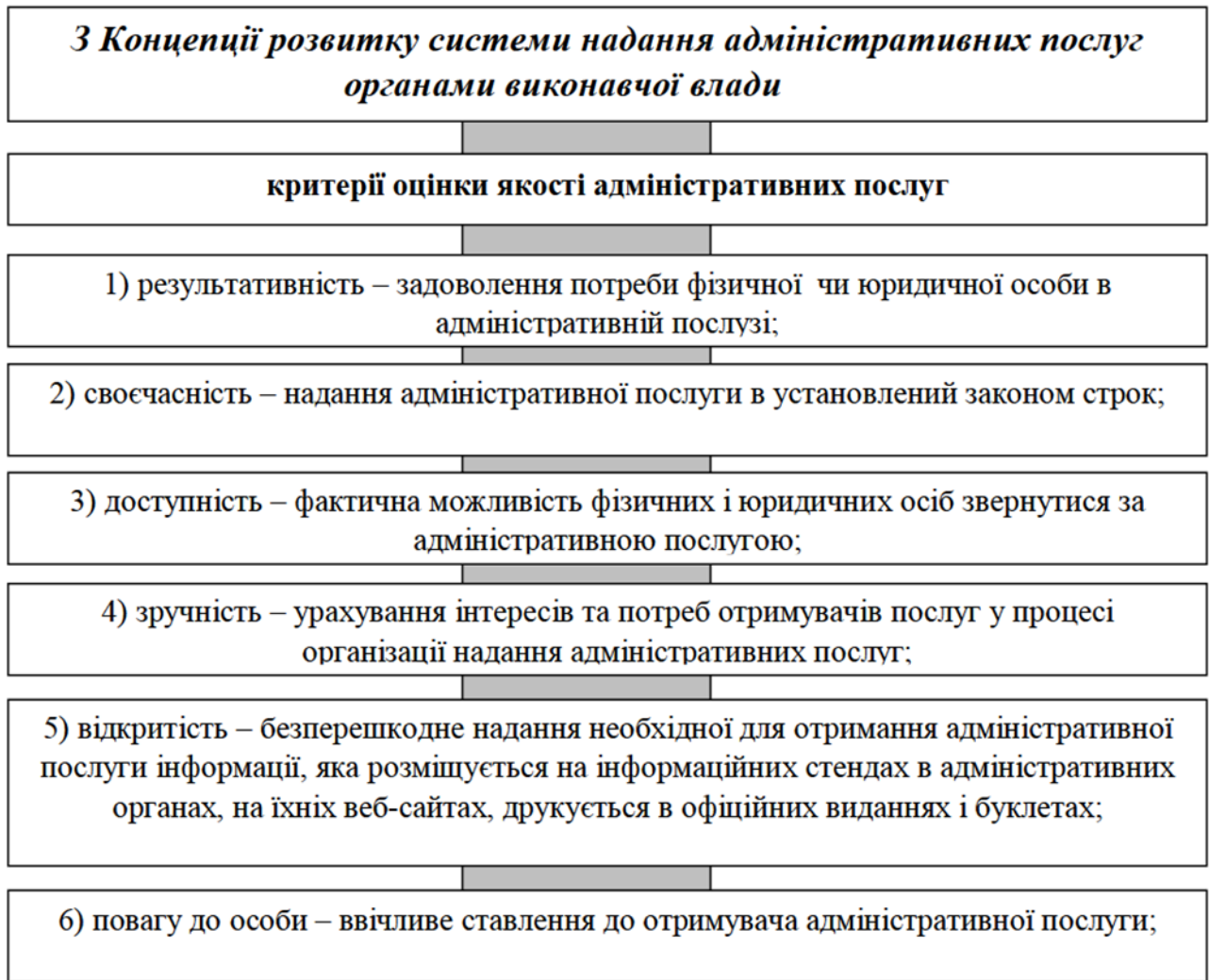


Рис. 1.10. Критерії оцінки якості адміністративних послуг

Примітка: Складено автором [81]

Всі ці критерії можна звести до трьох загальних критеріїв:

- Оперативність. Це вимоги, які відповідають критеріям ефективності та швидкості; вони мають бути визначені на законодавчому рівні, але орган влади також може їх удосконалити. Під критерієм ефективності розуміється питання про те, чи були отримані послуги та адміністративний акт після служби, а під критерієм пунктуальності розуміється тривалість служби, передбаченої законом;

- Доступність. До них можна віднести вимоги, характерні для безбар'єрності: фізичні (зручна дорога та парковка, наявність пандусів для осіб з особливими потребами), організаційні (присутність співробітника на робочому

місці, відповідні години прийому), економічні (платоспроможність служби), інформативні (доступність інформації про надання послуг зручним для замовника способом). Цей критерій має включати низку показників, які характеризують бажаність користування послугою, а саме: можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, простота процедури користування послугою, доцільність оплати адміністративних послуг. Прозорість – це можливість отримувати інформацію про послуги, методи та процедури їх надання;

- Авторизація. Це може бути пов'язано з компетенцією торговця, який гарантує, що він здатний надати таку послугу. Цей критерій враховує повагу до людини. Оцінка діяльності надавачів адміністративних послуг має здійснюватися відповідно до існуючих критеріїв, що відповідають актуальним потребам, а також відповідних критеріїв, що охоплюють основні аспекти надання послуг.

Для оцінки якості надання адміністративних послуг можна рекомендувати інструменти, представлені на рисунку 1.1-1, які є високоефективними та використовуються в Україні.

Основним правилом застосування запропонованих інструментів оцінки якості обслуговування є системність і систематичність.

Узгодженість означає вибір різних інструментів оцінювання з метою залучення всіх зацікавлених сторін, а також необхідно регулярно синтезувати інформацію, отриману з усіх оцінок. При систематичному використанні можна отримати інформацію з метою порівняння і виявити динаміку змін якості послуг.

Систематизація полягає в застосуванні кожного з визначених інструментів періодично, але не рідше одного разу на рік. Це дозволяє проводити ретельну оцінку (бюджет) протягом календарного року та коригувати плани та заходи, а також потреби в ресурсах.

Необхідно підготувати звіт, в якому висвітлено позитивні та проблемні аспекти надання адміністративних послуг, внесено пропозиції щодо покращення якості, потреб у ресурсах (фінансових, людських, матеріальних) та шляхів вирішення проблем та підвищення якості послуг.



Рис. 1.1 1. Сфера застосування: Інструменти оцінки якості надання адміністративних послуг
Примітка: Створено автором

Керівництву агентства слід зосередитися на аналізі існуючої системи обслуговування та прийнятті стратегічних рішень для виявлення можливостей для вдосконалення. Управління процесами надання послуг має бути більш децентралізованим (посилення державних послуг), без зайвих віз чи додаткових заходів.

На основі аналізу поліцейської практики, сучасного понятійного апарату та сутнісних характеристик адміністративної послуги як адміністративної послуги запропоновано зрозуміти закріплені в законі форми взаємодії влади та громадянського суспільства з метою реалізації прав та задоволення потреб громадян. Результатом є реалізація інформаційних, консультаційних, реєстраційних та інших адміністративних функцій у сферах інформаційних, консультаційних, реєстраційних та інших адміністративних застосувань відповідно до процесу подання заявки та відповідно до встановлених нормативних актів. На основі сформульованого визначення можна виділити наступні важливі якісні характеристики адміністративних послуг, які

проілюстровані на рисунку 1.12.

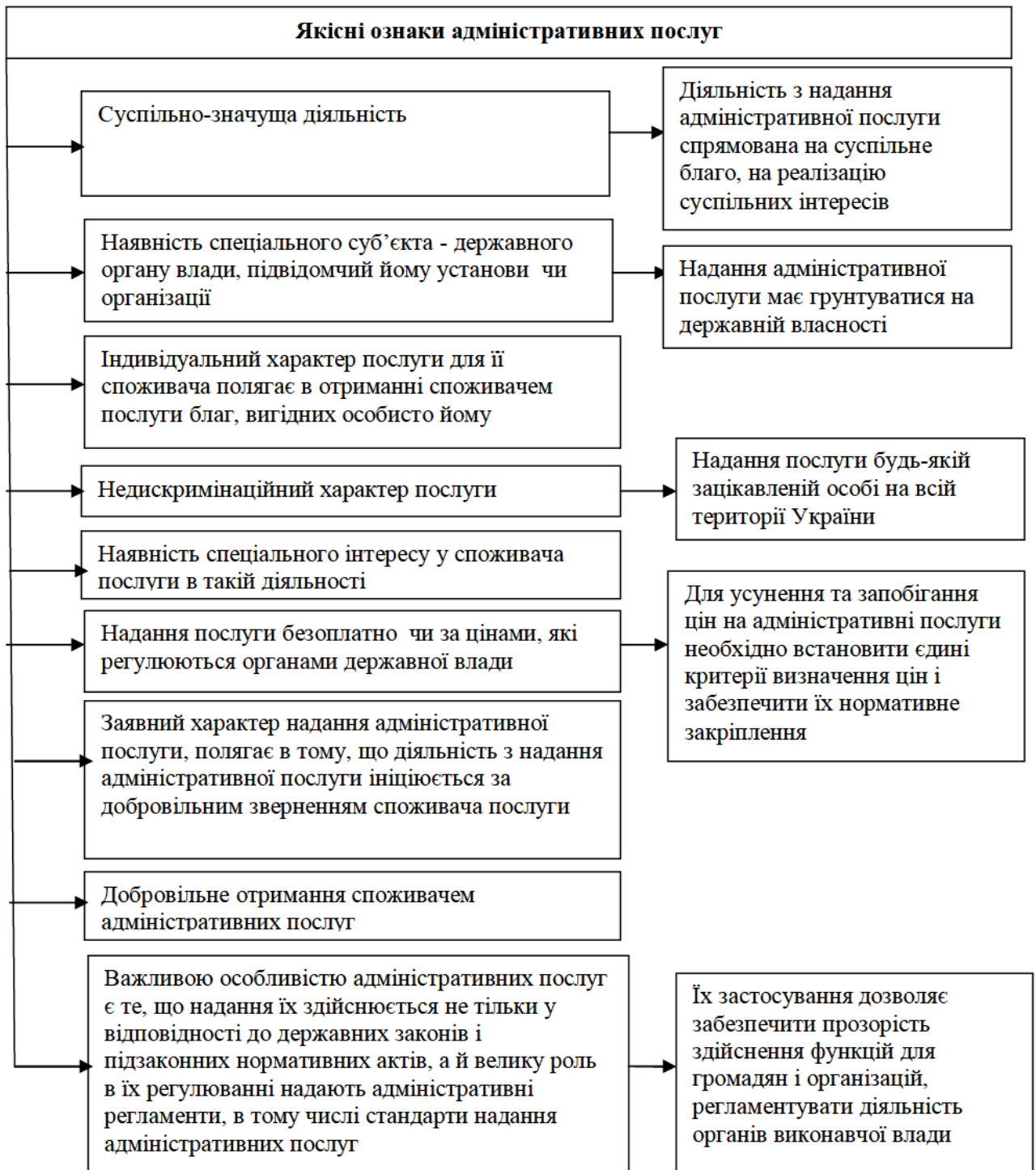


Рис. 1.12. Якісна характеристика адміністративних послуг

Примітка: Сформовано автором за [14]

О.М. Бучаневич вказує на те, що в країнах з розвиненими демократіями, де зародилося поняття «стан служби», категорія «послуги» використовується по відношенню до державного сектору в найбільш широкому і гнучкому сенсі, ніж в Україні. Фактично йдеться про «публічні послуги», «адміністративні послуги», «послуги для громадян», «бізнес-послуги» тощо. Україні невідомо про жодні

прикладі спеціальних законів, прийнятих у цій сфері в цих країнах. за винятком вирішення питань, пов'язаних з оплатою послуг [14].

Водночас вивчення зарубіжного досвіду дасть змогу виявити передові технології, що використовуються країнами світу при наданні адміністративних послуг, вивчити доцільність та доцільність впровадження цих технологій та іншого позитивного досвіду в діяльність органів місцевого самоврядування України.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи теоретичні основи організації та надання якісних адміністративних послуг мешканцям органів місцевого самоврядування, можна констатувати наступне:

Реформи децентралізації держави обмежують механізми розвитку системи надання адміністративних послуг, а отже, необхідність дослідження специфіки надання адміністративних послуг у нових умовах. Зроблено висновок, що адміністративні послуги є результатом розробки та реалізації політики державної служби, спрямованої на захист інтересів, прав і потреб громадян, і що становленню та розвитку Департаменту адміністративних послуг сприятиме послідовне впровадження ефективних адміністративних реформ, у поєднанні з чіткою системою адміністративного контролю та якістю послуг. Засобами навчання електронному урядуванню є як технологічна складова (організація системи електронної взаємодії Органу, створення умов для використання електронного підпису, створення системи електронного документообігу), так і нормативно-правова база, метою якої є створення умов для реалізації та використання технологічної складової. Переведення адміністративних послуг в електронний формат необхідне для прискорення та спрощення процедури користування адміністративною послугою користувачем шляхом передачі необхідних документів в електронному вигляді органам державної влади, перевірки статусу послуги та отримання результатів надання послуги – через Портал адміністративних послуг. або особисто - безпосередньо від органів влади, від постачальників послуг або в багатофункціональному центрі.

Доведено, що одним із основних принципів використання управлінських інновацій при наданні адміністративних послуг є формування системи управління якістю в органах виконавчої влади. Інструменти оцінювання якості адміністративних послуг мають розроблятися на основі досвіду європейських країн, які вважають централізоване надання адміністративних послуг поширеною практикою, яку можна відповідно оцінити. Ефективне навчання системі менеджменту якості можливе, якщо: є особиста зацікавленість з боку першого керівника; реальна увага до потреб споживачів; залучення керівників усіх рівнів і фахівців; наявність необхідних ресурсів; підготовка до змін у звичній роботі; Відповідність чинним нормам.

Відсутність стандартизації адміністративних послуг призводить до високого ступеня адміністративної дискреції, невизначеності щодо обов'язків правоохоронних органів перед своїми клієнтами та корупції; надмірне втручання держави та пов'язані з цим додаткові витрати на бюджет та заявників; погіршення якості надання адміністративних послуг; недостатня підзвітність виконавчих органів при здійсненні ними своїх повноважень. До правових чинників, які не сприяють підвищенню якості та доступності надання реєстраційних послуг, належать: відсутність обов'язку для державних службовців (державних службовців, які здійснюють державну реєстрацію від імені держави, юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) надавати консультаційні послуги; Монопольне підключення практично всіх реєстраційних служб до ради директорів муніципальної адміністрації тільки за місцем проживання ФОП, за місцезнаходженням юридичної особи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка організації надання адміністративних послуг ЦНАП Скалатської міської ради

Децентралізація адміністративних послуг, підвищення якості та розвиток мережі ЦНАП наразі є пріоритетними напрямками реформування системи надання адміністративних послуг у Тернопільській області.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» станом на 24.07.20 р. було створено близько 28 ЦНАПів, що діють на досліджуваній території.

Кожен ЦНАП в регіоні обладнаний інформаційними кіосками, які надають вичерпну інформацію про послуги, якими можна скористатися через центр та його діяльність. Крім того, буде надано доступ до інших супутніх послуг: копіювання документів (у тому числі для пільгових верств населення); банківські послуги (встановлені платіжні термінали).

Згідно з дослідженням, основними принципами діяльності центрів надання адміністративних послуг у Тернопільській області є: надання всіх адміністративних послуг в одному приміщенні; алгоритм оформлення документів; створити сприятливі умови для людей з обмеженими можливостями та дітей.

Принципи, що регулюють надання адміністративних послуг: належна правова процедура, включаючи законність та належна правова процедура; стабільність; рівність перед законом; відкритість та прозорість; оперативність і пунктуальність; доступність інформації про надання адміністративних послуг; безпека персональних даних; раціональна мінімізація кількості документів та формальностей, необхідних для користування адміністративними послугами; неупередженість та справедливість.

Основні категорії послуг: «реєстрація в державі юридичних осіб та ФОП; Національний реєстр речових прав на нерухоме майно; реєстрація земельних

ділянок державою та надання відомостей Державним кадастром; реєстрація місця проживання; паспортні послуги; дозвільні документи у сфері господарської діяльності; реєстрація державою свідоцтв про акти цивільного стану; адміністративні послуги соціального характеру; реєстрація транспортних засобів державою та видача посвідчень водія» [65].

В рамках реалізації мети кваліфікаційної роботи необхідно приділити особливу увагу вивченню специфіки організації надання управлінських послуг на місцевому рівні з метою її вдосконалення.

Дослідження цього процесу ми проведемо за погодженням з Центром надання адміністративних послуг виконавчого комітету Скалатської міської ради.

Стратегічними цілями ЦНАП в Скалаті є:

«надавати інформаційну, консультативну та практичну допомогу фізичним та юридичним особам в отриманні адміністративних послуг, у тому числі дозволів на провадження господарської діяльності.

розробити та впровадити заходи щодо спрощення механізмів та скорочення часу, необхідного для отримання адміністративних послуг, у тому числі дозволів, від відповідних установ.

визначити причину існуючих перешкод для започаткування та здійснення господарської діяльності, запропонувати подальші реформи у сфері адміністративних послуг, включаючи процедури погодження та оформлення дозвільних документів.

