

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

тема: УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ В СФЕРІ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
НАСЕЛЕННЮ

Виконала: студентка заочної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ОП «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Царіцина Євгенія Олександрівна

Керівник

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки та
підприємництва ім. професора І.М. Брюховецького

Рецензент

Мордванюк Ірина Петрівна
Заступник директора КУ «Центр учасників бойових
дій» Сумської міської ради

Суми - 2022 р.

АНОТАЦІЯ

Царіцина Є.О. Удосконалення державної політики в сфері надання адміністративних послуг населенню.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що теоретичне підґрунтя формує різні підходи до сутності терміну «послуга». Низка науковців розглядають послугу, як діяльність, спрямовану на досягнення нематеріального результату, тому даний термін може використовуватись в різних аспектах в системі публічного управління та адміністрування. Послуги можуть надаватись за запитом фізичної або юридичної особи; кожен громадянин має право на отримання послуги в центрі надання адміністративних послуг.

В другому розділі дослідження визначено, що система організації надання адміністративних послуг населенню РМТГ включає 14 структурних напрямів. У Північно-Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції (м. Суми) найбільша кількість послуг, частка яких у загальній структурі становить 22,3 %; 20,5% формують послуги, що надаються управлінням соціального захисту населення Роменської міської ради; 15,2% припадає на послуги, які надає відділ адміністративних послуг Роменської міської ради. Підтверджено досить високий ступінь організації надання адміністративних послуг населенню РМР. Зокрема, повністю задоволеними організацією надання адміністративних послуг ЦНАП РМР більше 50,0% респондентів. 63,0% респондентів дуже добре оцінили якість усних консультацій, 28,0% опитаних, також надали позитивний відгук щодо отриманої консультації.

Однак необхідно розширити каталог послуг та вдосконалити організацію роботи щодо прийому скарг. Оцінка персоналу є позитивною, але слід подбати про те, щоб співробітники були перевірені та поінформовані про план підвищення їх кваліфікації та навчання. В третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано наступні ключові вектори удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню: регламентація діяльності системи надання адміністративних послуг в нормативно-правовому полі, шляхом прийняття відповідного Кодексу; створення Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та формування регіональної мережі Центрів надання адміністративних послуг; розробка та затвердження Концепції надання якісної адміністративної послуги; формування Єдиного реєстру адміністративних послуг. Розраховано, що за умови удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню буде досягнуто позитивних змін в розрізі всіх критеріїв оцінки, а загальний показник діяльності ЦНАП РМР підвищиться на 16,6%.

Ключові слова: державна політики, адміністративні послуги, ЦНАП, е-послуги.

SUMMARY

Tsaritsyna Ye. O. Improvement of state policy in the sphere of providing administrative services to the population.

Qualification work on specialty 281 "Public management and administration", SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In the first section of the qualification work, it was investigated that the theoretical background forms different approaches to the essence of the term "service". A number of scientists consider service as an activity aimed at achieving an intangible result, therefore this term can be used in various aspects in the system of public management and administration. Services may be provided at the request of an individual or legal entity; every citizen has the right to receive services at the administrative service center.

In the second section of the study, it was determined that the system of providing administrative services to the population of the RMTG includes 14 structural directions. The North-Eastern interregional department of the Ministry of Justice (Sumy) has the largest number of services, the share of which in the total structure is 22.3%; 20.5% are services provided by the Department of Social Protection RMR; 15.2% is for services provided by the administrative services department RMR. A fairly high degree of organization of the provision of administrative services to the population of the RMR has been confirmed. In particular, more than 50.0% of respondents are fully satisfied with the organization of the provision of administrative services of the Center for Regional Development of Ukraine. 63.0% of respondents rated the quality of oral consultations very well, 28.0% of respondents also gave positive feedback on the consultation received.