підготовка пропозицій щодо перегляду чинних процедур отримання адміністративних послуг, здійснення медіаційних процедур (дозволів) органами державної влади, місцевого самоврядування, компаніями та організаціями.

моніторинг та аналіз дозвільних документів на предмет дотримання процедур дозвільної процедури» [65].

Структура ЦНАП Скалатської міської ради представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура ЦНАП Скалатської міської ради

Примітка: сформовано за матеріалами ЦНАП Скалатської міської ради

У таблиці 2.1 представлений огляд організацій і служб членів ЦНАП.

Таблиця 2.1

Об'єкти та послуги-учасники ЦНАП Скалатської міської ради за 2022 рік

Рівні	Органи, служби
<i>Державні, територіальні та обласні управління</i>	Держземагенство, УМВС, ДПА, УДМС, ДСНС, Держпраця, Охорона навколишнього середовища, та ін.
<i>Управління та служби міської ради</i>	Архітектури містобудування, земельного кадастру, комунальних ресурсів, житлового господарства, освіти, благоустрою, реєстрації місця проживання та ін.

Примітка: сформовано за матеріалами ЦНАП Скалатської міської ради

Згідно з повідомленням, до роботи ЦНАП залучено 24 надавачі адміністративних послуг. Зокрема, 12 територіальних виконавців надають 61 адміністративну послугу (тобто 65% від загальної кількості); 9 структурних відділень виконавчого комітету надають -27 адміністративних послуг (тобто

28%); 3 органи місцевого самоврядування - 7 адміністративних послуг [65].

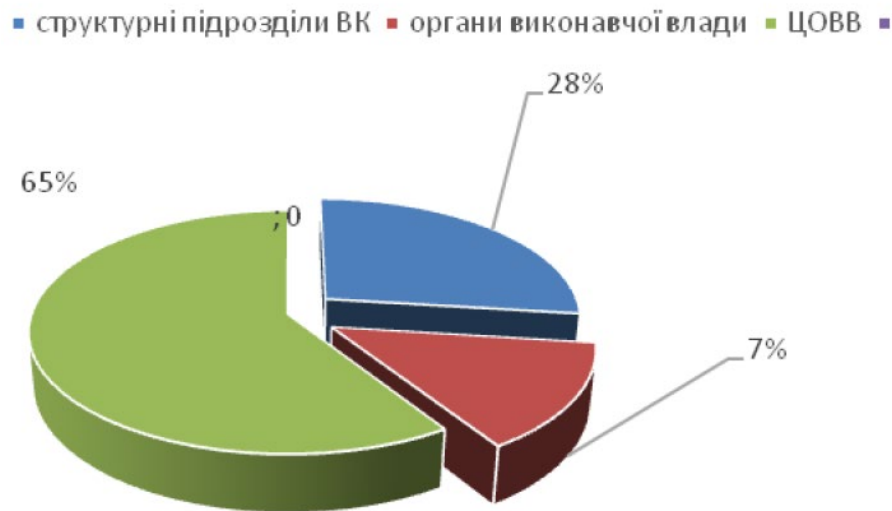


Рис. 2.2. Структура послуг Скалатської міської ради на 2022 рік

Примітка: сформовано за матеріалами ЦНАП Скалатської міської ради

Основними функціями досліджуваного ЦНАП є:

Організація надання адміністративних послуг, у тому числі видачі ліцензій комерційним підприємствам Центром надання адміністративних послуг, створеним Скалатською міською радою.

Спростити процес отримання адміністративних послуг та підвищити якість послуг.

Забезпечити, щоб суб'єкти ресурсу були ознайомлені з вимогами та порядком надання адміністративних послуг.

Перевірка дотримання умов розслідування посадовими особами адміністративних органів та оприлюднення результатів надання адміністративних послуг скажникам.

Організація та координація взаємодії та обігу документів між надавачами адміністративних послуг та їх посадовими особами, залученими до роботи Центру надання адміністративних послуг Скалатської міської ради.

Вищезазначені завдання виконуються на основі таких принципів: орієнтація на предмет скарги; прозорість, прозорість та зрозумілість процедур; запобігання корупції, припинення посередницьких послуг; забезпечити вільний доступ скажників до інформації про стан розгляду скарг та ефективність

вирішення проблем; забезпечення рівних прав для всіх. Згідно з дослідженням, ЦНАП надав 88100 послуг у 2022 році, що більше, ніж показник 46200 для 41900 послуг у 2017 році. Динаміка правління за досліджуваний період також зростає, зокрема у 2022 році їх було 123100. Найактивнішим надавачем послуг є національний реєстраційний орган, на частку якого припадає 45% від загального обсягу (рис. 2.3).

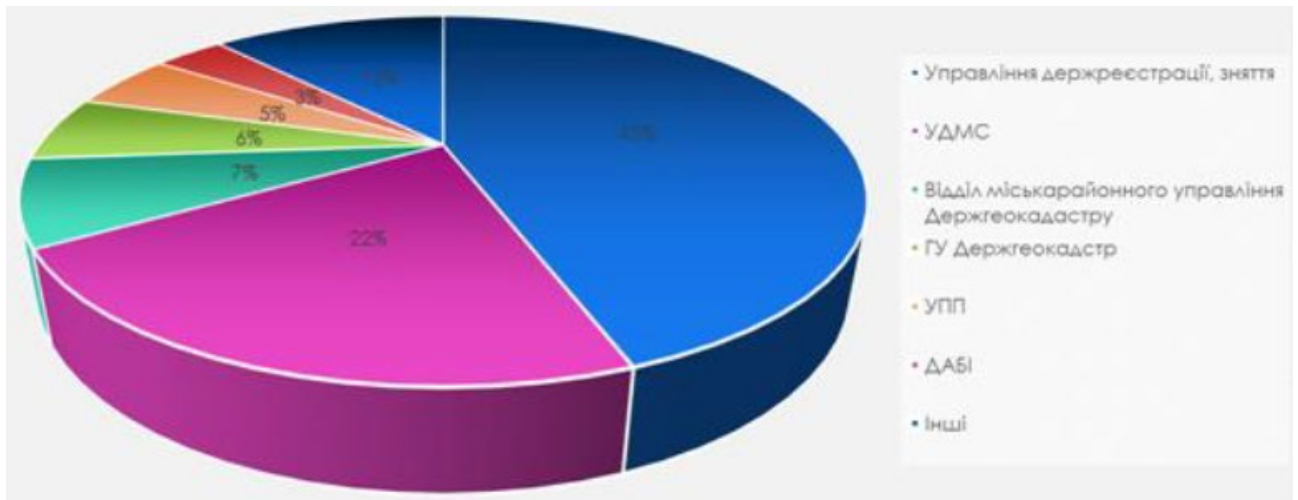


Рис. 2.3. Структура обслуговування ЦНАП у Скалатській міській раді, 2022 рік
Примітка: сформовано за матеріалами ЦНАП Скалатської міської ради

Створення ЦНАП у Скалатській міській раді ґрунтується на методологічних розробках та шаблонах документів, підготовлених експертами в рамках програми ЄС «U-LEAD Component 2: (Початкова фаза)», спільної програми Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. Проект реалізується SALAR/SKL International і спрямований на створення ЦНАП в рамках ТК [65].

Його основне завдання – визначити модель ЦНАП, що відповідає потребам «правильного» ринку з точки зору споживача.

Основні особливості такого ЦНАП повинні полягати в наступному:

«відкриту систему обслуговування та приміщення, придатні для прийому адміністративних послуг;

перелік найбільш доступних послуг;

диференційовані години прийому для максимального комфорту відвідувачів, а також надання послуг у вихідні дні;

забезпечити надання супутніх послуг різними комерційними підприємствами» [123].

Як бачимо, така програма дає можливість прораховувати, прогнозувати та запобігати збоєм в організації роботи ЦНАП, є майданчиком для команд та публічних обговорень, а також це можливість участі у державній та міжнародній допомозі. Вона відповідає нормам національного та міжнародного права, щоб забезпечити захист рівних прав та інтересів усіх.

З організаційної точки зору, робота ЦНАП в Скалатській міській раді здійснюється в приміщеннях, де центри для відвідувачів належним чином обладнані. Цей простір відповідає поняттю «open space», тобто робочі місця співробітників облаштовані у великій кімнаті, є окремі кімнати допомоги. Особлива увага приділяється створенню умов для відвідувачів з особливими потребами (з обмеженими фізичними можливостями). дотримання принципу енергоефективності та економічної ефективності.

Як показує дослідження, при виборі переліку адміністративних послуг, які пропонує ЦНАП в Скалатській міській раді, враховуються реальні можливості забезпечення належної якості послуг. В ідеалі, звичайно, це коли ЦНАП здатний надавати всі адміністративні послуги, які існують в державі, або хоча б на відповідному адміністративно-територіальному рівні. Проте дослідження враховує адекватність матеріально-технічного забезпечення, готовність персоналу працювати з широким спектром адміністративних послуг, спроможність громади надавати адміністративні послуги. Зокрема, необхідно поступово додавати нові послуги, щоб захистити інтереси споживачів послуг.

Що стосується організації роботи ЦНАП в Скалатській міській раді, то варто виділити постійні зусилля з удосконалення його діяльності. Зокрема, інформаційні листи адміністративних послуг ЦНАП постійно оновлюються відповідно до вимог законодавства. Для кожного виду послуг розроблені технологічні карти.

Організація роботи ЦНАП в Скалатській міській раді базується на наступних принципах взаємодії з відвідувачами:

Принцип «неупередженості». Споживачі мають можливість об'єктивно та

неупереджено оцінити запити, пропозиції та скарги працівників ЦНАП у встановлені законом строки.

Принцип «зворотного зв'язку». Відвідувачі отримують актуальну та актуальну інформацію про результати роботи сервісу та відповіді на запитання. Такі відносини можуть набувати таких форм: активний (відвідувач проявляє ініціативу, щоб висловити свою точку зору на якість послуг ЦНАП); пасивний (особисто просить відвідувача дати відгук про задоволеність сервісом). Зворотній зв'язок надаватиметься через такі канали комунікації: письмові та усні заперечення споживачів (включаючи, але не обмежуючись, листи до «Книги відгуків, скарг та пропозицій»); телефонні повідомлення, включаючи факсимільні повідомлення. У тій мірі, в якій це дозволено для віртуального відвідування; електронна пошта. Відповідь на скаргу, пропозицію, прохання, адресовані відвідувачеві, повинна бути надіслана, за вибором відвідувача, каналом зв'язку, зазначеним споживачем, у строки, встановлені законодавством України.

Принцип «доступності». Організаційна готовність, коли споживачеві послуги не може бути відмовлено в необхідній послугі, якщо він відповідає умовам, необхідним для отримання послуги. Доступність інформації означає, що споживач отримує достовірну та необхідну інформацію про всі адміністративні послуги, які пропонуються в ЦНАПі. Територіальна доступність означає гарантію отримання швидкої та повної послуги, незалежно від місця реєстрації, проживання та проживання споживача (крім випадків, передбачених законодавством України).

Принцип «швидкості виконання». Відвідувачам гарантується найкоротший час очікування для користування послугою.

Принцип «ясності дій». Бізнес-процеси надання адміністративних послуг споживачам структуровані, деталізовані та зрозумілі.

Принцип «професійного сервісу». Належне надання всіх видів адміністративних послуг забезпечується професіоналізмом та компетентністю співробітників ЦНАП.

Щоб скористатися адміністративними послугами, відвідувач ЦНАП

Скалатської міської ради може скористатися прямим телефонним зв'язком. У робочий час ЦНАП всім користувачам сервісу (відвідувачам ЦНАП) доступні номери телефонів для прямого телефонного контакту. Номери телефонів, які використовуються для зв'язку зі споживачами послуг і відображаються на відповідному стенді, публікуються на офіційному веб-сайті ЦНАП в рекламних флаєрах, розташованих в місці, доступному для відвідувачів приміщень ЦНАП. Під час телефонної розмови щодо телефонних номерів, призначених для безпосереднього телефонного контакту, споживач послуги (відвідувачі ЦНАП) отримує відповідь на запит. У разі, якщо адміністратор, який приймає прямий дзвінок, не в змозі надати відповідь в момент дзвінка, споживач послуги (відвідувачі ЦНАП) повинен повідомити адресу, вказавши дату і час, в який він може передзвонити для отримання необхідної інформації.

Скарги та/або документи будуть розглянуті адміністратором відповідно до вимог та строків, встановлених законодавством України. Інтерактивний інтернет-сервіс ЦНАП в Скалатській міській раді здійснюється за наступними напрямками: для забезпечення обробки електронних скарг (запитів, пропозицій, скарг) одержувачів послуг (відвідувачів ЦНАП); Надати довідкову інформацію; Надання адміністративних послуг в електронній формі.

В рамках українського законодавства ЦНАП надає супутні послуги Скалатської міської ради, серед яких виготовлення копій документів, ламінація, фотозйомка, продаж канцтоварів, надання банківських послуг тощо.

Згідно з дослідженнями, ЦНАП Скалатської міської ради можна розглядати як точку розвитку громади та потенційну платформу для розвитку місцевої демократії, згідно з якою відбувається передача повноважень від держави до місцевих органів влади, які мають державні інституції. Першочерговим завданням ЦНАП, як одного з таких інститутів, є орієнтація на людину, громадянина, незалежно від віку, статі та соціального походження. ЦНАП, як інституція, уособлює перехід до держави, що надає послуги, управління якою стає прозорим, підзвітним та таким, що реагує на потреби відвідувачів, а головною метою його роботи є служіння громадянам України. Вибудовуючи спільне поле інформації про свою роботу, інституції, в тому числі

ЦНАП, підвищують довіру до роботи влади, а громадяни переходять від пасивних спостерігачів до активних учасників процесу передачі влади громадам.

2.2. Оцінка управління персоналом ЦНАП Скалатської міської ради

Працівники ЦНАП відіграють важливу роль в управлінні, визначаючи якість обслуговування, ефективну комунікацію зі споживачами, ступінь виконання управлінських рішень, вимоги законодавства. Кадрове забезпечення ЦНАП у складі Скалатської міської ради, у свою чергу, потребує нових концептуальних підходів до управління людськими ресурсами.

Для роботи в ЦНАП необхідно підбирати кваліфікованих працівників, які володіють або можуть володіти необхідними комунікативними навичками. Однією з ключових фігур у системі управління персоналом ЦНАП є адміністратор – державний службовець, який здійснює нагляд за реалізацією державної політики у сфері надання адміністративних послуг та надає консультативну, технічну та організаційну підтримку у наданні конкретної адміністративної послуги, як суб'єктам запиту, так і суб'єктам надання адміністративних послуг.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», «основними критеріями відбору кандидатів на посаду адміністратора ЦНАП є: громадянство України, вища освіта на рівні вищої освіти, магістр, медичний спеціаліст, вільне володіння українською мовою, реєстрація суб'єктів господарювання, відсутність досвіду роботи в державному управлінні, сильна мотивація до праці (визначається мотиваційним есе)» [54].

Належне функціонування ЦНАП залежить не тільки від належного законодавчого рівня, а й від сумлінного і відповідального ставлення до виконання покладених на персонал цього органу завдань. Середнє навантаження для оптимальної продуктивності на одного адміністратора ЦНАП становить приблизно 25 відвідувачів на день. Однак на початку роботи ЦНАП цей показник може бути нижчим.

Основними положеннями цієї діяльності є: систематичність,

послідовність, активність, цілеспрямованість. У цьому сенсі кандидат на посаду адміністративного працівника повинен володіти такими якостями: професійна тактовність, відкритість, співчуття до труднощів інших, що викликає симпатію і довіру до оточуючих, збереження професійної таємниці, чуйність у всіх питаннях, що зачіпають його аспекти життя; виховувати емоційну стійкість, готуватися до психологічних перевантажень, однобічності, невротичних відхилень у власних оцінках та уникати дій, незважаючи на можливі помилки (недовіру, образу, неприйняття тощо); Сумлінно виконувати обов'язки, зберігати самоконтроль, бути добрим і сприйнятливим до клієнта; вміти приймати рішення в несподіваних або навіть екстремальних ситуаціях, чітко формулювати думки, грамотно їх викладати, критично оцінювати діяльність, уникати зарозумілості і зарозумілості, популяризувати професію, підтримувати високі стандарти особистої поведінки.

З метою підвищення ефективності ЦНАП ми вважаємо, що первинний відбір працівників повинен здійснюватися шляхом переведення (визначення місця роботи) співробітників з інших відомств і агентств, які взяли на себе функції прийому громадян. Після того, як фактична робота ЦНАП буде налагоджена, видається виправданим вимагати від випускників державних органів, що надають адміністративні послуги, певного професійного досвіду (наприклад, шести місяців) (стажування), коли посади стають вакантними на регулярній основі. Для остаточного відбору кандидатів на посаду директора кожен директор повинен мати доступ до системи в будь-який час і в будь-якому місці, де є доступ до мережі Інтернет. Вхід в систему здійснюється за допомогою індивідуального логіна і пароля.

Після того, як основні критерії відбору будуть встановлені, рекомендуємо проводити підбір персоналу через такі сайти: онлайн-ресурси з пошуку роботи (Work.ua, HH.ua, Rabota.ua); соціальні мережі (Facebook, Linkeldn).