However, it is necessary to expand the catalog of services and improve the organization of work on receiving complaints. Staff evaluation is positive, but care should be taken to ensure that staff are vetted and informed of the development and training plan. In the third section of the qualification work, the following key vectors of improving the state policy of providing administrative services to the population are substantiated: regulation of the activity of the system of providing administrative services in the regulatory and legal field, by adopting the relevant Code; creation of the National Agency of Ukraine for the provision of administrative services and formation of a regional network of Centers for the provision of administrative services; development and approval of the Concept of providing high-quality administrative services; formation of the Unified Register of Administrative Services. It is estimated that if the state policy of providing administrative services to the population is improved, positive changes will be achieved in terms of all evaluation criteria, and the overall indicator of the activity of the National Center for the Development of Ukraine will increase by 16.6%.

Key words: state policy, administrative services, ASC, e-services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ.....	16
2.1 Оцінка системи організації діяльності ЦНАП Роменської міської ради.....	16
2.2 Функціональна характеристика діяльності ЦНАП	24
2.3 Аналіз якості надання адміністративних послуг населенню Роменської міської ради.....	30
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ.....	41
3.1 Удосконалення організації надання адміністративних послуг населенню в рамках реалізації державної політики	41
3.2 Впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП як складова удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню.....	48
3.3 Оцінка результативності реалізації державної політики щодо впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП.....	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Вивчення та залучення до досвіду європейців для України є ефективним інструментом формування механізмів в системі організації надання адміністративних послуг в умовах вирішення соціально-економічних проблеми громадян. Сформовані системи надання адміністративних послуг шляхом організації діяльності відповідних центрів, активно впроваджуються в практику європейських країн. Окреслені тенденції свідчать про те, що місцевій влади необхідно сформувати належний інструментарій для впровадження відповідних механізмів надання адміністративних послуг. Саме тому орієнтиром має виступати вирішення справжньої проблеми адміністрування та впровадження моделі інноваційного соціально-економічного розвитку за європейськими стандартами. Звідси державна регламентація в системі надання адміністративних послуг повинна відповідати законодавчим вимогам та забезпечувати реалізацію фінансових інструментів країни в умовах створення центрів надання адміністративних послуг населенню. В сфері державного управління, послуга має бути надана в умовах максимальної економії ресурсів та часу, без зниження її якості.

В рамках діяльності ЦНАП, як пріоритетного напрямку державної політики, необхідним є розробка та затвердження концепції індивідуального розвитку закладу з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку територіальних громад, в рамках діяльності яких, вони створені та функціонують. При цьому концепція може стати ефективним інструментом лише за умови дотримання принципів діяльності ЦНАП та надання адміністративних послуг, серед яких ключовими є: дотримання стандартів, публічність, вільний доступ до консультацій, зворотній зв'язок, моніторинг, дотримання часових рамок. Всі наведені принципи свідчать про важливість кадрового забезпечення процесу надання якісних адміністративних послуг, також окрему увагу слід приділяти й матеріально-технічній складовій адже

відсутність належного обладнання стримує розвиток ЦНАП в частині розширення переліку наданих послуг.

Для дотримання вимог щодо якості надання послуг та їх відповідності базовим стандартам, необхідно розробити та затвердити правила обслуговування кожної послуги на основі впровадження певної базової лінії з урахуванням потреб користувачів. Різноманітність наданих послуг посилює виклики в частині забезпечення якості їх надання, визначені певними нормативними актами та положеннями. Стандарти, затверджені на законодавчому рівні, формують вимоги прописані нормативними актами та оціночні характеристики для визначення рівня задоволення

Метою кваліфікаційної роботи є проведення оцінки результативності реалізації державної політики в сфері надання адміністративних послуг населенню та обґрунтування напрямів її удосконалення. Відповідно до визначеної в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти державної політики надання адміністративних послуг населенню;
- надати оцінку системи організації діяльності ЦНАП Роменської міської ради;
- сформувати функціональні характеристики діяльності ЦНАП;
- провести аналіз якості надання адміністративних послуг населенню Роменської міської ради;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації надання адміністративних послуг населенню в рамках реалізації державної політики;
- провести оцінку результативності реалізації державної політики щодо впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП.

Об'єктом дослідження є центр надання адміністративних послуг населенню Роменської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методологічні засади та практичні аспекти проведення оцінки результативності державної політики надання адміністративних послуг населенню.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій державної політики. Важливе значення мали закони і нормативно-правові акти, які є регуляторами в сфері надання адміністративних послуг населенню. Для аналізу та оцінки явищ щодо удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти, які регламентують державну політику в сфері надання адміністративних послуг населенню, нормативні акти Кабінету Міністрів України, монографії і науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень та експертних оцінок, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП як складової удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню та проведення оцінки результативності реалізації.

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано загальну характеристику реалізації державної політики в рамках діяльності центру надання адміністративних послуг населенню, визначено напрями щодо її удосконалення та обґрунтовано заходи щодо впровадження. Окреслені інструменти мають практичну цінність та актуальність для удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню.

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

Царіцина Є.О. Оцінка результативності реалізації державної політики в сфері надання якісних адміністративних послуг. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ* (26-29 квітня 2022 р.). Суми, 2022. С.220

Царіцина Є.О. Впровадження електронного документообігу в систему надання адміністративних послуг населенню територіальних громад. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (21 вересня 2022 р.). Харків. С. 197-200.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 23 найменування. Робота містить 19 таблиць, 26 рисунків, додатку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

Реформа децентралізації окреслила нові вектори державної політики щодо надання адміністративних послуг населенню. Цільовим орієнтиром розвитку даного напрямку державної політики виступає створення, розвиток та покращення системи та форм надання адміністративних послуг. Зростання кількості адміністративних послуг, в умовах передачі більшості повноважень на місця, визначило необхідність формування мережі центрів надання таких послуг, котрі б відповідали певним вимогам щодо розташування, приміщення, технічного забезпечення тощо. При цьому, в якості ключового орієнтиру їх функціонування, було виокремлено, максимальну доступність для отримувача послуги (населення) [1, с. 131].

Досвід європейських країн свідчить про те, що діяльність центрів надання адміністративних послуг має бути орієнтована на громадянина, його інтереси в суспільстві. В даному контексті окрема увага приділяється якості надання послуг, орієнтована на досягнення максимального результату. При наданні адміністративних послуг персоналом закладу повинні бути враховані такі критерії, як оперативність, ввічливість, пунктуальність тощо. Водночас важливими складниками залишається організація надання послуг, їх доступність та реалізація всіх можливих засобів вирішення. Комунікація між отримувачем послуги та фахівцями ЦНАП повинна відбуватись в умовах вільного доступу до інформації, котра повинна бути представлена на сайті закладу або безпосередньо у закладі, де надаються адміністративні послуги. Важливим аспектом в сфері організації надання адміністративних послуг є місцезнаходження закладу, облаштування приміщення, створення комфортних умов для відвідувачів під час перебування в закладі [2, с. 21].

Вивчення та залучення до досвіду європейців для України є ефективним інструментом формування механізмів в системі організації надання адміністративних послуг, в умовах вирішення соціально-економічних проблем громадян. Сформовані системи надання адміністративних послуг шляхом організації діяльності відповідних центрів, активно впроваджуються в практику європейських країн [3, с. 27]. Основні проблеми у створенні системи надання адміністративних послуг, це необхідність дотримання певних вимог в розрізі таких об'єктів, як: реєстраційні картки, технології адміністрування послуги; створення відділів інформаційного програмного забезпечення; дотримання понять та принципів менеджменту. У свою чергу, у 2021 р. з метою підвищення ефективності реалізації державної політики надання адміністративних послуг було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги»[4].