На нашу думку, відбір претендентів на посаду адміністратора ЦНАП в Скалатській міській раді має відбуватися в кілька етапів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Етапи набору працівників ЦНАП в Скалатській міській раді

Примітка: сформовано за матеріалами ЦНАП Скалатської міської ради

У будь-якому випадку співробітник повинен володіти необхідними навичками для роботи з законодавчою базою, документами і т.д. знання ключових нормативно-правових актів, пов'язаних з наданням адміністративних послуг; знання основних концептуальних принципів організації ЦНАП. Виконання завдань персоналом істотно ускладнюється, якщо мета і сфера застосування ЦНАП не відомі і не дотримуються; вільно володіє українською мовою; Безпечне поводження з комп'ютерами (на рівні звичайного користувача) і стандартним програмним забезпеченням: як операційною системою MS Windows, так і додатками MS Office. Навички використання програм обробки інформації та зовнішньої комунікації зі споживачами та іншими установами. Володіння місцевими інформаційними мережами, мережею Інтернет та іншими електронними і технічними засобами масової інформації; Організаторські та комунікативні навички, вміння своєчасно та доцільно виконувати завдання, вміння працювати як індивідуально, так і у складі команди.

Вступні вимоги до співробітників ЦНАП в основному визначаються їх характером як комплексного прийому скарг споживачів, який полягає в консолідації прийому громадян різними органами і суб'єктами в єдину «точку

доступу». ЦНАП має отримувати споживчі матеріали для вирішення своїх проблем, надаючи консультації з конкретних внутрішніх, організаційних, професійно-правових питань. Така специфіка характеру і призначення ЦНАП встановлює специфічні професійні вимоги його керівників і працівників. При цьому професійні потреби цих осіб традиційно визначаються рівнем освіти, кваліфікації, досвіду та спеціалізації, необхідними для швидкого та якісного виконання своїх обов'язків, а також наданням низки додаткових знань, умінь та навичок, необхідних для виконання поставлених завдань та функцій.

Професійний розвиток працівників є надзвичайно важливим фактором для безперебійної роботи ЦНАП в Скалатській міській раді. Співробітники повинні зосередитися на підвищенні продуктивності власної діяльності і безперервно розвиватися професійно: закріплюючи і збагачуючи знання, розвиваючи навички і набуваючи додаткових навичок. Як наслідок, ми завжди можемо бути готові до збільшення спроможності ЦНАП, що розслідується.

Дослідження показують, що підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП в Скалатській міській раді може бути досягнуто завдяки: самонавчанню персоналу; організація практичних навчальних курсів для співробітників (тренінги, семінари, круглі столи, виїзні наради, збори трудового колективу, інші заходи з вивчення, обміну та поширення досвіду).

Беручи до уваги кращі практики управління ЖКС в Україні, а також досвід роботи HR-відділів з працівниками, пропонуємо «Навчальну програму для ЖКС Скалатської міської ради», спрямовану на підвищення професіоналізму керівників ЦНАП (табл. 2.2).

На нашу думку, цей вид навчання повинен включати як теоретичну, так і практичну частини. За підсумками кожного блоку варто пройти останній урок. Для визначення якісних показників навчальної програми учасникам тренінгу (тренінгу) буде запропоновано заповнити відповідну анкету. Директори, які пройшли навчання та оптимально функціонують, мають можливість здійснювати свої повноваження у відповідному ЦНАП.

Навчальна програма ЦНАП Скалатської міської ради

№ п/п	Тема тренінгу	Прогнозований результат
1	<i>Роль органів місцевого самоврядування в обслуговуванні громади, реалізація власних повноважень в сфері надання адміністративних послуг.</i>	Визначення основи місцевого самоврядування, ролі посадових осіб в здійсненні місцевого самоврядування, дотримання антикорупційного законодавства в системі діяльності органів місцевого самоврядування.
2	<i>Адміністративні послуги: поняття, особливості надання, якісні показники надання.</i>	З'ясування основи та принципи діяльності Центру надання адміністративних послуг як офісу, що об'єднує; визначення основної проблематики; вивчення кращих практик ЦНАП.
3	<i>Порядок надання адміністративних послуг найпопулярніших послуг, якісні та кількісні параметри таких послуг</i>	Визначення необхідності впровадження та розвитку системи електронного документообігу як основу зменшення використання природних ресурсів та зменшення транспортного навантаження; підтвердження точку зору щодо позитивного впливу Проекту і ЦНАП на оточуюче середовище.
4	<i>Ділова етика та взаємодія з відвідувачами центрів надання адміністративних послуг</i>	Визначення основних правил комунікації; окреслення особливостей законодавства та практичного досвіду у сфері гендерного законодавства.
5	<i>Знання та навички щодо окремих адміністративних послуг та їх груп</i>	Вивчення основ спеціального (тематичного) законодавства та практики; визначення кола адміністративних послуг, які можуть надаватися в майбутньому через ЦНАП.

Примітка: сформовано за матеріалами ЦНАП Скалатської міської ради

Однією з обов'язкових умов професійної підтримки клієнтів є «універсальність» адміністраторів. Цього можна досягти, навчаючи співробітників кращим представникам ЦНАП, які мають більший досвід і знання в певних видах послуг. Працівники отримують кваліфікацію завдяки постійному професійному розвитку. Мають бути професійні зустрічі, регулярні тренінги, зустрічі. Комісарами цих судових процесів мають бути як досвідчені фахівці, так і спеціально запрошені особи (громадські активісти, адвокати, народні депутати тощо).

Щоб захистити інтереси відвідувача, адміністратори повинні запобігати і не допускати конфліктів під час обслуговування. Вважаємо, що для уникнення конфліктних ситуацій працівники Ратуші ЦНАП «Скалат»: повинні дотримуватися принципів конфіденційності, орієнтуватися на дії в інтересах

відвідувача та уникати виникнення конфліктних ситуацій, включаючи, але не обмежуючись, участю інших осіб.

Якщо, на думку адміністратора, обставини можуть призвести до конфлікту, то співробітник ЦНАП зобов'язаний негайно повідомити про це Директора ЦНАП або його заступника, який, у свою чергу, вживе заходів для вирішення ситуації. Якщо неуповноважена особа знімає на відео або фото процес надання адміністративних послуг в ЦНАП, Адміністратор зобов'язаний: негайно інформувати відповідну особу про обов'язкову згоду відвідувача, вручену їй, адміністратором.

У разі пропозиції третій особі вигоди або подарунка у вигляді продуктів харчування, грошей тощо, а також з метою уникнення взаємних непорозумінь та можливості притягнення до відповідальності відповідної адміністративної, кримінальної чи дисциплінарної відповідальності, адміністратор зобов'язаний неухильно дотримуватися Закону України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII (зі змінами) «Про запобігання корупції».

Частиною позитивного іміджу ЦНАП в рамках Скалатської міської ради є елементи брендового одягу (за наявності) та охайний зовнішній вигляд. Ця концепція викликає позитивне ставлення відвідувачів до закладу в цілому. Тому однією з обов'язкових умов роботи з відвідувачами є доглянутий зовнішній вигляд співробітників ЦНАП. Крім одягу, взуття також повинна гармоніювати зі стилем і асортиментом одягу.

Створення ЦНАП приносить помітне поліпшення відносин між співробітниками: відмінність між співробітниками, які працюють з відвідувачами, і тими, хто працює з паперами, поштою і телефонними дзвінками; впорядкувати роботу персоналу ЦНАП; організація виробничих відносин; електронний документообіг; позитивне сприйняття роботи інспекції громадянами, які на власні очі бачать завантаженість державних службовців.

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами керівник ЦНАП повинен відповідати певним кваліфікаційним вимогам. Зокрема, керівник повинен знати або вживати заходів щодо вдосконалення власних знань про правові засади та практичний порядок надання всіх адміністративних послуг,

щоб уникнути можливих проблем при наданні послуг, підготовці посадових інструкцій тощо. Друга група необхідних управлінських знань і навичок пов'язана з внутрішніми, організаційними та комунікативними аспектами діяльності ЦНАП. Генеральний директор повинен бути ознайомлений зі специфікою внутрішньовідомчих відносин і обігу документів в органах державної влади, так як він несе відповідальність за своєчасне виконання завдань співробітників по отриманню, первинному розгляду і направленню скарг споживачів в компетентні органи. Необхідно володіти компетенцією керівника щодо фінансових питань, пов'язаних з діяльністю ЦНАП, питань забезпечення інформації про його роботу. Звичайно, керівник повинен володіти комунікативними, переговорними, посередницькими та психологічними навичками, так як його робота полягає в спілкуванні зі споживачами і співробітниками інших організацій і вирішенні можливих конфліктних ситуацій.

2.3. Оцінка якості надання адміністративних послуг ЦНАП Скалатської міської ради

Експертна група Програми «U-LEAD з Європою» працює з партнерами та з Міністерством регіонального розвитку, будівництва, житлово-комунального господарства України та муніципалітетами України для забезпечення того, щоб найкращі українські та європейські практики надання адміністративних послуг становили рівень життя кожної громади, інституціоналізований органами державної влади та поширений [123].

Публічна інформація – це систематична спроба поширення інформації всіма доступними інформаційними каналами, тобто за допомогою форм поширення інформації (засоби масової інформації, телефонні лінії, консультивання тощо) широкому загалу, певній частині громадськості або окремим особам. Скоріше, йдеться про побудову мостів порозуміння між місцевою владою та місцевою громадою. Метою інформаційної діяльності з громадськістю щодо роботи ЦНАП є сприяння рівному доступу до послуг для всіх верств населення шляхом надання вичерпної та достовірної інформації про цілі діяльності ЦНАП, послуги, які вона пропонує, інновації в майбутній роботі

тощо.

Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, підписаної державами-членами Ради Європи у 1985 році та яка набула чинності для України у 1998 році, «право громадян брати участь в управлінні державними справами є одним із демократичних принципів [...] І цим правом можна скористатися безпосередньо на місцевому рівні. Щоб забезпечити участь усіх мешканців громади, насамперед необхідно систематично інформувати їх про життя та важливі зміни в суспільстві. Тому просвітницьку роботу можна розглядати як інвестицію в соціальний розвиток суспільства, яка при систематичному проведенні призведе до згуртованості суспільства, мінімізації потенціалу конфлікту і вирішення кризових точок взаємодії в трикутнику громадян влади або божевілля.

Реалізація вищезазначених заходів стане можливою завдяки підвищенню обізнаності громадськості про створення та функціонування ЦНАП. Його основна мета – пояснити необхідність та надати готові до використання засоби для обліку виникнення ЦНАП у світі в різних форматах та з використанням різних засобів комунікації. Усі інформаційні рекомендації чутливі до контексту громад, виходячи з їхнього людського, економічного та часового ресурсного потенціалу. Тому всі інформаційні інструменти можна розділити на умовні набори: мінімальні (з обмеженими ресурсами), середні (з помірними ресурсами та громадянськими навичками), максимальні (з навичками, високими навичками та мотивацією громади). Також є потреба у залученні мешканців громади до етапів створення та функціонування громади, які в сукупності дають комплексне розуміння того, як громада може стати видимою та корисною інституцією.

Інформування та комунікація з громадянами та споживачами про послуги ЦНАП Скалатської міської ради слід розглядати як сплановане, кероване, постійне та системне завдання, яке допомагає зміцнити довіру серед мешканців ЦНАП до Скалатської міської ради.

З метою забезпечення якості наданої послуги споживачам адміністративних послуг ЦНАП пропонує Скалатській громаді впровадити такі заходи: професійні змагання між адміністраторами ЦНАП (щодо роботи з

клієнтами, знання чинного законодавства тощо); метод «Таємний покупець».

Для того, щоб переглянути статус та проаналізувати якість послуг, що надаються відвідувачам ЦНАП, можуть бути вказані наступні:

особисте опитування відвідувачів щодо якості обслуговування; вивчати думки відвідувачів за допомогою анкет;

вивчення джерел в записаному і пронумерованому збірнику критичних зауважень, скарг і пропозицій;

вивчення та аналіз кількості та змісту талонів на клей, виданих у коробках з відповідними назвами;

переконайтеся, що відповідні кнопки входу доступні на планшеті, розташованому у видимому та доступному місці в ЦНАП або на робочих станціях адміністраторів.

з метою забезпечення прозорості діяльності ЦНАП та інформування керівництва компанії в результаті об'єднання поточних операцій ЦНАП, ми рекомендуємо наступне:

щомісячні, кварталні та річні звіти про діяльність ЦНАП. Цей звіт може бути опублікований на офіційному сайті ЦНАП.

звіт про аналіз взаємодії адміністраторів ЦНАП з іншими надавачами адміністративних послуг зі створенням відповідних графіків.

При цьому необхідно стежити за задоволеністю клієнтів якістю послуг, що надаються. Адекватні дослідження повинні проводитися протягом більш тривалого періоду часу для всіх видів послуг і всіх категорій споживачів.

Рівень задоволеності може визначатися шляхом: прямих анкетувань або опитувань споживачів (самостійно або за участю зовнішніх організацій); публікація анкет на сайті об'єднаної територіальної громади; публікація анкет у засобах масової інформації; Проводити консультації з громадськістю.

Дослідження можуть проводитися за окремим планом або після кожної наданої послуги (наприклад, анкетування споживача послуг відразу після надання послуги) або відвідування ЦНАП.

Опитування споживачів можливі у формі анонімної анкети. Зміст анкети може включати: оцінку якості обслуговування, оцінку особистої культури та

ввічливості державних службовців, оцінку пунктуальності (ефективності) послуг, задоволеності своєчасністю обслуговування тощо. Оцінка може ґрунтуватися на таких рівнях: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» або «так», «ні». Анкета, як правило, заповнюється державними службовцями відповідно до затвердженої анкети. Однак заради об'єктивності можуть брати участь і працівники інших органів влади, соціологічних підприємств чи громадських організацій.

Для заповнення анкети можна скористатися анкетною, на основі якої проведено спостереження за практикою надання адміністративних послуг в Україні.

Анкета споживача не повинна бути громіздкою або нудною. Крім того, анкети повинні бути складені таким чином, щоб їх можна було легко обробити. Тому найпростішим і оптимальним способом є написання анкет, в яких більшість питань розглядаються в певному масштабі. Однак, що стосується можливих перспектив розвитку ЦНАП, то ці питання повинні формулюватися виходячи з очікувань.

Кількість відкритих питань в анкеті повинна встановлюватися з урахуванням їх зручності, так як обробляти і аналізувати такі питання в анкеті набагато складніше.

Частота і час проведення опитування (або соціологічного дослідження) будуть визначені в міру необхідності. Найчастіше, однак, опитування проводяться на ранніх стадіях створення ЦНАП і рідше, коли робота стабілізувалася. На думку німецьких експертів, наприклад, оцінюючи результати протягом двох років, можна отримати більш-менш правильні та доцільні оцінки для порівняльного аналізу соціологічного дослідження.

Перед початком регулярного опитування відвідувачів важливо визначити як відповідальну за нього особу (керівництво), так і виконавців, співробітників, які безпосередньо його організують. Також важливими є такі моменти: надання анкет відвідувачам; надання поля для збору анкет; Роз'яснення правил опитування співробітників та пряме інформування клієнтів про анкету та правила заповнення анкети; актуальний моніторинг достовірності анкети; Аналіз

процесу анкетування та узагальнення результатів; строки оприлюднення результатів та інформування громадськості; Підготовка звіту керівнику за результатами анкетування.

Як на першому етапі, так і в подальшому функціонуванні ЦНАП корисно також провести опитування співробітників ЦНАП щодо їх думки з найважливіших питань в організації діяльності та в особистій роботі. Це може надати додаткову інформацію, корисну для покращення організації праці. Також гарною ідеєю буде провести опитування співробітників, щоб з'ясувати їхню думку про те, як компанія відповідає потребам і очікуванням самих співробітників. Інформація, що міститься в такій анкеті, повинна бути анонімною. Враховуючи, що в анкеті (опитуванні) між споживачами адміністративних послуг та працівниками КФС можуть існувати суттєві розбіжності в думках з того чи іншого питання, при оцінці цих результатів слід враховувати, що організація роботи КФС має бути спрямована на представлення інтересів споживачів адміністративних послуг (безпосередніх клієнтів).

Скарги на рішення ЦНАП, а також на дії або бездіяльність (поведінку) співробітників ЦНАП повинні бути чітко розмежовані та оцінені окремо.

За загальним правилом, всі скарги подаються і розслідуються в порядку адміністративного або судового розгляду. Всі відвідувачі ЦНАП мають доступ до інформації про процедуру оскарження рішень адміністративних органів та дій чи бездіяльності співробітників ЦНАП. Інформація про органи, до компетенції яких розглядати такі скарги, умови розгляду скарги тощо має бути оприлюднена та розміщена на інформаційних стендах, навчальних матеріалах, інтернет-ресурсах ЦНАП тощо. Крім того, ця інформація має бути доступною для споживачів адміністративних послуг, які запитуються під час усної консультації.

Однак, перш за все, рішення, яке надається споживачеві адміністративних послуг, має стосуватися процедури розгляду скарги, особливо якщо рішення є негативним (відмова у задоволенні запиту особи, неповне прийняття запиту особи тощо).

Ця інформація також може бути надана в окремому документі, який може навіть вважатися інформаційним листом, якщо він містить таку конкретну

інформацію. Процедура розгляду скарг має бути налаштована таким чином, щоб відповідний алгоритм був зрозумілий громадянам.