Враховуючи важливість забезпечення надання якісних адміністративних послуг, окрему увагу слід приділити сутності поняття «послуга», як базового елемента досліджуваної концепції. Так, теоретичне підґрунтя формує різні підходи до сутності терміну «послуга». Низка науковців розглядають послугу, як діяльність, спрямовану на досягнення нематеріального результату [5; с.86], тому даний термін може використовуватись в різних аспектах в системі публічного управління та адміністрування. Послуги можуть надаватись за запитом фізичної або юридичної особи; кожен громадянин має право на отримання послуги в центрі надання адміністративних послуг. Суб'єктами надання послуг можуть виступати органи державного управління, переважно органи виконавчої влади; органи місцевого самоврядування; інші органами державної влади, шляхом виконання покладених на них повноважень, в сфері реалізації державної політики надання адміністративних послуг населенню [6, с.19].

Для органів місцевого самоврядування важливим є забезпечення можливості для громадян отримувати максимальну кількість послуг в одному місці. Саме тому, державна послуга визначається, як один або кілька процесів, здійснюваних в різних державних структурах, за надання яких є відповідальний

виконавець, кваліфікований у певній сфері, зокрема, здатний провести експертний аналіз. Кожен процес надання послуги передбачає розподіл на підпроцеси (кроки) та операції, котрі дозволяють виконати послугу у різноманітних закладах [7, с. 84]. Будь-яка організація, включаючи державу, містить трирівневу структуру процесів:

1) головна діяльність (виконання функціональних завдань установи згідно затверджених правових документів);

2) допоміжна діяльність (підтримка реалізації головних функцій, впровадження інформаційних систем та організаційних технологій);

3) діяльність з покращення функціональної структури (розробка стратегії розвитку інформаційних технологій організації) [8, с. 29].

Державна політика країни орієнтована на забезпечення надання адміністративних послуг населенню. При цьому головним орієнтиром їх якості, це максимальне зосередження їх надання в одному місці. Наразі в Україні надається близько 1500 адміністративних послуг, що в 7 разів більше ніж пропонується в Канаді, та в 10 разів більше ніж у Німеччині. Хоча певні кроки були впровадженні для удосконалення системи надання адміністративних послуг населення, однак й досі значна частка населення незадоволена якістю послуг, котрі були надані [3, с. 47].

Окреслені тенденції свідчать про те, що місцевій влади необхідно сформувати належний інструментарій для впровадження відповідних механізмів надання адміністративних послуг. Саме тому орієнтиром має виступати вирішення справжньої проблеми адміністрування та впровадження моделі інноваційного соціально-економічного розвитку за європейськими стандартами. Звідси, державна регламентація в системі надання адміністративних послуг, повинна відповідати законодавчим вимогам та забезпечувати реалізацію фінансових інструментів країни в умовах створення центрів надання адміністративних послуг населенню. В сфері державного управління, послуга має бути надана в умовах максимальної економії ресурсів та часу, без зниження її якості [9, с. 165].

Успішна європейська практика показує, що робота ЦНАП повинна бути адаптована до потреб населення територіальної громади, а саме шість днів на тиждень, в т.ч. і в суботу, без обідньої перерви. Діяльність Центрів орієнтована на максимальне розширення широкого спектру адміністративних послуг. Кожен громадянин може отримати необхідну інформацію про процедуру отримання послуги від адміністраторів центру, а також оплатити її за допомогою терміналу. Також в рамках діяльності закладу можуть бути запроваджені додаткові послуги, наявність яких позитивно характеризується громадянами. Такими послугами можуть бути: відкриття відділень банку в приміщенні закладу, продаж канцтоварів, надання послуг з копіювання документів. Обов'язковим елементом ЦНАП є облаштування дитячої кімнати та місця для людей з обмеженими можливостями [3, с. 86].

Для дотримання вимог щодо якості надання послуг та їх відповідності базовим стандартам, необхідно розробити та затвердити правила обслуговування кожної послуги на основі впровадження певної базової лінії з урахуванням потреб користувачів. Різноманітність наданих послуг посилює виклики в частині забезпечення якості їх надання, визначені певними нормативними актами та положеннями. Стандарти, затверджені на законодавчому рівні, формують вимоги прописані нормативними актами та формують оціночні характеристики для визначення рівня задоволення [10, с. 15-20] .