Якщо мова йде про оскарження рішень адміністративних органів, прийнятих через ЦНАП, то бажано встановити більш складну процедуру, щоб забезпечити найвищий рівень об'єктивності (неупередженості) при розгляді звернень. У цьому контексті одним із найважливіших питань при опрацюванні заяв є те, чи доцільно створювати окремий орган (підрозділ) для розгляду звернень, який би забезпечував об'єктивність та неупередженість.

На нашу думку, органи місцевого самоврядування можуть на власний розсуд приймати рішення про створення таких органів (суб'єктів) за участю представників громадськості (тобто громадян, які не є працівниками публічної адміністрації). Члени такого органу можуть призначатися на визначений строк за рішенням муніципальної ради, звичайно, за згодою цих мешканців. Ці інститути, які діють на добровільних засадах, є більш об'єктивними (неупередженими) для громадян.

Питання про те, чи бажано створювати спеціальний орган (підрозділ) для розгляду скарг, залежить від кількості скарг, але у великих містах створення такого спеціального органу буде цілком виправданим.

Як зазначалося раніше, деякі скарги споживачів пов'язані не з рішенням, яке вони отримали від ЦНАП, а з поведінкою (активністю або пасивністю) працівників ЦНАП (наприклад, груба або дискримінаційна поведінка, необґрунтоване витребування додаткової документації, повільне обслуговування тощо). Такі скарги мають бути подані Голові ЦНАП та оперативно вирішені Керівником, як для усунення прогалин у роботі конкретного працівника, так і для виявлення потенційних системних проблем у роботі ЦНАП. І хоча в таких категоріях випадків завжди передбачається, що споживач адміністративного відділу (замовник) має рацію, все ж таки необхідно остаточно з'ясувати обставини спору, щоб вжити заходів до працівників ЦНАП.

Незважаючи на значний прогрес, досягнутий у покращенні якості адміністративних послуг ЦНАП в Скалатській міській раді, ми вважаємо, що рекомендується:

1. Перевіряти актуальність і повноту інформації для клієнтів сервісу, в тому числі на веб-сайті ЦНАП, інформаційних і технологічних листах.

2. З огляду на збільшення кількості наданих повноважень (реєстрація місця проживання, компаній та нерухомості, а в найближчому майбутньому ще й закони про цивільний стан) та велику кількість звернень до працівника ЦНАП протягом доби (понад 30), питання нестачі кадрів та психологічної стійкості потребує раннього аналізу. Професійна та психологічна підготовка персоналу, а також його компетентність у створенні великих, інтегрованих офісів є важливими факторами підвищення якості обслуговування.

3. Спростити багато процедур надання послуг, передбачених КЗпП, а також різними інструкціями, організаційними схемами тощо. Оновлення - це зняття заходів, які не передбачені законом або розпорядчими документами. Оптимізація включає: спрощення певних дій; виключення зайвих дій (багаторазова реєстрація вхідного пакету документів, узгодження безлічі посадових осіб); скоротити час, необхідний для виконання цих дій при прийнятті рішень колегіальними органами (заступниками), комітетами, директорами та муніципальними радами); Скорочення термінів надання послуг.

4. Повинна бути створена програмно-апаратна основа для передачі інформації (програмні модулі, електронні файли, електронні бази даних, високошвидкісні лінії) між органами влади в електронній формі. Це спрощує процедуру, скорочує час і скорочує час надання послуги. Одним із рішень може бути створення взаємопов'язаних програмних модулів). Необхідно використовувати різні інструменти для оцінки якості послуг за участю всіх зацікавлених сторін. Регулярно оцінювати рівень задоволеності громадян якістю послуг та враховувати їхні потреби та очікування.

6. Подальше використання бізнес-аналізу як одного з найважливіших елементів системи менеджменту якості повинно використовуватися при наданні послуг. При цьому він повинен встановити власні чіткі стандарти надання послуг і встановити плани і методи оцінки якості самих послуг. Необхідно ретельно аналізувати інформацію після оцінки, особливо з урахуванням пропозицій, зроблених клієнтами сервісу, щоб приймати оптимальні рішення. Систематична

фіксація та усунення прогалин у наданні послуг (відсутня інформація, послуги, надані після закінчення терміну, внесення додаткових документів, недотримання процедури надання послуг тощо) сприятиме ефективному управлінню процесами надання послуг та підвищенню їх якості.

Згідно з дослідженням, проведеним ЦНАП у Скалатській міській раді, застосування концепції «сервісної держави» може не лише забезпечити якісні та практичні послуги населенню, а й стати платформою для діалогу та партнерства між місцевою владою та громадянами. ЦНАП може допомогти місцевій владі перейти від інформаційно-консультаційного формату до діалогу, партнерства та зміцнити співпрацю між громадянами та органами державної влади. Для цього потрібно обрати певний набір інструментів, які допоможуть органам місцевого самоврядування ефективно залучати громадян, що підвищить якість надання адміністративних послуг.

Висновки до розділу 2

Згідно з дослідженням, процес розвитку мережі ЦНАП триватиме в усіх регіонах України. За інформацією Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, мережа ЦНАП в Україні зараз розвивається та вдосконалюється як сучасна платформа для взаємодії суспільства та влади у вигляді «служби реагування на запити».

Щоб реально бачити статус сервісу, необхідно регулярно їх оцінювати. Тому необхідно запровадити ефективну методику моніторингу та контролю якості послуг у публічній практиці. Ефективна система оцінки дає об'єктивну інформацію про якість обслуговування. Крім того, така система може стати основою для швидкого прийняття управлінським персоналом рішень, щоб реально підвищити якість обслуговування і наблизити його до потреб клієнтів. Зокрема, раціоналізація системи адміністративних послуг потребує системного підходу, який удосконалює процедури її реалізації — процесного підходу, відбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Для оцінки якості сервісу ми можемо порекомендувати інструменти, які є дуже ефективними та використовуються в Україні. До них відносяться зовнішні

соціологічні дослідження (зовнішнє оцінювання); опитування (анкетування) (внутрішнє та зовнішнє оцінювання); онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка електронними купонами черги) (внутрішнє оцінювання); рецензування; аудит: внутрішній (внутрішнє оцінювання) та зовнішній (зовнішнє оцінювання); фокус на кращих практиках (внутрішня оцінка).

Беручи до уваги кращі практики роботи ЦНАП в Україні, а також досвід роботи HR-відділів з працівниками, ми пропонуємо «Навчальну програму ЦНАП Скалатської міської ради», спрямовану на підвищення професіоналізму адміністраторів ЦНАП.

Незважаючи на значний прогрес, досягнутий у покращенні якості адміністративних послуг ЦНАП в Скалатській міській раді, ми рекомендуємо наступне:

1. Перевіряти актуальність і повноту інформації для клієнтів сервісу, в тому числі на веб-сайті ЦНАП, інформаційних і технологічних листах.
2. Проводити професійне та психологічне навчання співробітників з метою підвищення якості обслуговування.
3. Оптимізуйте різноманітні робочі процеси надання послуг, прописані в умовах, а також різні інструкції, блок-схеми тощо.
4. Створення програмно-апаратної основи для передачі інформації (комп'ютерні модулі, електронні файли, електронні бази даних, високошвидкісні лінії) між органами влади в електронному вигляді.
6. Подальше використання бізнес-аналізу як одного з найважливіших елементів системи менеджменту якості повинно використовуватися при наданні послуг. Систематична фіксація та усунення прогалин у наданні послуг (відсутня інформація, послуги, надані після закінчення терміну, внесення додаткових документів, недотримання процедури надання послуг тощо) сприятиме ефективному управлінню процесами надання послуг та підвищенню їх якості.

Згідно з дослідженням, проведеним ЦНАП у Скалатській міській раді, застосування концепції «сервісної держави» може не лише надавати якісні та практичні послуги населенню, а й стати платформою для діалогу та партнерства

між місцевою владою та громадянами. ЦНАП може допомогти місцевій владі перейти від інформаційно-консультаційного формату до діалогу, партнерства та зміцнити співпрацю між громадянами та органами державної влади. Для цього потрібно обрати певний набір інструментів, які дозволять місцевій владі ефективно залучати громадян, що підвищить якість надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг

Одним із перспективних напрямків розвитку механізму надання адміністративних послуг є мобільний доступ до отримання адміністративних послуг. Можна сказати, що технологія так званого «мобільного уряду» має значний потенціал у контексті реформування та підвищення ефективності надання адміністративних послуг, оскільки створює умови для швидкого та спрощеного процесу гарантування законних прав і свобод громадян [106].

Мобільне врядування можна розглядати як наступний крок у формуванні електронного уряду, який наблизив владу до людей. Це дає можливість надавати послуги фізичним та юридичним особам, які користуються мобільною телефонією. Вагомим аргументом на користь такої еволюції електронного врядування є те, що не всі громадяни мають доступ до Інтернету і не завжди, але вони мають доступ до мобільних телефонів належать до більшості населення. Це дає можливість зв'язатися з якомога більшою кількістю клієнтів бек-офісу.

Як зазначається в аналітичному поданні Національного інституту стратегічних досліджень, використання мобільного зв'язку при наданні адміністративних послуг зумовлене низкою переваг, серед яких:

- 1) скоротити витрати за рахунок забезпечення процесу надання адміністративних послуг;
- 2) охоплення великої кількості отримувачів послуг;
- 3) можливість проведення процедур самостійно в тому ж місці, де знаходиться отримувач адміністративних послуг у будь-який час;
- 4) зручність, простота і зрозумілість для широкого кола споживачів з різних категорій;
- 5) участь громадськості у використанні можливостей, які надає

електронне урядування, а також перспектива покращення послуг за рахунок використання новітніх технологій та привернення уваги до сучасних тенденцій суспільного розвитку [107].

Так звана «мобільна адміністрація» може широко застосовуватися практично у всіх сферах суспільного життя, надаючи громадянам можливість ідентифікувати свою особистість у зовнішніх комунікаціях з державними службовцями, оплачувати надання різних послуг (у тому числі адміністративних), брати участь у соціологічних дослідженнях, що проводяться з метою підвищення якості надання адміністративних послуг. брати участь у виборах та спостерігати за ними, отримувати загальну інформацію, сплачувати податки тощо.

Сьогодні питання реформи охорони здоров'я є актуальною темою. За допомогою мобільних технологій можна модернізувати взаємодію держави та суспільства у сфері охорони здоров'я. Питання створення «мобільного уряду» можна розглядати як особливо актуальне для осіб з інвалідністю, оскільки вони часто не можуть або не звертаються до органів влади за адміністративними послугами. Проблема оснащення адміністративних центрів пандусами для людей з обмеженими можливостями залишається відкритою.

Загалом «мобільне врядування» має потенціал для широкого використання у встановленні двосторонніх відносин між державою та суспільством. З метою покращення комунікації з населенням та підвищення ефективності надання адміністративних послуг можна було б запровадити послугу SMS, подібну до тієї, яку надають мобільні оператори, щоб запропонувати якісніший сервіс своїм абонентам.

Мобільні додатки працюють за тим же принципом, який користувачі можуть встановлювати на власні мобільні пристрої та використовувати для зв'язку зі своїми мобільними операторами. Робота такого сервісу в майбутньому може бути забезпечена двостороннім потоком інформації. З одного боку, органи державної влади надаватимуть корисну інформацію громадянам, у тому числі в контексті надання адміністративних послуг, а з іншого – громадяни запитуватимуть зовнішню довідкову інформацію чи послуги, які не потребують

від споживача особистого контакту з посадовими особами. Якщо необхідно звернутися до органу особисто, споживач може принаймні записатися на електронну чергу.

В даний час багато органів влади, в тому числі і адміністративні центри, встановили спеціальні термінали, за допомогою яких будь-який бажаючий може стати в електронну чергу і отримати персональний номер від адміністратора. На жаль, така практика суттєво не зменшила черги перед будівлею адміністрації, а час очікування залишається досить тривалим. Проблему такого тривалого очікування можна вирішити, зареєструвавшись через SMS-сервіс або мобільний додаток. В цьому випадку громадянину доведеться не витратити час на користування терміналом і очікування обслуговування, а отримати той же номер в черзі і встигнути чітко в обумовлений час. По-перше, це підвищить задоволеність громадян послугами, що надаються, по-друге, розвантажить матеріально-технічну базу центрів і адміністрація зможе впевнено працювати. Крім того, можна налаштувати автоматичне оповіщення про необхідність участі в тій чи іншій процедурі через мобільний телефон.

Коли ми говоримо про надання електронних послуг, то існують мобільні технології, які в майбутньому можуть бути використані для електронної ідентифікації. В даний час тестується послуга Mobile ID, що дозволяє використовувати ваш мобільний телефон як паспорт для особистого спілкування під час міжміського спілкування [52]. Окрім підтвердження вашої особи для доступу до конфіденційної інформації, Mobile ID також можна використовувати як електронний підпис. Така послуга мобільних технологій створює умови для спрощення процесу сертифікації, полегшує користування адміністративними послугами для споживачів та спонукає фізичних та юридичних осіб ширше користуватися електронними послугами.

У довгостроковій перспективі ви навіть можете отримати подвійну вигоду:

- з одного боку, споживачам простіше отримати доступ до послуг у такий спосіб, оскільки більшість громадян володіють мобільним телефоном і, на відміну від паспортів, майже постійно носять його з собою;
- з іншого боку, державним органам простіше контролювати процес

надання послуг, рівень якості послуг та потік інформації в обох напрямках, а також певною мірою економити бюджетні ресурси.

Таким чином, ми маємо можливість говорити про перспективу створення «мобільного уряду» для вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Це дозволить підвищити якість послуг та полегшити процес отримання послуг для представників усіх верств населення. В умовах реформування територіальної організації влади ця технологія відкриває перспективи для вирішення низки проблемних проблем у сфері надання адміністративних послуг, оскільки, окрім навичок, набутих на місцевому рівні, існує чимале навантаження, яким не завжди можна управляти якісно. Як наслідок, споживачі не зможуть отримати послуги в повному обсязі.

Як приклад можна навести дослідницьку діяльність автора, в контексті якої до Департаменту адміністративних послуг Миколаївської міської ради було подано запит на публічну інформацію про кількість адміністративних послуг цієї установи. Відповідь надійшла вчасно та в офіційній формі з посиланням на офіційний сайт мерії Миколаєва, який не завжди вчасно оновлюється.

Тому варто згадати про беззаперечні переваги використання мобільних технологій для вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. На користь цього говорить і той факт, що участь громадськості в цих технологіях дуже висока і кількісно перевищує використання Інтернету. З плином часу також збільшилася кількість смартфонів, які дозволяють використовувати одну і ту ж мережу, зменшуючи потребу в комп'ютерах для задоволення потреб споживачів.

Використання мобільної складової у розбудові сучасного механізму надання адміністративних послуг є перспективним напрямком для державного управління, в тому числі місцевого самоврядування. Схематично це можна представити наступним чином (рисунок 3.1).

Позитивний досвід надання послуг клієнтам за рахунок використання новітніх інформаційних технологій, особливо мережі Інтернет, вперше був оцінений представниками бізнесу. У бізнесі найважливішим фактором успіху є точність і швидкість швидкого накопичення, аналізу, обробки та використання інформації. У цьому сенсі важко переоцінити можливості інтернету.



Рис. 3.1. Мобільна складова для вдосконалення механізму надання адміністративних послуг

Примітка: Створено автором

Враховуючи, що потенційними користувачами електронних послуг є як організації з різними формами власності, так і звичайні громадяни, цей варіант надання послуг є найбільш перспективним та функціонально розгалуженим, а також має безліч напрямків реалізації.

Впровадження електронних послуг у повсякденну практику дало змогу підприємцям трансформувати традиційні послуги, диференціювати їх від прямих надавачів, пропонувати дистанційно та з мінімальними фінансовими витратами, підтримувати постійну комунікацію з клієнтами.

Але вивчення і застосування досвіду бізнес-структур з використання інформаційних технологій надання послуг в чистому вигляді не вирішує проблем державного управління. Це лише найважливіше джерело для вироблення ефективного підходу до впровадження інформаційних технологій у великих масштабах, задоволення потреб громадян та спроможності державного управління.

Незаперечним фактором, що впливає на попит на онлайн-послуги, можна назвати соціальну активність споживачів послуг, а також їх практику в цьому плані. Оскільки соціально активні споживачі користуються різноманітними соціальними мережами, вони звикли отримувати і обробляти великі обсяги інформації і розглядати її як корисну для себе. Ці громадяни звикли широко використовувати Інтернет для користування послугами підприємців, вони відчують певне задоволення від цього, або від залучення держави до такого виду послуг, вони часто бачать необмежені можливості, їм цікаво певним чином випробувати такі можливості і взяти участь в їх популяризації.

З огляду на широкий спектр комунікацій, які пропонує неформальне спілкування, можна говорити про перспективу підвищення довіри до надання електронних послуг та впровадження електронного урядування. Роль Інтернету в обслуговуванні споживачів важко переоцінити. Тому його використання дає можливість консулювати та інформувати населення, забезпечувати налагодження зв'язків та організовувати всебічну підтримку для отримання якісних послуг.

На жаль, процес надання послуг в електронній формі наразі перебуває на стадії навчання і загальноприйнятих процедур немає. Є суттєві прогалини, принаймні, якщо подивитися на офіційні сайти держслужб.

Якщо на сайтах органів державної влади є певна одностайність, опрацювання різних аспектів взаємодії з громадськістю, гарантія прозорості, прозорості та доступності, то про сторінки органів місцевого самоврядування те саме сказати складно. У більшості випадків вони кардинально відрізняються один від одного, не завжди надають достатньо інформації споживачам, не можуть своєчасно повідомити важливі новини та існують лише з метою формальної звітності.

Все це підкреслює необхідність системного та більш детального вивчення Інтернет-складової з метою удосконалення механізму надання адміністративних послуг. Слід зазначити, що існує необхідність розробки комплексного підходу до просування інтернет-технологій в контексті громадської діяльності, розробки загальноприйнятих типових процедур і технічної стандартизації.

Наприклад, ми могли б розглянути можливість використання сервісів IDom [160] або OSBB-online [68], які пропонують можливість створення веб-сайтів для житлових асоціацій та створення механізму надання послуг мешканцям. Особливості цих сервісів полягають у наступному:

- створення особистого кабінету резидента;
- надати інформацію про існуючі тарифи та пільгові умови;
- отримувати квитанції по електронній пошті;
- подавати запити на певні послуги в електронному вигляді;
- розміщення рекламних оголошень і повідомлень;
- сертифікаційна підготовка;
- електронний пропуск офісу;
- комунікація між мешканцями та керівництвом ОСББ;
- підготовка податкових декларацій тощо.

Звичайно, є багато інших вимог до сайтів органів місцевого самоврядування, які повинні надавати великі обсяги інформації та надавати значну кількість послуг. Однак реалізація цих послуг відкриває можливості.

На нашу думку, держава має звернути увагу на створення аналогічної служби для муніципальних рад та їхніх комітетів. Це забезпечить створення стандартизованих веб-сайтів для органів влади, що створить необхідні умови для максимальної інформативності громади, розширить взаємодію між владою та муніципалітетом та реалізує службовий мандат місцевого самоврядування. Крім того, типовість сайтів повинна полегшувати роботу з ними, дозволяти аналізувати сильні і слабкі сторони роботи різних агентств і, виходячи з цього, вносити пропозиції щодо поліпшення своєї діяльності.

Загалом надання адміністративних послуг в електронній формі, в контексті реформи територіальної організації влади, потребує насамперед поглибленого вивчення чисельного переліку послуг, що надаються місцевими органами влади, визначення найбільш затребуваних послуг, а також тих, які можуть надаватися через мережу Інтернет.

Велике значення мають опорні функції. Якщо ви звернете увагу на приватний сектор, то побачите, що там широко доступні інтерактивні сервіси, в

тому числі автоматизовані, що дають споживачам можливість отримувати необхідну інформацію в режимі реального часу.

Наприклад, автоматизовані сервіси, наприклад, на сайті мобільного оператора «Київстар», або месенджери, такі як Sender, дозволяють споживачам знаходити відповіді на стандартні питання, не витрачаючи багато часу на їх пошук на багатьох сторінках сайту. Також існують способи використання інтернет-чату між громадянами та уповноваженими посадовими особами, які можуть надати консультації. Таким чином, ви можете переконатися, що:

- 1) економія часу як для споживача, так і для представника державного управління;
- 2) зменшити кількість людей, які стоять у чергах в адміністративних центрах;
- 3) підвищення іміджу місцевої влади тощо.

Як вже говорилося раніше, соціальні мережі широко використовуються працюючою частиною населення для спілкування і отримання необхідної інформації. Вони вже давно використовуються приватним сектором для ініціювання взаємодії з клієнтами, їх залучення, спрощення системи обслуговування.

На жаль, аналіз офіційних сайтів показує, що потенціал соціальних мереж недооцінений. У той час як сайти Верховної Ради України, Президента України та Ради Міністрів України представлені у Facebook, Twitter та Youtube, Тернопільська обласна військова адміністрація має лише одне представництво на YouTube, а документи регулярно оновлюються. Скалатська міська рада присутній у соціальних мережах, а також систематично оновлюється.

Загалом органам місцевого самоврядування можна поради активізувати свою активність у соціальних мережах, адже це один із найшвидших способів поширення інформації та комунікації з громадянами. Через ці канали комунікації можна, зокрема, надавати певну частину адміністративних послуг або принаймні передавати довідкову інформацію, полегшувати доступ до публічної інформації тощо.

З огляду на розвиток системи надання послуг в електронній формі, виникає

потреба в тому, щоб громадськість була більш обізнана про використання мережі Інтернет у комунікаціях з органами державної влади. Сьогодні позитивні сторони впровадження онлайн-сервісів спрямовані на те, щоб охопити якомога більше громадян, незалежно від того, належать вони до різних національностей чи соціальні, вікові або інші групи. З цією метою необхідно активізувати зусилля з популяризації інтернет-грамотності серед населення. В якості першого кроку це слід зробити наступним чином:

- поширення освітніх ресурсів для використання новітніх інформаційних технологій у взаємодії органів державної влади та суспільства з метою розробки певного ступеня інформаційних матриць відповідно до приналежності цільової групи до певної вікової групи;

- створення освітніх ресурсів, на яких громадяни можуть отримувати інформацію за допомогою комп'ютера або, якщо це неможливо, через громадські місця з доступом до мережі Інтернет (це можна зробити через державні органи, бібліотеки чи ресурси громади чи пансіонати, які мають розвиватися та підтримуватися з метою реформування територіальної організації влади та розвитку місцевих ініціатив);

- повне залучення засобів масової інформації та організацій громадського сектору до просування електронного урядування;

- проводити комунікативну діяльність та розповсюджувати довідкові матеріали.

У цьому контексті слід звернутися до нещодавнього досвіду розвинених країн, де надання електронних послуг значно спростило роботу органів державної влади та підвищило задоволеність населення адміністративними послугами.

Інтернет-компонент, спрямований на вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, включає створення форумів на офіційних сайтах органів влади. Це ще один спосіб налагодити комунікацію з громадянами, щоб вони могли поставити запитання про власну проблему. При цьому відповідь фахівця залишається публічною

І в майбутньому кожен зможе це зрозуміти. Таким чином можна зменшити

кількість подібних запитань від споживачів адміністративних послуг.

Останнім часом використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стало популярним і в приватному секторі. Їх призначення - забезпечити збір, систематизацію та аналіз інформації про клієнтів. На нашу думку, можна буде запровадити роботу CRM в державному управлінні або хоча б у ЦНАП, які на постійній основі обслуговують значну кількість громадян. За допомогою CRM пропонуються:

- 1) Оперативне обслуговування клієнтів;
- 2) автоматизація документообігу;
- 3) Скоротити витрати часу артистів і скоординувати дії співробітників;
- 4) систематизація інформації про споживачів;
- 5) вміння працювати в інтернеті і т.д.

Останній пункт заслуговує на особливу увагу, оскільки дозволяє організувати послугу через мобільні ЦНАП або «ЦНАПи у валізі». В цілому, використання системи управління взаємовідносинами з клієнтами дає безліч можливостей для вдосконалення адміністративного механізму надання послуг. Незважаючи на те, що для розробки власної CRM або її купівлі та налаштування потрібні значні ресурси, з часом це має окупитися.

В якості першого кроку широке використання інтернет-компонента передбачає певні зусилля з боку влади по виробленню єдиних методів і створенню єдиних електронних джерел. Однак з часом ці зусилля мають бути обґрунтовані створенням дієвої та дієвої системи надання послуг електронного урядування на місцевому рівні, що функціонує за принципами самозбереження, саморегуляції та саморозвитку. Адміністративні послуги можна охарактеризувати наступним чином (рис. 3.2).

На думку дослідників, розвинені демократичні країни почали оцінювати роботу органів влади у сфері надання адміністративних послуг наприкінці 1980-х років. З цією метою було проведено масштабне дослідження, що складається з інтерактивних опитувань, анкетувань та інтерв'ю з громадянами, які скористалися послугами.

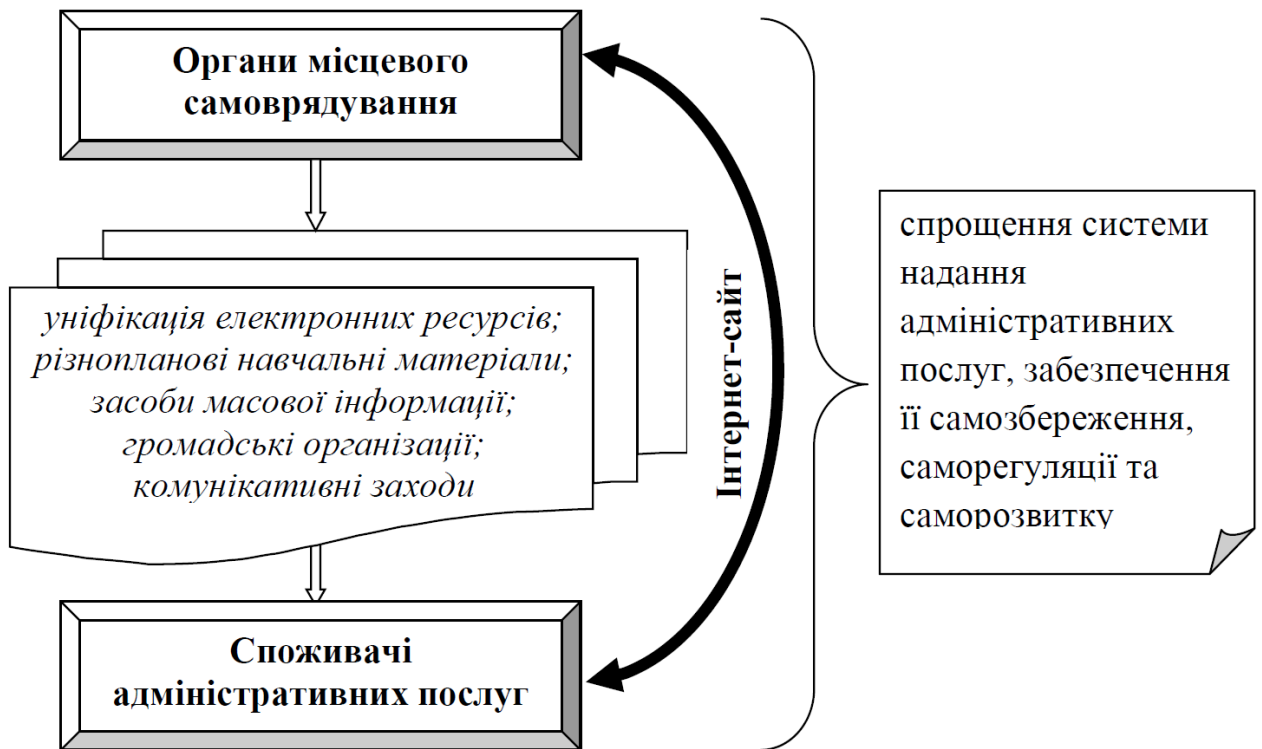


Рис. 3.2. Інтернет-компонент для удосконалення механізму надання адміністративних послуг

Примітка: Створено автором

Такі соціологічні дослідження дозволили говорити про те, наскільки отримані результати виправдали очікування споживачів послуг, що в свою чергу стало основою для розробки стандартів [79]. Слід зазначити, що в контексті розвитку публічних послуг виявлення потреб та очікувань споживачів має стати постійною практикою державного управління. Зрештою, це може стати визначальним фактором у визначенні того, які зміни потрібні в процесах надання адміністративних послуг, визначенні того, які ресурси потрібні, та виділенні додаткових зусиль для покращення ситуації та вирішення проблем.

Тому ми вважаємо, що існує потреба у включенні маркетингової складової в процес удосконалення механізму надання адміністративних послуг, яка вже довела свою спроможність у розвитку приватного сектору. Принципи цих заходів полягають у наступному:

- враховує потреби населення, підприємницьких структур, місцевих органів влади та національні інтереси при прийнятті урядових та управлінських рішень;
- встановити постійний контакт зі споживачами з метою виявлення

сильних і слабких сторін існуючого механізму;

- створити найкращі умови для адаптації надавачів адміністративних послуг до суспільних змін та регуляторних нововведень.

З метою забезпечення продуктивності маркетингових досліджень у сфері надання адміністративних послуг необхідно розробити анкети для споживачів послуг та окремо для представників надавачів послуг. Кількість питань не повинно бути важким, тому весь процес займає лічені хвилини, не гальмує людину і не викликає негативної реакції. Одне з питань, яке слід поставити, полягає в тому, наскільки очікування споживача відповідають результату, наскільки повною є інформація про послугу, як вона використовується, наскільки оцінюється кваліфікація перекладачів тощо. Рейтинг пропонується проводити за шкалою від 0 (повністю не задоволений) до 5 (повністю задоволений). У цьому випадку відповіді буде досить просто, а проаналізувавши анкети, нескладно буде перевести їх в конкретну оцінку якості. Окремим пунктом можна додати побажання, рекомендації, скарги тощо. Опитування може бути проведене особисто як представником ЦНАП, так і громадянином особисто, наприклад, якщо у вестибюлі є анкети. Це також можна зробити віддалено через Інтернет за допомогою онлайн-сервісу. Хорошим прикладом є проведення опитувань Центром надання адміністративних послуг міста Тернополя, який оприлюднив анкету на своєму офіційному сайті. Кожен, хто подорожує заради задоволення, має можливість надати відповіді та пропозиції або зворотний зв'язок протягом декількох хвилин.

Опитування самих працівників має проводитися на регулярній основі з метою якісного виявлення проблем, що виникають у їхній роботі, сильних та слабких сторін існуючого механізму надання адміністративних послуг тощо. Тут можуть бути й інші питання, які не тільки дають конкретні відповіді, але і дають можливість висловити свою думку. Кінцевим результатом має стати порівняння результатів цих опитувань та визначення шляхів вирішення проблем з вашими опитуваннями.

Тому використання сучасних інформаційних технологій та комунікаційних заходів має сприяти вдосконаленню механізму надання

адміністративних послуг у майбутньому. Це включає в себе розробку системи комплексної взаємодії між відповідним урядом і споживачами за допомогою мобільних телефонів, інтернету і маркетингових досліджень для виявлення сильних і слабких сторін існуючого механізму. Очікується, що із запровадженням запропонованих нововведень наступні впровадження призведуть до таких результатів:

- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- прискорення обробки інформації;
- активізація контактів між урядами та співтовариством;
- створити позитивний імідж влади;
- створити сприятливі умови для споживачів і виконавців;
- економить час і гроші;
- спрощення системи надання адміністративних послуг, забезпечення самозбереження, саморегулювання та самореалізації;
- підвищення обізнаності населення.

3.2. Створення методів моніторингу щодо якості надання адміністративних послуг

Через громадський моніторинг функціонування та аналіз роботи адміністративних центрів ми можемо скласти майже універсальний набір рекомендацій щодо покращення роботи ЦНАП, як у конкретному місті, так і роботи ЦНАПу. Скалат, та й в інших містах, тому що проблеми, з якими ми стикаємося, користуються величезною популярністю серед всіх сервісних центрів.

Виходячи з цього, можна сказати, що організація роботи ЦНАП знаходиться не на високому, а на задовільному рівні. Тому необхідно звертати увагу на запропоновані можливості вдосконалення та реалізовувати їх. Згодом пропонується провести опитування населення та проаналізувати показники минулих років, а також після впровадження змін в організації праці.

Рекомендації щодо організації роботи адміністративних центрів

Назва	Основні рекомендації
Організація роботи	провести необхідну організаційно-технічну роботу (ремонт приміщення, наповнення інфраструктурою, забезпечення програмно-технічними засобами тощо) до відкриття ЦНАП в новому приміщенні
	сформувавши єдиний перелік послуг ЦНАП і долучити до нього послуги дозвільної сфери, а також інших органів державної влади
	затвердити регламент ЦНАП, який був би актуальним реальному стану справ
	надавати послуги у ЦНАП виключно адміністраторами чи державними адміністраторами
	виключити можливість «паралельного» прийому громадян суб'єктами надання щодо тих послуг, які надаються у ЦНАП
	актуалізувати інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг ЦНАП згідно вимог закону
	вдосконалити технологічні картки послуг: - в колонці «термін виконання», вказувати дні за наростаючим принципом, що сприятиме кращому контролю етапів проходження справи; - прийом документів і видачу результатів послуги, які надаються у ЦНАП, має проводити тільки адміністратор

Примітка: Сформовано автором

Інші пропозиції можуть бути внесені відповідно до запропонованих рекомендацій (табл. 3.2). Наприклад, у місті Скалат центр надання адміністративних послуг знаходиться практично в центрі міста, але охопити населення, яке проживає у віддалених районах міста, недоцільно, тому рекомендуємо розглянути іншу будівлю або додаткову будівлю для надання адміністративних послуг.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо розташування, зручностей, планування та інших послуг ЦНАП

Назва	Основні рекомендації
Місце розташування ЦНАП, приміщення, облаштування	встановити електронну систему керування чергою
	розмістити всю необхідну інформацію, яку вимагає Закон, про ЦНАП і його послуги на стендах
	розмістити на стендах, в папках на столах чи іншим способом зразки заповнення бланків щодо отримання найбільш популярних адмінпослуг
	для підвищення поінформованості громадян зробити рекламу сайту ЦНАП, в т.ч. на рецепції, в публічних місцях міста тощо
	передбачити інформаційні термінали, наповнивши їх необхідною інформацією щодо надання послуг, які будуть визначені у переліку ЦНАП
	передбачити умови для осіб з обмеженими можливостями (встановити відповідний інформаційний кіоск і термінал, встановити туалетну кімнату)
	розглянути можливість облаштування куточка для дітей у приміщенні ЦНАП
	передбачити монітори для інформування громадян у приміщенні ЦНАП та можливість подання оперативної інформації про послуги і роботу ЦНАП

Примітка: Сформовано автором

Як зазначалося раніше, також існує потреба у розширенні сфери дії ЦНАП для зручності громадян. Нарешті, парковка в центрі занадто мала.