Ю Онищик вважає, що державне регулювання, реалізоване у формі стандарту, в системі надання адміністративних послуг повинні відповідати державним стандартам, визначати кількісні критерії, котрі дозволять виміряти функціональність адміністративної послуги з урахуванням витрат та отриманих вигід, ідентифіковані особами або очікуваними потребами громадян [11]. На думку О. Соловйова, основними недоліками правових норм є відсутність контролю якості адміністративних послуг, відсутність стандартів якості адміністративних послуг та невизначеність компетенції контролюючих органів у цьому питанні [12, с. 123].

Основи державного контролю якості в системі надання адміністративних послуг повинні бути затверджені для можливості проведення оцінки. Також повинні бути дотримані наступні критерії: оперативність, простота, ефективність і пунктуальність, комфорт, чуйність, відкритість, чесність, мінімізація витрат.

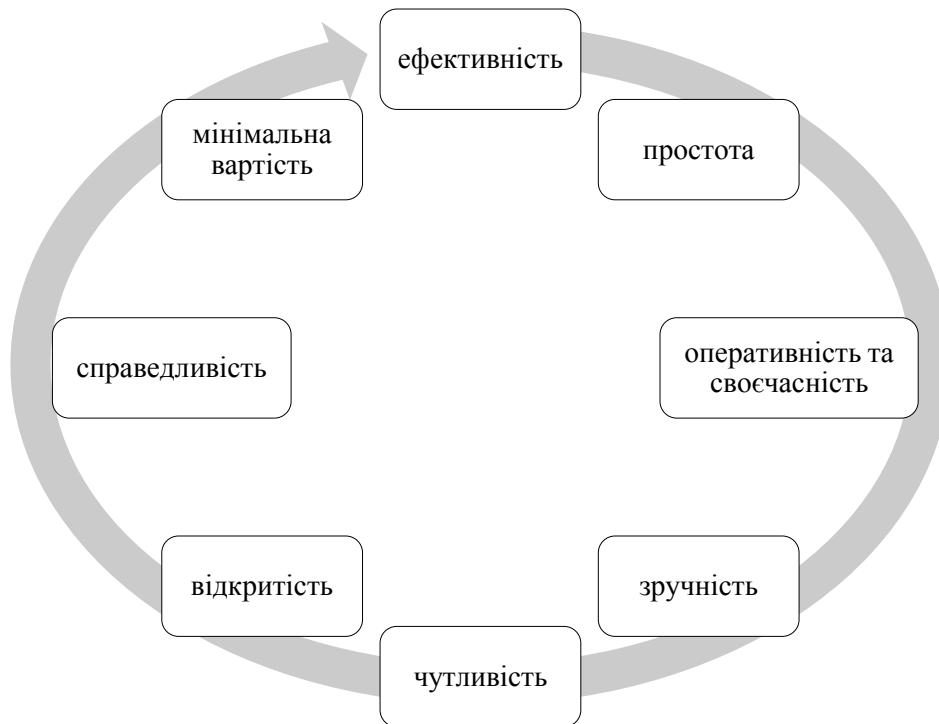


Рисунок 1.1 – Базові критерії надання адміністративних послуг населенню

Джерело: згруповано автором за даними [13, с. 86-87; 3, С. 35-41]

Важливість дотримання окреслених критеріїв, визначає необхідність їх детального розгляду.

✓ Ефективність. В рамках діяльності ЦНАП, даний критерій характеризує клієнт-орієнтовану спрямованість, в основі якої лежить забезпечення потреб отримувача послуги. Дії адміністраторів повинні забезпечувати кінцевий результат, котрий відповідає зверненню громадянина.

✓ Простота. Кожен отримувач послуги повинен розуміти процес її отримання в розрізі всіх передбачених аспектів. Необхідні дії органів влади різних рівнів в процесі забезпечення виконання певної послуги або звернення

повинні виконуватись автономно. При цьому стратегічним вектором розвитку даного критерію є удосконалення технічних та організаційних інструментів, для спрощення процедури отримання послуги.

✓ Оперативність і своєчасність. Забезпечення виконання послуги в розрізі встановленого часового регламенту, як під час очної консультації, так і в розрізі послуг, котрі потребують часу на підготовку. Цільовим орієнтиром дотримання критерію своєчасності є виконання послуги, відповідно до регламентованих вимог, в максимально короткі строки без зниження її якості.

✓ Зручність. Формування простору для надання максимальної кількості послуг та забезпечення можливості проведення їх оплати, що дозволить зменшити витрати часу адміністратора на обслуговування отримувача послуги, а громадянину вивільнить час отримання. Другим аспектом зручності має бути місце розташування закладу до якого кожен отримувач послуги може дістатись з мінімальними витратами часу та грошових коштів тощо. Третім аспектом є час роботи закладу, можливість отримати послугу у вечірній час та вихідні дні. Четвертим аспектом є забезпечення можливості отримати інформацію про послуги або замовити її онлайн через офіційний сайт.

✓ Чутливість. Діяльність персоналу закладу має орієнтуватись на максимальне задоволення потреб суб'єкта звернення з урахуванням особливостей його потреб в межах власних повноважень. Фахівець повинен забезпечити надання отримувачу повну інформацію про процедуру отримання та строки виконання послуги.

✓ Відкритість. Інформація є базовою детермінатою будь-якої послуги, саме тому вона повинна бути повною та максимально відкритою. Персонал закладу повинен забезпечувати надання консультацій суб'єктам звернень в розрізі всіх проблемних питань системи надання адміністративних послуг.

✓ Рівні права. Дотримання принципу рівності прав є базовим індикатором діяльності закладів в системі надання адміністративних послуг. Однакові заявки повинні виконуватись в однакові терміни, у відповідності до

сформованого алгоритму дій.

✓ **Мінімальна вартість.** Вартість послуги повинна бути мінімальною, порядок нарахування прозорим та доступним для ознайомлення кожному отримувачу послуг. Основу розрахунку вартості послуги повинні складати витрати на її виконання [13, с. 86-87; 3, С. 35-41; 8, с. 57-61].

Окреслені критерії надання адміністративних послуг визначають необхідність розробки єдиного стандарту в розрізі всіх видів послуг для забезпечення можливості оцінки якості їх надання. В рамках формування основи для розробки стандарту доцільним є залучення громадськості до визначення якісних характеристик. За умови наявності нормативів щодо надання послуги, вони обов'язково повинні бути враховані у стандарті [10, с. 17-21].

Розроблений стандарт якості буде гарантувати дотримання вимог фахівцями в процесі їх надання. Крім того отримувач послуги буде розуміти процедуру надання адміністративної послуги, враховувати стандартні критерії щодо якості, котрі мають бути дотримані в незалежності від виду послуги та суб'єкту її надання [8, с. 120-132]. Значний вплив на формування системи оцінки якості обслуговування має аналіз об'єктивних і якісних характеристик. Дані складові елементи (рисунок 3.2) є обов'язковими для виконання в рамках надання адміністративних послуг.