Слід зазначити, що якщо пропозиції щодо робітничої праці (табл. 3.3) не будуть враховані, то проблеми залишаться в межах ЦНАП Скалатської міської ради. Тобто відчувається дефіцит персоналу і, як наслідок, кількість відвідувачів, які незадоволені якістю обслуговування в ЦНАП, буде збільшуватися з кожним днем, тобто доброзичливість персоналу, так як адміністратори працюють в умовах постійного стресу, тому бажано створювати курси і обговорювати поточні питання.

Таблиця 3.3

Рекомендації по роботі персоналу

Назва	Основні рекомендації
Робота персоналу	Запровадити обов'язкові (щорічні чи раз на два роки) обов'язкові комунікаційні тренінги для персоналу ЦНАП.
	Створити регулярні обговорення актуальних проблем, передача досвіду, залучення фахівців з структурних підрозділів для надання консультацій адміністраторам.
	Рекомендувати ОМС запроваджувати ротацію персоналу у великих ЦНАП на роботу у фронт-офісі та бек-офісі.
	Рационалізувати кваліфікаційні вимоги до адміністраторів ЦНАП.

Примітка: Сформовано автором

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо аналізу діяльності ЦНАП

Назва	Основні рекомендації
Аналіз діяльності	проводити аналіз середнього часу очікування в черзі і щодо своєчасності надання послуг
	розробити план-графік проведення анкетувань і опитувань відвідувачів ЦНАП як за ініціативою міської ради так із залученням громадських організацій
	варто визначити власні вимоги щодо покращення якості послуг, вказавши максимальний час очікування в черзі та час обслуговування посадовою особою, а також періодичний аналіз терміну надання для його зменшення
	запровадити «голосування» відвідувачів ЦНАП талонами електронної черги для оцінювання якості обслуговування розміщенням декількох скриньок - наприклад: «незадовільно», «задовільно», «добре», «дуже добре»
	проводити періодичні порівняльні опитування для оцінки змін якості послуг ЦНАП

Примітка: Сформовано автором

Що стосується рекомендації проаналізувати роботу ЦНАП в Скалатській міській раді, то можна підкреслити, що необхідно більш детально проаналізувати якість послуг і якість публічних послуг. Водночас, наголошуємо, що під час розслідування щодо директорів ЦНАП жодних запитань чи зауважень до

керівництва не виникало. Це свідчить про те, що керівник виконує свої професійні обов'язки та якісно аналізує психічний стан своїх співробітників, своєчасно вирішуючи зауваження щодо якості адміністративних послуг у місті Скалат.

Якість обслуговування залежить від двох елементів:

- технічна якість (для адміністративного сектора це відповідність законодавчої бази надання послуг (проблема в тому, що два різних закони можуть по-різному тлумачити одне й те саме), неадекватність правового регулювання загальної адміністративної процедури, узагальнення або фрагментація адміністративних послуг, обґрунтованість їх оплати, спрощення процедури та скорочення кількості документів, і т.д.);

- функціональна якість, яка безпосередньо залежить від процесу обслуговування. Функціональна складова визначається на основі таких критеріїв, як пунктуальність обслуговування, ставлення та компетентність персоналу, умови обслуговування та стан приміщень тощо.

Удосконалення технічної складової якості, як правило, стосується в основному законів, нормативно-правових актів та адміністративних положень, а також процедурних норм, що регулюють надання відповідних послуг. У зв'язку з цим ми більш детально обговоримо функціональну складову, яка є найважливішою і особисто впливає на процес обслуговування в центрі. Адже українське законодавство однакове для всіх ЦНАП і задоволеність населення України відрізняється одне від одного. Доброзичливе ставлення, недоліки в поданих документах виправляються на місці, завжди є можливість передати відсутні відповідні документи, засвідчити справжність копії того чи іншого документа – це має бути нормою для всіх працівників, які надають адміністративні послуги.

Складною процедурою в ЦНАП Скалатської громади наразі є реєстрація місця проживання з обов'язковим підтвердженням права на проживання. Нарешті, система посвідчень про місце проживання де-юре все ще перебуває в стані, близькому до системи ліцензування. Громадяни зобов'язані зареєструвати своє місце проживання та документально підтвердити право володіння та

користування майном. При цьому держава не гарантує постачання житла.

З цієї причини багато громадян мають інше законне і де-факто місце проживання. Громадяни, які не мають змоги зареєструвати дійсне місце проживання, хоча насправді вони обмежені у здійсненні багатьох прав. Органи реєстрації (тобто ЦНАП) вживають надмірних заходів для реєстрації місця проживання.

Також у разі адміністративної відповідальності за порушення законодавства про реєстрацію місця проживання. З огляду на обов'язок декларування місця проживання, українське законодавство запроваджує адміністративну відповідальність у разі недотримання вимог. Як наслідок, адміністратори ЦНАП та реєстраційні органи Скалатської мерії витрачають багато часу на складання постанов та протоколів у тій чи іншій місцевості, хоча основним видом санкції є «попередження».

Що стосується паспортного сервісу ЦНАП Скалатської міської ради, то існує проблема дорожнечі оснащення паспортів (робочих місць з надання паспортних послуг), оскільки специфіка паспортного обладнання, що використовується Національною міграційною службою, включає компоненти (біометричні комп'ютерні зчитувачі та документи Dermalog), що призвело до фактичної монополізації поглинань у цій сфері. Як наслідок, більшість ЦНАП в організаціях місцевого самоврядування не пропонують паспортні послуги через високу вартість обладнання. Це ускладнює доступ громадян до цих послуг. Також є проблеми, пов'язані з високою вартістю підключення до національної системи конфіденційного зв'язку та щомісячною абонентською платою за користування, існують перешкоди для видачі паспортів ЦНАП різних органів місцевого самоврядування, а не районних центрів, мобільні ЦНАП органів місцевого самоврядування (віддалені/мобільні робочі місця на спеціально обладнаних транспортних засобах) Вони можуть надавати паспортні послуги і проблеми з вимогами будівель, де розташоване паспортне обладнання (робочі місця). Таблиця 3.У таблиці 5 представлені пропозиції щодо вирішення цих питань.

За допомогою запропонованих варіантів покращення послуг пункту

реєстрації та паспортів у місті Скалат можна покращити оцінку міста Скалата в цілому та в частині адміністративних послуг.

Якщо будуть розроблені та покращені певні умови, мешканці міста Скалат зможуть безперешкодно отримувати паспортні послуги в адміністративному центрі Скалатської громади, тим самим підвищуючи рейтинг міста Скалат.

Розраховуємо ефективність впровадження електронної черги на ЦНАП в Скалатській громаді.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо вдосконалення адміністративних послуг

Назва послуги	Основні рекомендації
Реєстрація місця проживання	<p>Стратегічно - потрібно перейти на декларативний (повідомний) принцип обліку місця проживання, тобто громадяни повинні (можуть) лише повідомляти своє місце проживання. Реєстрація (точніше декларування) місця проживання має здійснюватися на підставі заяви (декларації) особи, без потреби додавання інших документів щодо житла</p> <p>Відмовитись від адміністративної відповідальності громадян у цій сфері. Залишити лише для окремих категорій осіб (військовозобов'язаних, учасників судових процесів, платників аліментів тощо), які повинні обов'язково реєструвати (повідомляти) своє місце проживання</p>
Паспортні послуги	<p>Забезпечити належний державний контроль за закупівлею органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади робочих станцій. Надати гарантований державою доступ до монопольних складових робочої станції. Залучити Антимонопольний комітет до вивчення дотримання антимонопольного законодавства у роботі єдиного суб'єкта господарювання в Україні, який є дистриб'ютором обладнання Dermalog Здешевити вартість підключення до національної системи конфіденційного зв'язку та щомісячної абонплати. Можлива альтернатива - розглянути питання державного фінансування таких видатків для віддалених сільських громад</p> <p>Забезпечити неухильне виконання Бюджетного кодексу в частині зарахування плати в місцеві бюджети за адміністративні послуги за місцем їх надання (у ЦНАП, де встановлено робочу станцію) повсюдно у всіх регіонах України. Опрацювати питання спрощення адміністрування (зарахування) відповідних коштів та надання необхідної методичної допомоги для ОМС</p> <p>Розробити оптимальне технологічне рішення, специфікацію, що дозволить ОМС надавати паспортні послуги через мобільні ЦНАП ОМС</p> <p>Необхідно удосконалити вимоги до безпеки, врахувавши необхідність надання адміністративних послуг мешканцям у фронт-офісі ЦНАП (відкритий простір). Має бути гнучкість, в т.ч використання різних видів і засобів охорони. Навіть втрата такого обладнання не несе ризиків для паспортної сфери / держави, адже без доступу до ЄДДР і співпраці з ДМС його незаконне використання неможливе</p>

Примітка: Сформовано автором

Ефективність впровадження електронної черги має переважно соціальні

наслідки. Адже це допомагає знизити величезне навантаження на адміністратора, а менеджер адмінцентру може контролювати кількість послуг, що надаються, а також може збільшити кількість відвідувачів. Переваги для ЦНАП та відвідувачів представлені в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Суспільні наслідки впровадження електронної перелінковки

Для користувачів	Для організації	Для керівників
Запланований візит завчасно	Запис громадян через мережу Інтернет	Може контролювати кількість відвідувачів на день
Якісний сервіс робить очікування спокійним корисним	Визначає кількість відвідувачів на день	Визначає час очікування клієнта, що дозволяє ефективно складати технологічні картки
Індивідуальний підбір пріоритетів при реєстрації	Моніторинг запитів	Може визначати перелік найпопулярніших послуг та направляти на їх надання більшу кількість адміністраторів
Скорочення часу очікування	Визначає час обслуговування, очікування клієнта Зменшення кількості клієнтів, яка припадає на одного працівника Підвищення рівня сервісу	Може слідкувати за навантаженістю адміністраторів протягом дня та формувати ефективний розподіл праці

Примітка: Сформовано автором

Що стосується впровадження електронного документообігу, то замінити звичайні паперові документи зараз досить просто. Нарешті, ви можете скоротити час, який витрачаєте на надання адміністративних послуг, оскільки адміністратору більше не доведеться передавати зібрані документи до бек-офісу.

Для реалізації цієї системи ми пропонуємо скористатися безкоштовною програмою ведення реєстру ЦНАП Скалатської громади під назвою «e-ASC Free». З цією метою ЦНАП Скалатської міської ради має підписати дипломатичний документ про співпрацю в обміні інформацією, а також угоду про безоплатну передачу права на використання програмного забезпечення під назвою «e-ASC Free» [68].

«e-ASC Free» забезпечує оптимізацію роботи адміністраторів ЦНАП, швидке обслуговування громадян та надання якісних адміністративних послуг і, перш за все, прийом населення без необхідності вручну заповнювати паперові

форми. Основною метою e-ASC Free є ведення обліку адміністративних послуг, повноважень та запитів з метою автоматизації створення анкет та додатків для друку. Програма дозволяє скоротити кількість часу, який ви витрачаєте на цивільну службу, на 5 (до 5-7 хвилин). Програма готова до використання через 30 хвилин і є безкоштовною.[68]

Розрахунок витрат на впровадження системи електронного документообігу представлений в таблиці (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Витрати, пов'язані з впровадженням електронного документообігу

Статті витрат	Кількість	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Вартість програмного забезпечення	1	0	0
Вартість серверу	6	8 000	48 000
Вартість навчання користувачів системи	11	2000	22 000
Супровід IT - спеціалістом	12 місяців	10 000	120 000
Разом		190000 грн	

Примітка: Упорядковано автором [68]

Адміністративна діяльність ЦНАП в Скалатській міській раді буде об'єднана в програму розвитку та функціонування центру. Завдяки розробці програми підвищення якості роботи Центру надання адміністративних послуг Скалатської міської ради можна зробити деякі висновки та зміни в роботі центру. Проаналізувавши завдання удосконалення робіт, планування та можливий результат запропонованих поліпшень, можна сказати, що фінансування місцевого бюджету не проходить даремно.

До цього часу існувала проблема з контролем якості надання адміністративних послуг у багатьох центрах надання адміністративних послуг. Деякі центри надання адміністративних послуг використовують скриньки або папки зі скаргами та пропозиціями, щоб запитати клієнтів про якість роботи. Однак пропозиції та зауваження майже ніколи не фіксуються, аналізуються та не впроваджуються в цих журналах. Методологія анкетування та соціологічних опитувань є недостатньо ефективною для оцінки якості надання адміністративних послуг.

Керівники адміністративних центрів та органів місцевого самоврядування

мають вирішити цю проблему та вжити заходів у межах своїх компетенцій щодо розробки та впровадження методики оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Для того, щоб оцінити якість надання адміністративних послуг, запропоновано дуже ефективні та придатні для використання методи в Україні. Перелік запропонованих методів наведено на рисунку 3.3.

Основним правилом застосування запропонованих інструментів оцінки якості обслуговування є системність і систематичність. Узгодженість означає вибір різних інструментів оцінювання з метою залучення всіх зацікавлених сторін, а також необхідно регулярно синтезувати інформацію, отриману з усіх оцінок. Якщо використовувати це систематично, то можна отримати інформацію з метою порівняння і побачити динаміку еволюції якості обслуговування. Систематизація полягає в періодичному застосуванні кожного з виявлених інструментів, але не рідше одного разу на рік. Це дозволяє проводити оцінку (бюджет) протягом календарного року та коригувати плани та заходи, а також потреби в ресурсах.

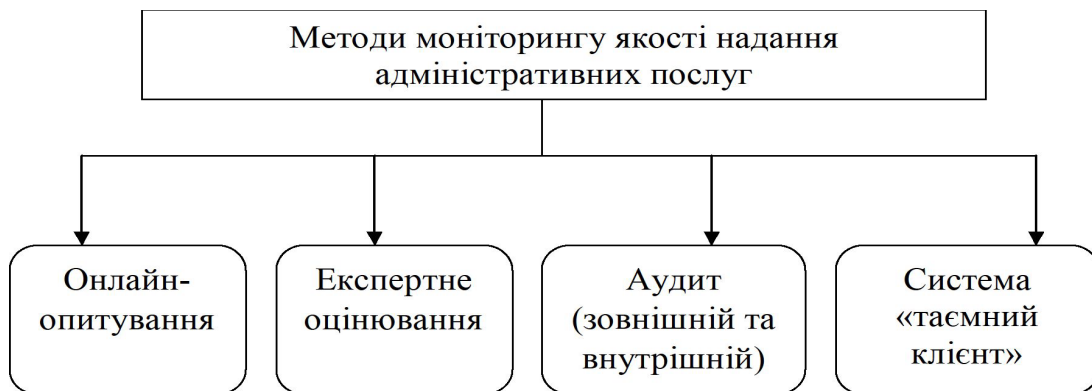


Рис. 3.3. Методи контролю якості надання адміністративних послуг

Примітка: Сформовано автором

По-перше, це впровадження методу онлайн-опитування. Такий спосіб моніторингу може бути реалізований через веб-сайт або портал, електронні системи або оцінку за допомогою електронних талонів черги. Джерелом інформації є отримувачі адміністративних послуг – громадяни. Спосіб збору даних: електронні бази даних (опитування через сайт/портал або відповіді через електронні системи), електронні талони черги у відповідних полях.

Особливість даного виду дослідження полягає в тому, що клієнт повинен оцінити якість обслуговування відразу після виходу з приміщення, особливо якщо мова йде про оцінку електронних систем або кидання електронних талонів черги на касу. Оцінка через веб-сайт або портал може бути інтегрованою оцінкою.

Наступний метод - метод експертної оцінки. У цьому випадку моніторинг та оцінка адміністративного центру здійснюється безпосередньо персоналом або керівником організації, або за допомогою цільових візитів експертів. У рамках цього буде проведено оцінку інформації про Центр надання адміністративних послуг на сайті, а також особистий огляд умов роботи ЦНАП та спостереження за його діяльністю. Цей вид моніторингу та оцінки діяльності Центру надання адміністративних послуг здійснюється шляхом цільових візитів експертів до тієї чи іншої організації. Експерт відповідає за дистанційне вивчення інформації про той чи інший центр з відкритих джерел (зокрема, сайту), а також за особисту перевірку умов роботи центру та спостереження за його діяльністю: огляд приміщень (зручність для споживачів, особливо для осіб з особливими потребами), вивчення документації, Комунікація з представником Центру надання адміністративних послуг. У ньому розглядається законодавство, яке регулює діяльність конкретного центру, а також інформаційно-технологічні справи адміністративних послуг. Інформація, отримана в ході обробки інформації, огляду центру та комунікації, буде зафіксована та оцінена у відповідній анкеті. За результатами моніторингу кожного центру складаються рекомендації щодо покращення їх роботи. Супервізія повинна включати як мінімум один візит експерта (по можливості двох експертів одночасно). Перший візит, як правило, є неанонсованим і починається з оцінки умов роботи центру за методом «таємного клієнта» (включаючи спробу отримати фахову консультацію щодо конкретної адміністративної послуги або, за можливості, замовити чи отримати саму адміністративну послугу), а потім включає комунікацію з працівниками центру. Другий візит здійснюється, у разі необхідності, у присутності однієї або більше цілей.