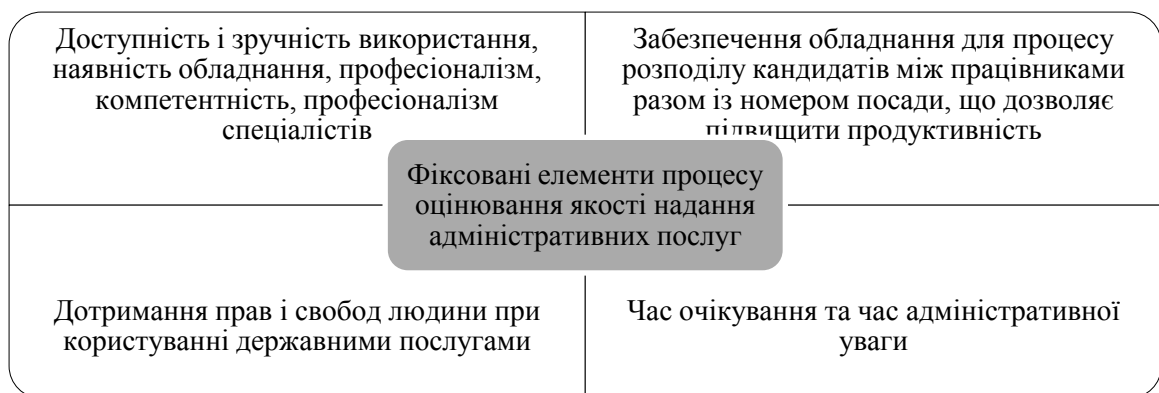


Рисунок 3.2 – Функціональні складові забезпечення надання якісних адміністративних послуг населенню

Джерело: [14, с. 11-13].

В умовах запровадження стандартизації важливим є врахування специфіки послуг в частині збалансованої взаємодії всіх напрямів в розрізі яких забезпечується надання адміністративних послуг, визначення певних уніфікованих параметрів, встановлення чітких вимог щодо якості в розрізі показників. Впровадження всіх цих складників дозволить впровадити систему моніторингу оцінки якості надання адміністративних послуг [15, с. 160]. Теоретичні підходи до визначення сутності якості, свідчать про необхідність впровадження прозорих та зрозумілих параметрів оцінки, котрі формуються з урахуванням певних потреб та характеризують індивідуальний набір відчуттів отримувача послуги, котрі в подальшому можуть бути оцінені як ступінь задоволення.

В основі діючої в Україні системи стандартів надання адміністративних послуг лежить оцінка рівня задоволення потреби суб'єкта звернення, наявність чіткого переліку послуг, котрі можуть бути надані та встановлено порядок їх надання. Сформована мережа центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), окреслює важливість розвитку державної політики в частині підвищення якості надання послуг, шляхом реалізації концепції відкритого офісу. Даний підхід має довгострокову позитивну оцінку в рамках практичної реалізації в європейських країнах. Крім того реалізація державної політики надання адміністративних послуг через ЦНАП дозволяє уникнути корупційної складової та знизити бюрократичний вплив [3, С. 75-80].

В рамках діяльності ЦНАП, як пріоритетного напрямку державної політики, необхідним є розробка та затвердження концепції індивідуального розвитку закладу з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку територіальних громад в рамках діяльності яких, вони створені та функціонують. При цьому концепція може стати ефективним інструментом лише за умови дотримання принципів діяльності ЦНАП в процесі надання адміністративних послуг, серед яких ключовими є: дотримання стандартів, публічність, прозорий доступ до консультацій, зворотній зв'язок, моніторинг, дотримання часових рамок. Всі наведені принципи свідчать про важливість

кадрового забезпечення процесу надання якісних адміністративних послуг, також окрему увагу слід приділяти й матеріально-технічній складовій адже відсутність належного обладнання стримує розвиток ЦНАП в частині розширення переліку наданих послуг.

Окреслені теоретичні аспекти та функціональні елементи діяльності ЦНАП визначають необхідність реалізації низки етапів, котрі дозволять якісно побудувати систему надання адміністративних послуг населенню. Сучасний стан діяльності ЦНАП має, як позитивні, так і негативні відгуки, в деяких оцінка їх співвідношення є майже рівнозначними, а в деяких випадках негативні характеристики переважають позитивні. Однак, діяльність закладів, котрі були створені в громадах в 2019 р. та 2020 р. в більшості випадків характеризується позитивно. Актуальність проведення оцінки діяльності ЦНАП в цілому, а не тільки в розрізі якості надання адміністративних послуг, окреслила низку проєктів міжнародної технічної допомоги, котрі спрямовані на формування їх результативної діяльності. Одним із результатів реалізації такого проєкту є формування методичного підходу до оцінки діяльності ЦНАП, котра містить 6 базових блоків, представлених на рисунку 3.3 [16]. Детальна характеристика в розрізі кожного блоку детально представлена в Додатку А.