Рекомендується використовувати метод «таємний покупець» для

надсилання запитів на ту чи іншу адміністративну послугу електронною поштою або за консультацією по телефону. Цей метод враховує ефективність і якість відповіді: достовірність, повноту, ясність і структурованість наданої інформації. Всі відповіді на питання будуть відображені в звіті про подальші дії і будуть враховані при виставленні балів.

Найефективнішим та найсучаснішим методом відстеження є опитування за QR-кодом для оцінки якості роботи, яку виконують працівники ЦНАПу. За допомогою такого сучасного та інноваційного методу система оцінки якості обслуговування клієнтів стає простішою, а ви швидше отримуєте результат. Створення такої системи дозволяє Центру надання адміністративних послуг вирішувати кілька завдань одночасно, щоб контролювати якість роботи працівників ЦНАП.

Цей метод контролю якості обслуговування є швидким та ефективним способом отримання миттєвого зворотного зв'язку від клієнтів. Отримувачу послуги достатньо вибрати кілька точок на екрані смартфона, і Центр надання адміністративних послуг одразу спостерігатиме за оцінкою роботи. Таким чином, служба адміністративної підтримки може бути впевнена, що результати не будуть втрачені або переплутані, оскільки вони автоматично зберігаються на сервері.

Спосіб фіксації фото і звуку також доступний і простий. Такий спосіб моніторингу також дає можливість контролювати якість обслуговування за межами центру. Такий підхід забезпечує додаткову мотивацію працівникам ЦНАП.

Система оцінки якості послуг IS-Click – це інструмент для незалежної оцінки якості послуг, що надаються, контролю за їх наданням та ефективного управління якістю адміністративних послуг.

Автоматизована система оцінки якості дозволяє Центру надання адміністративних послуг автоматизувати процес збору даних при проведенні опитувань для оцінки якості обслуговування клієнтів. Пристрої взаємодії з відвідувачами встановлюються безпосередньо в місцях надання послуг або в місцях, де концентрація відвідувачів найбільш висока.

Система оцінки якості може бути реалізована як на сенсорних пристроях, так і паралельно за допомогою кнопових консолей. Система може працювати як через локальну мережу, так і через Інтернет. Таким чином, ви зможете стежити за роботою співробітників не тільки зі штаб-квартири компанії, але і з будь-якого місця, де є інтернет.

На рисунку 3.4 показаний принцип роботи системи QoS IS-Click.

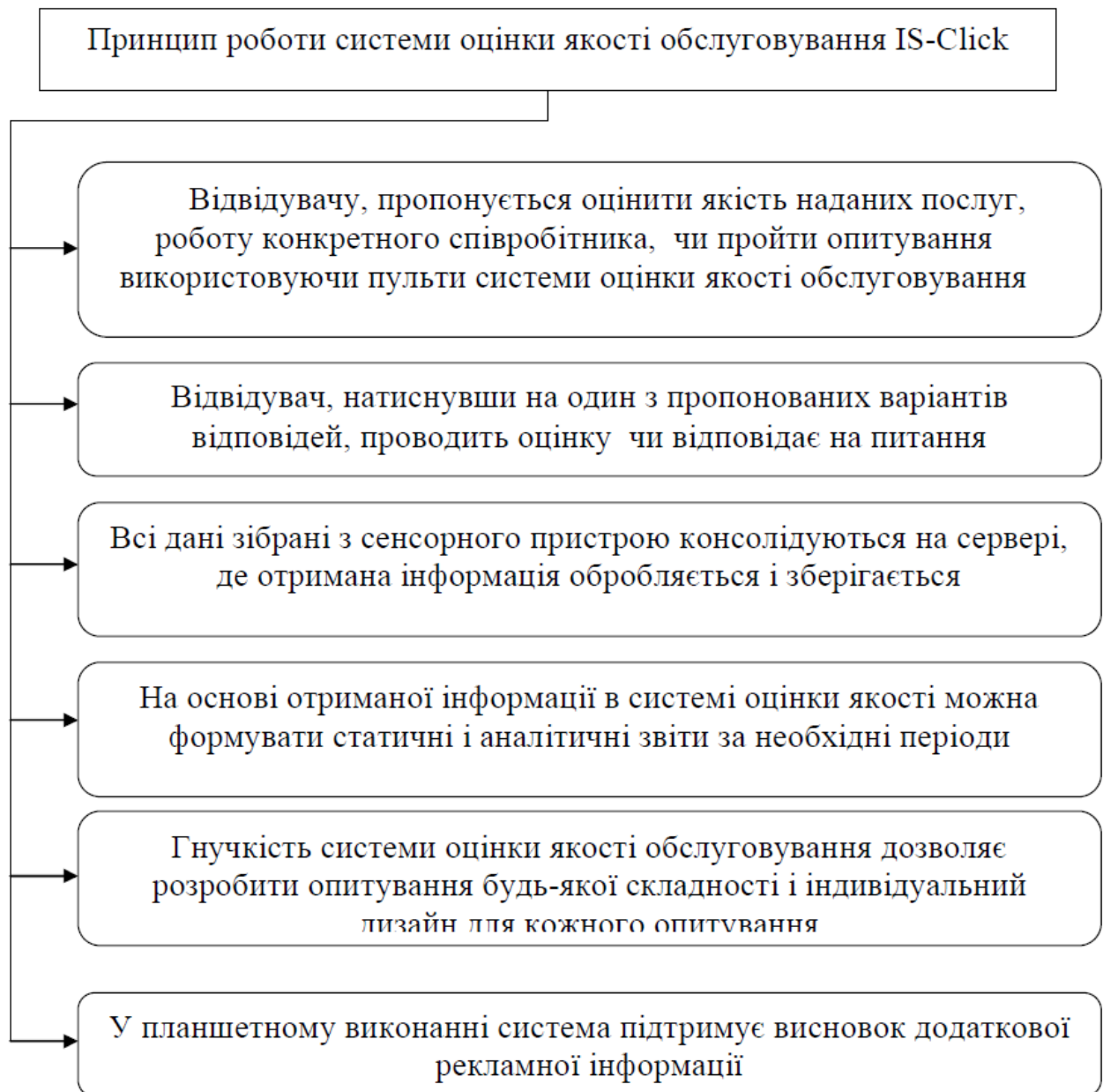


Рис.3.4. Принцип роботи системи оцінки якості обслуговування IS-Click

Примітка: Сформовано автором

Системним сервером для оцінки QoS є загальносистемний центр управління. Сервер відповідає за управління та взаємодію з компонентами системи.

Основні функції сервера полягають у наступному:

- забезпечувати централізоване управління;
- відстежувати взаємодії з клієнтськими додатками;
- безпечний обмін даними з клієнтськими додатками;
- надавати користувачам доступ до системи відповідно до наданих їм прав;
- збір і зберігання даних обстеження в базі даних;
- реєстрація продукції;
- моніторинг роботи клієнтських додатків.

Доступ до сервера для створення опитувань або управління клієнтськими додатками здійснюється через веб-інтерфейс користувача. Залежно від прав доступу, користувач може отримати доступ до підсистем для керування пристроями, опитуваннями, користувачами та звітами.

Ще одним інноваційним методом оцінки є програмне забезпечення Qrboss для оцінки якості обслуговування. З'явився новий сервіс для смартфонів та планшетів, скрипт зворотного зв'язку, який дозволяє наочно оцінити роботу працівників Центру надання ЦНАП та висловити свою думку про якість послуг, що надаються. Щоб скористатися цією послугою, клієнту потрібна лише камера (якщо це iPhone) або застосунок для сканування QR-коду. В адмін-центрі потрібно зареєструватися, увійти в Telegram або встановити додаток для смартфона, розмістити цей QR-код у доступному місці організації. Його можна роздрукувати на будь-якому столі адміністратора або на будь-яких дверях або комп'ютері адміністратора.

Схема оцінки за цією методикою дуже проста. Покупцеві потрібно навести камеру на QR-код і відповісти на діалогове вікно, що відкрилося, натисканням на смартфон. Адміністратор автоматично отримує інформацію в Telegram або на сервері і може відповісти клієнту за допомогою SMS.

Основна перевага використання сервісу Qrboss полягає в тому, що комунікація відбувається в режимі реального часу і клієнт може бачити, що його запит або відповідь на оцінку якості послуги були помічені та враховані адміністратором.

Центри надання адміністративних послуг можуть використовувати систему оцінки якості послуг Qrboss для налагодження ефективної комунікації з клієнтами та відстеження процесів модернізації та цифровізації на безоплатній основі.

Висновки до розділу 3

З метою раціоналізації центрів надання адміністративних послуг було запропоновано використовувати низку продуктів та системних модулів, а також програмних пакетів, щоб автоматизувати всі процеси та спростити роботу населення у ЦНАПі. Такі програми, як «E-ASC FREE», FossDoc, BingoOffice, ASKOD, SX-Government, модуль «URBIO: Реєстрація громад» мають бути впроваджені в усіх центрах надання адміністративних послуг, не лише у Скалатській територіальній громаді та Тернопільській області, а й у всій Україні, адже вони є прикладом модернізації, інновацій та ресурсів для впровадження технологій в організаціях. Завдяки використанню програмного забезпечення створюється внутрішня інформаційна база для подальшого моніторингу оцінки якості надання адміністративних послуг. Документообіг та автоматизація роботи дозволяють організувати роботу адміністративних центрів відповідно до регіональної специфіки та соціальних потреб населення з урахуванням економічних можливостей та перспектив розвитку суспільства.

З метою впорядкування контролю оцінка якості надання адміністративних послуг має здійснюватися на основі: онлайн-опитувань; інтерв'ю з експертом; аудит; впровадження системи «Таємний покупець» та QR-коду; аналіз внутрішньої інформаційної бази програмних пакетів. Таким чином, ви зможете швидко отримати результати моніторингу. Основним правилом застосування запропонованих інструментів оцінки якості обслуговування є системність і систематичність.

На основі виявлення основних проблем у процесі надання адміністративних послуг, таких як Скалатська міська рада, були запропоновані шляхи удосконалення публічних послуг Центру надання адміністративних

послуг. Рекомендоване організаційне забезпечення впровадження управлінських інновацій у сфері надання адміністративних послуг включає переліки рекомендацій щодо організації роботи центрів надання адміністративних послуг за такими напрямками: організація, розміщення, оформлення роботи персоналу, аналіз діяльності. Для забезпечення ефективної організації надання адміністративних послуг необхідно вжити таких першочергових заходів: спрощення технічного процесу та його прийняття; перехід на надання адміністративних послуг з використанням цифрових технологій.

Розраховано ефективність удосконалення адміністративної послуги. Прийняття запропонованої основи управління процесами у сфері адміністративних послуг показало її справжню природу в умовах цифровізації та децентралізації влади в Україні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі закладено теоретико-методологічні засади функціонування механізму надання адміністративних послуг, визначено проблеми, з якими стикаються органи влади в контексті реформи організації територіальної влади, та надано практичні рекомендації щодо сприяння вдосконаленню цього механізму. Результатом дослідження стало наступне:

До адміністративних послуг, що є результатом виконання компетентним органом власних функцій, пропонується включати адміністративні послуги для закріплення прав і законних інтересів фізичних або юридичних осіб відповідно до їх застосування та в найвищій якості; а «механізм надання адміністративних послуг» слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих проти підвідомчих їм послуг органів державної влади, метою яких є набуття, зміна або скасування за їх бажанням прав та обов'язків фізичних або юридичних осіб, і які застосовуються на основі принципів свободи інформації. Таке тлумачення відповідає сучасним тенденціям розвитку державного управління та становленню в Україні демократичних принципів належного врядування.

Показано, що ефективне функціонування цього механізму досягається шляхом розподілу експертизи між різними адміністративними органами, що створює сприятливі умови для вирішення проблемних проблем на мінімально можливому рівні.

Охарактеризовано особливості нормативно-правового забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі реформування територіальної організації влади. Стало зрозумілим, що існує потреба у проведенні системного дослідження щодо: оптимізації існуючого нормативно-правового забезпечення процесів надання адміністративних послуг відповідно до правового обсягу реформи територіальної організації влади; підвищення ефективності процесу надання адміністративних послуг; розвиток інституційного забезпечення механізму надання послуг на більш високому рівні якості; Систематизація адміністративних послуг, що надаються на місцевому рівні, та перегляд цих послуг з метою зменшення потреби в послугах.

Згідно з дослідженням, процес розвитку мережі ЦНАП триватиме в усіх регіонах України. За інформацією Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, мережа ЦНАП в Україні зараз розвивається та вдосконалюється як сучасна платформа для взаємодії суспільства та влади у вигляді «служби реагування на запити».

Водночас, у роботі ЦНАП в усіх областях України існує низка аналогічних проблем, серед яких нестача будівель, нестача кадрів на окремих територіях, відсутність належного фінансування тощо. У контексті реформи децентралізації людиноорієнтований підхід є однією з найбільш очікуваних змін, які вже відчуються в багатьох суспільствах. Об'єднані територіальні громади. Стрімкий успіх у цьому напрямку став можливим, у тому числі, завдяки державній допомозі та допомозі міжнародних партнерів.

Як показує дослідження, при виборі переліку адміністративних послуг, які пропонує ЦНАП в Скалатській міській раді, враховуються реальні можливості забезпечення належної якості послуг. В ідеалі, звичайно, це коли ЦНАП здатний надавати всі адміністративні послуги, які існують в державі, або хоча б на відповідному адміністративно-територіальному рівні. Проте дослідження враховує адекватність матеріально-технічного забезпечення, готовність персоналу працювати з широким спектром адміністративних послуг, спроможність громади надавати адміністративні послуги. Зокрема, необхідно поступово додавати нові послуги, щоб захистити інтереси споживачів послуг.

З метою раціоналізації центрів надання адміністративних послуг було запропоновано використовувати низку продуктів та системних модулів, а також програмних пакетів, щоб автоматизувати всі процеси та спростити роботу населення у ЦНАПі. Такі програми, як «E-ASC FREE», FossDoc, BingoOffice, ASKOD, SX-Government, модуль «URBIO: Реєстрація громад» мають бути впроваджені в усіх центрах надання адміністративних послуг, не лише в територіальній громаді міста Скалат, а й у всій Україні, оскільки вони є прикладом модернізації, інновації та кошти, необхідні для впровадження технологій в організаціях. Завдяки використанню програмного забезпечення створюється внутрішня інформаційна база для подальшого моніторингу оцінки

якості надання адміністративних послуг. Документообіг та автоматизація роботи дозволяють організувати роботу центрів надання адміністративних послуг відповідно до регіональних особливостей та соціальних потреб населення з урахуванням економічних можливостей та перспектив розвитку суспільства.

З метою впорядкування контролю оцінка якості надання адміністративних послуг має здійснюватися на основі: онлайн-опитувань; інтерв'ю з експертом; аудит; впровадження системи «Гарячий покупець» та QR-коду; аналіз внутрішньої інформаційної бази програмних пакетів. Таким чином, ви зможете швидко отримати результати моніторингу. Основним правилом застосування запропонованих інструментів оцінки якості обслуговування є системність і систематичність.

На основі виявлення основних проблем у процесі надання адміністративних послуг, таких як Скалатська міська рада, були запропоновані шляхи удосконалення публічних послуг Центру надання адміністративних послуг. Організаційне забезпечення впровадження управлінських інновацій у сфері надання адміністративних послуг включає переліки рекомендацій щодо організації роботи центрів надання адміністративних послуг за такими напрямками: організація, розміщення, організація особистої роботи, аналіз діяльності. Для забезпечення ефективної організації надання адміністративних послуг необхідно вжити таких першочергових заходів: спрощення технічного процесу та його прийняття; Перехід на надання адміністративних послуг з використанням цифрових технологій.

Розраховано ефективність удосконалення адміністративної послуги. Прийняття запропонованої основи управління процесами у сфері адміністративних послуг показало її справжню природу в умовах цифровізації та децентралізації влади в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р. Електронне врядування як інформаційна база забезпечення взаємодії влади і бізнесу. Збірник матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства». Тернопіль, 2013. С.104–107.
2. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип 2, С. 28–33.
3. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Вип 3, С. 151-155.
4. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. Академічні візії. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>.
5. Августин Р. Р., Демків І. О. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 322-327.
6. Агарков О.А. Інтелектуальний капітал державного управління України: структура і перспективи розвитку / О.А. Агарков // Грані. - 2004. - № 2. - С. 106-112.
7. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор-упорядник В.П. Тимошук. - К.: Факт. - 2013. - 496 с.
8. Актуальні питання інноваційного розвитку держави, регіонів, підприємств: [моногр.] / [В.І. Захарченко, М.М. Меркулов та ін.]; під ред. В.І. Захарченко. - Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. - 182 с.
9. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації:

- [моногр.] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук - К.: КНЕУ, 2003. - 394 с.
10. Асоціація регіональних аналітичних центрів: інструмент для підвищення ефективності управління в регіонах України». Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.pfirs.org>
11. Байрак С. Місцеве самоврядування Республіки Польща: особливості становлення та засади функціонування / С. Байрак // *Studia politologica Ucrainae Polona*. - 2013. - Вип. 3. - С. 255-262.
12. Бельтюков Є.А. Проблеми формування та реалізації пріоритетів інноваційного розвитку України / Є.А. Бельтюков, О.В. Толмачова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. - 2014. - № 3. - С. 17-20.
13. Бригіневич І.І. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практичний посібник 11.1. Бригіневич, С.І. Ванько, В.А. Загайний, І.Б. Коліушко, О.В. Курінний, В.О. Стоян, В.П. Тимощук. За заг. ред. В.П. Тимощука. - Київ. СПД О.М. Москаленко, 2010. - 440 с.
14. Буханевич О.М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу / О.М. Буханевич // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія:*
15. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: [моногр.] / Л.О. Волощук. - Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. - 396 с.
16. Воронжак П.В. Організаційно-економічний інструментарій стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств та смарт-підхід: [моногр.] / П.В. Воронжак, С.В. Філіппова. - Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2015.
17. Воронов М. Адміністративно-правові аспекти досліджень публічних послуг та їх класифікації / М. Воронов // *Юридичний журнал: аналітичні матеріали. Коментарі. Судова практика*. - 2012. - № 10. - С. 62-70.
18. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: [моногр.] / [за ред. В.М. Геєця, А.А. Мазаракі]. -

- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - Ч. 1/2. - 389 с.
19. Гід з державних послуг // Єдиний державний портал адміністративних послуг: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://mv.gov.ua/>
 20. Гордєєв В. В. Адміністративні послуги: поняття, сутність та ознаки В. В. Гордєєв, В. Б. Градовий // Науковий вісник Чернівецького університету. - 2010. - Вип. 533. - Сер.: Правознавство. - С. 66-70
 21. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств / В.М. Гриньова, О.В. Козирєва. - Х.: ІНЖЕК, 2006. -187 с.
 22. Гуненкова О. В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування. Демократичне врядування: електрон, наук, фахове вид. 2016. Вип. 16/17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_201616-1717.
 23. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p>
 24. Деякі питання спрощення порядку надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 137 (поточна редакція від 01.01.2016, підстава - 1127-2015-п). Режим доступу: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/137-2015-p>
 25. Директор Департаменту надання адмінпослуг відзвітувала про роботу за 2020 рік <https://cnap.odessa.ua/news/851-direktor-departamentu-nadannya-adminposlug-vidzvituvala-pro>
 26. Діджиталізація адмінпослуг: Зеленський доручив поліпшити якість державного сервісу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/189035_ddzhtalzatsya-admnposlug-zelenskiy-doruchiv-polpshiti-yakst-derzhavNogo-servsu
 27. Добрянська Н.А. Адміністративна діяльність в сфері публічного управління / В. В. Лебедева, Н.А. Добрянська, К. К. Трофименко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2020. - № 6 (52). - С. 47-53. - Режим доступу до

- журн.: <http://economics.net.ua/files/archive/2020/n6.html>.
28. Досягнення Мінцифри у сфері адміністративних послуг
<https://thedigital.gov.ua/news/dosvagnennva-mintsifri-u-sferi-administrativnikh-poslug>
 29. Економіка інноваційного підприємства: [навч. посібн.] / [О.Є. Кузьмін, І.Н. Пащенко, Л.І. Чернобай, А.О. Босак]. - Львів: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. - 456 с.
 30. Електронний уряд Грузії [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://eufordigital.eu/uk/countries/georgia/>
 31. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. - К.: НАДУ, 2010. - 820 с.
 32. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. - К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011.-630 с.
 33. Євтушенко О.Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О. Н. Євтушенко // Наукові праці. Науково-методичний журнал. Політичні науки / [редкол.: М. О. Багмет та ін.]. - Миколаїв: ЧДУ ім. П. Могили, 2009. - Вип. 109, т. 122.-С. 32-37.
 34. Єдиний державний портал адміністративних послуг: відкритий офіційний урядовий інтернет ресурс. Режим доступу: <https://my.gov.ua/>
 35. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: [навч. посіб.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. - К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 448 с.
 36. Іванов Ю.Б. Інтеграційний розвиток суб`єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: [моногр.] / Ю.Б. Іванов, А.А.

- Пилипенко. - Харків: ВД «Інжек», 2012. - 400 с.
37. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: [моногр.] // [М.П. Денисенко, І.М. Грищенко, А.П. Гречан, Є.А. Бельтюков та ін.]. - Суми: Університетська книга, 2008. - 271 с.
38. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізми її регулювання: [моногр.] / [С.В. Філіппова, Л.О. Волощук, Г.А. Смоквіна, С.О. Черкасова та ін.]; під ред. С.В. Філіппової. - Одеса: «ВМВ», 2009. - 180 с.
39. Інноваційний розвиток підприємства: [Навч. посіб.] / [За ред. П.П. Микитюка]. - Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. - 224 с.
40. Карпенко О.В. Механізми формування та реалізації сервісно - орієнтованої державної політики в Україні. Дисертація, К., 2016. - 466 с.
41. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: [моногр.] / [за ред. Пономаренка В.С., Кизима М.О., Іванова Ю.Б.]. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. - 344 с.
42. Корецький М.Х. Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг / М.Х. Корецький, С.В. Сізоненко // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. - 2018. - № 3 (5). - С. 40-47. - Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/№3/40.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2352957.
43. Крамської Д.Ю. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток / Д.Ю. Крамської, В.А. Кучинський // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. - 2013. - № 22, (995). - С. 22-33.
44. Кузьмін О.Є. Фактори інноваційного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, Т. Кужда // Схід. - 2006. - № 6. - С. 16-19.
45. Лапко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О.О. Лапко. - К.: Ін-т екон. прогнозування НАН України, 1999. - 253 с.
46. Левицька М. Організація надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV

Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).

47. Левицька М. Інформаційно-комунікативні аспекти вдосконалення механізму надання адміністративних послуг: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
48. Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: дис. на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління 25.00.02 - механізми державного управління / А.Б. Лис. - Івано-Франківськ, 2016.-214с.
49. Ліпенцев А. В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А. В. Ліпенцев, Ю. М. Жук // Ефективність державного управління. - 2015.-Вип. 42.-С. 140-149.
50. Літвінов О. В. Проблеми упорядкування адміністративних послуг органами місцевого самоврядування / О. В. Літвінов, Я. Б. Єдинак // Грані. - 2013. -№ 9. -С. 180-185.
51. Максимчук К. Обличчя діджиталізації. Огляд функціоналу онлайн-сервісу «Дія». - Юридична Газета online [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://vur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikacivi/oblichchya-didzhitalizacivi-oglvad-funkcionalu-onlaynservisudiya.html>
52. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації / Т. В. Маматова // Аспекти публічного управління. - 2015. - № 4. - С. 75-83.
53. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [моногр.] / [за ред. С.М. Ілляшенко]. - Суми: ТОВ ТД «Папірус», 2010. - 624 с.
54. Мартиненко В.М. Процес реформування державного управління: цілі, предмет та способи організації / В.М. Мартиненко // Актуальні проблеми державного управління. - Х., 2001. - № 3. - С. 37-43.
55. Михайлюк Я. Надання адміністративних послуг в електронній формі у

- країнах Європейського Союзу та Україні: порівняльно-правовий аспект / Я. Михайлюк // Юридична Україна. - 2016. - № 1-2. - С. 10-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_20161_24
56. Міжнародний стандарт «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2000). - [Чинний від 2000 року] - Технічний комітет ISO/ТК 176, підкомітет РК 22000. - (Міжнародний стандарт).
57. Мізюк Б. М. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19 / Б. М. Мізюк, М. М. Шкільняк, Г. В. Джегур, Р. С. Полікровський // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 3. - С. 79-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_13.
58. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.me.gov.ua/71an_g=uk-UA
59. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/>
60. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія / [ред.кол. С.В. Мочерного та ін.]. - К.: Вид. центр «Академія», 2000. - Т. 1/3. - 864 с.
61. Нижник Н. Проблеми управління - крізь призму демократії і права / Н. Нижник, О. Крупчак // Віче. - 2001. - № 12. - С. 148-151.
62. Оболенський О.Ю. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами [Електронний ресурс] / О.Ю. Оболенський, В.І. Горбатюк // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013118.pdf.
63. «Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією)» за період 2012-2014 років: [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/dop_inn_2014.pdf.
64. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/>
65. Офіційний веб-сайт Скалатської міської територіальної громади. URL:

- <https://skalatmr.gov.ua/>.
- 66.Офіційний сайт «Хартрон» [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://hartron-inkor.com/avtomatizirovannaya-sistema-regulirovaniya-elektronNeyocheredi>
- 67.Офіційний сайт «Меллон Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.mellon.com.ua/pro-kompaniyu-mellon-ukrayina/>
- 68.Офіційний сайт e-ЦНАП Free [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cnapfree.kremen.org.ua/>.
- 69.Офіційний сайт qlogic [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://qlogic.com.ua/contacts.html>
- 70.Офіційний сайт Альфаметрік [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.alfametric.com.ua/pro-kompaniyu/>
- 71.Офіційний сайт ВалТек [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://valtek.com.ua/ua/about>
- 72.Офіційний сайт ГО ЛІТЕР [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://leater.com/ua/company/contacts/>.
- 73.Офіційний сайт Компанії ІнфоПлюс [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://infoplus.ua/uk/page/about>
- 74.Офіційний сайт РЕНОМЕ-СМАРТ [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://reNome-smart.com/about>
- 75.Офіційний сайт ТОВ «Сенсорні Системи України» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://touch.ua/about>
- 76.Офіційний сайт ТОВ «Київ - ПІТІЗС - Центр» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://pts-centre.kiev.ua/contacts.htm>
- 77.Оцінка адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимошук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимошука В.І. - Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. - 432 с.
- 78.Оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг (2019 рік, а також порівняння з минулими роками). Вересень 2019 р. Фонд

- «Демократичні ініціативи» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/otsinki-divalNesti-tsentriv-nadannva-poslug-u-30-mistakh-ukraini>.
79. Пальчук В. Особливості розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні/ В. Пальчук // Україна: події, факти, коментарі. [Електронний ресурс] - 2017. - № 9. - С. 36-45. - Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr9.pdf>
80. Петрович Й.М. Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: [моногр.] / Й.М. Петрович; [за наук. ред. Н.І. Чухрай]. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. - 216 с.
81. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 614-р. Режим доступу: <https://zakon1/rada.gov.ua/laws/show/614-2013-p>
82. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://snar.in.ua/>
83. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. - К.: Основи, 1998. - 390 с.
84. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Відомості Верховної Ради. - 2013. - № 32. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
85. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб- підприємців: Закон України № 647 / 2019 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/U64719?ap=8>
86. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29.07.2019 № 588/2019. Режим доступу:
87. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 03.07.2019 № 2806-IV (редакція, відбудеться 03.07.2020, підстава -2740-VIII) // Відомості Верховної Ради. - 2005, № 48, ст.483. Режим доступу: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>

88. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-n>
89. Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2013 р. № 718-р. Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-p>
90. Про затвердження Положення про Центр надання адміністративних послуг та регламентування його роботи: Рішення Скалатської міської ради від 22.06.2016 року № 136 VII
91. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13 (поточна редакція від 26.05.2018, підстава - 395-2018-п). Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-p>
92. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 57 (поточна редакція від 14.10.2014, підстава - 494-2014-п). Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-p>
93. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.
94. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
95. Проект «Покращення якості надання адміністративних послуг для населення» U-LEAD 3 ЄВРОПОЮ». Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tsnap.ulead.org.ua/>
96. Проект ePUAP (Electronic Platform of Public Administration Services - Електронна платформа публічного управління послугами. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://epuap.gov.pl/wps/portal/english>
97. Публічне адміністрування та економічна безпека в умовах Європейської

- інтеграції / Адміністрування трансферу технологій шляхом створення консультативних рад та інноваційно-спрямованого розподілу фінансових ресурсів / Монографія / За заг. ред. Н.Ю. Подольчака, Я.Я. Пушака та П.В. Ворони. - Львів: Ліга-Прес, 2017. - 272 с. - Режим доступу: <http://dspace.ivduvs.edu.ua>
98. П'ятницька Г.Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу / Г.Т. П'ятницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 3. - С. 76-91.
99. Станіславик О.В. Оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств України: [моногр.] / О.В. Станіславик; [під ред. С.В. Філіппової]. - Одеса: ТЕС, 2007. - 140 с.
100. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ: Збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)» [Електронний ресурс]. - Київ - 2017. - Режим доступу: https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2017/05/Stvorenniya_CNAP_v_OTG_v_ersiya_19.06.2017.pdf.
101. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: [навч. посіб.] / [Під заг. ред. Ястремської О.М., Верещагіної Г.В.]. - Х.: ВД «ИНЖЕК», 2010. - 392 с.
102. Стрілець С.І. Інноваційне мислення як необхідна складова при формуванні майбутнього професіонала / С.І. Стрілець // Пед. дискурс: зб. наук. пр. - Хмельницький, 2012. - Вип. 11. - С. 299-305.
103. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник / В. Тимощук // Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». - К.: ТОВ «Софія-А». - 2012. - 104 с.
104. Тимощук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг / В. Тимощук. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://fmd.kh.ua/administrativniposlugy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsivi-nadannya-administrativnihposlug.html>.
105. Туркова О. К. Надання електронних послуг в Естонії: адміністративно-правовий аспект / О. К. Туркова // Науковий вісник Міжнародного

- гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. - 2016. - Вип. 20. - С. 60-62.
106. У 2021 році Мінцифри планує запустити ЦНАП нової формації — Центри Дія <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2021-roci-rnincifri-planuye-zapustiti-snar-№voyi-formaciyi-centri-diya-№v>
107. Узагальнений проміжний аналітичний звіт за результатами моніторингу діяльності центрів надання адміністративних послуг у містах обласного значення України в рамках проекту «Асоціація регіональних аналітичних центрів: інструмент для підвищення ефективності управління в регіонах України». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ngopic.org.ua/dopovidi/zvit.pdf>
108. Федулова Л.І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств / Л.І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. - 2014.- № 10. - 195 с.
109. Філіппова С.В. Сутність та виклики цифровізації економіки для державно-приватного партнерства / С. В. Філіппова, О. Л. Малін // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. - 2020. - № 3 (13). - С. 55-63. - Режим доступу до журн.: <http://economics.net.ua/ejoru/2020/n3.html>.
110. Харічков С.К. Ключові орієнтири інноваційної моделі економіки України на засадах сталого природогосподарювання [Електронний ресурс] / С.К. Харічков, В.И. Крутякова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2, (12). - С. 175-183. - Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/№2/175-183.pdf>. - Назва з екрана. - доступно на 30.01.2015.
111. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: Монографія. / Х.В. Хачатурян - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - 252 с.
112. Холопов В.А. Порівняльний аналіз інноваційних механізмів надання державних і муніципальних послуг в зарубіжних країнах [Електронний ресурс] / В. А. Холопов. - Режим доступу: <http://www.center-bereg.ru/hl95.html>.
113. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація

- діяльності: практичний посібник. Вид. 2-ге, доповн. і доопрац. / [І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін.] / за заг. ред. В. П. Загайний. - К.: СПД Москаленко О. М., 2011. - 432 с.
114. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник / Д.М. Черваньов. - К.: ВПЦ «Київський ун-т», 2012. - 1391 с.
115. Черленяк І. Суспільні та економічні чинники становлення ефективної системи державного управління / І. Черленяк // Вісн. НАДУ. - 2004. - № 3. - С. 146-156.
116. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: [моногр.] / Н.І. Чухрай. - Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. - 316 с.
117. Шамрай Н. В. Навчання адміністраторів центрів надання адміністративних послуг/ Шамрай Н. В. // Інвестиції: практика та досвід - № 1-2016.-С. 88-91
118. Шевчук П. Рівні ефективності надання адміністративних послуг населенню України / П. Шевчук // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2013. - Вип. 3. - С. 115-122.
119. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2010. - № 2. - С.132-138.
120. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер; [Пер. з англ. В. Старка]. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. - 242 с.
121. Шкільняк, М. М., Кукса, І. М., Козенко, А. О., & Дрогобецький, І. І. (2022). Державне стратегічне управління інноваційним розвитком в умовах децентралізації та посилення системи безпеки.
122. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: [навчальний посібник] [Електронний ресурс] / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. - Мелітополь: ВБ «ММД», 2015. - 479 с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/75126/menedzhment/upravlinskiy_protsees_meta_uchasni_ki_p_redmet_zasobi_zd_iysnennya.

123. Щодо розуміння ЦНАП та ролі (посади / функцій) адміністраторів: документ підготовлений експертами Програми «U-LEAD з Європою» // 2018. Режим доступу: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Eksperty-U-LEAD-shhodo-rozuminnya-TSNAP-ta-administratoriv-18.07.18.pdf>
124. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
125. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
126. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* / P. Drucker, 2007.- 432 s.
127. Hratiotova H.O. Financial resources of the administrative service center: structure, formation and use / H.O. Hratiotova, V.K. Safrova, S.V. Syzonenko // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. - 2020. - № 1 (11). - С. 5-10. - Режим доступу: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/№1/5.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2020.1.
128. Kabachenko D., Churikova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
129. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>