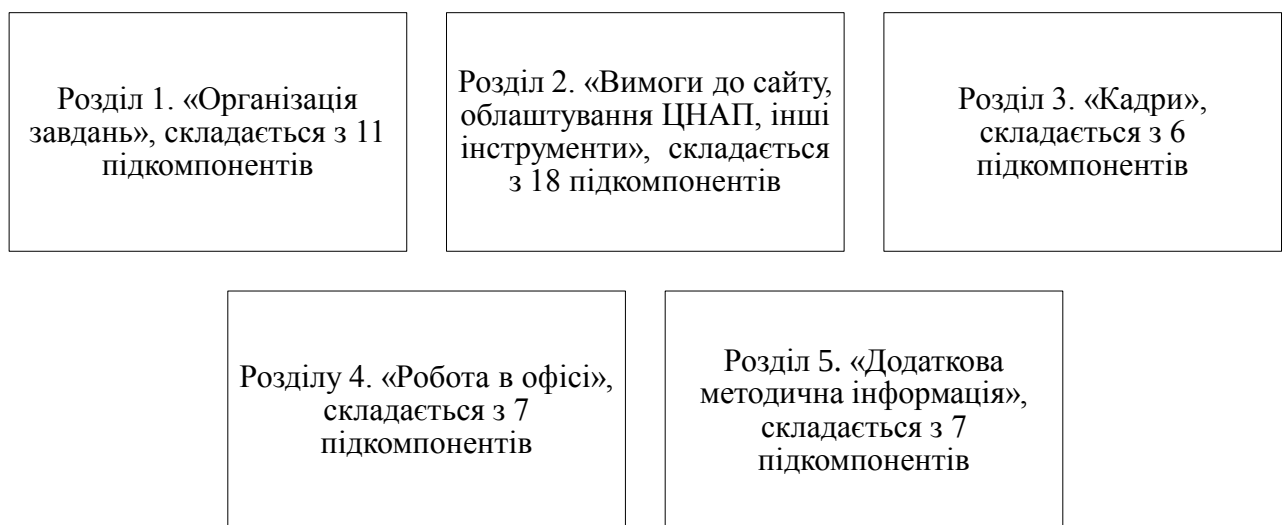


Рисунок 3.3 – Методичний підхід до оцінки діяльності ЦНАП

Джерело: [16]

Дана методика дозволяє провести детальну характеристику в розрізі з кожного компоненту та набула широкого запровадження в рамках проведення оцінки діяльності ЦНАП територіальних громад України. Однак значна кількість складників в розрізі кожного блоку потребує детального опрацювання за кожним напрямом. При цьому суть даної методики полягає у бальному оцінюванні кожного досліджуваного компоненту у відповідності до окреслених критеріїв. Практична імплементація даного підходу для оцінки діяльності ЦНАП Роменської міської ради буде наведена в другому розділі даного дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

2.1 Оцінка системи організації діяльності ЦНАП Роменської міської ради

Основою організації надання адміністративних послуг населенню Роменської міської ради є Постанова КМУ № 723-р. «Про затвердження адміністративних центрів та районів у Сумській області» від 12 червня 2020 року [17]. Згідно до зазначеного нормативного акту адміністративним центром визначено м. Ромни, також до складу Роменської міської територіальної громади (далі –РМТГ) увійшли 74 сільських населених пунктів. Населені пункти, що входять до складу РМТГ, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура населення РМТГ в розрізі населених пунктів, 2021 р.

Адміністративно-територіальна одиниця	Чисельність населення, осіб	Частка населення в загальній структурі, %	Кількість населених пунктів
Роменська міська рада	38718	66,4	3
Ріпчанський старостат	664	1,1	3
Малобубнівський старостат	747	1,3	2
Галківський старостат	680	1,2	4
Рогинський старостат	1062	1,8	2
Миколаївський старостат	1628	2,8	5
Перехрестівський старостат	1899	3,3	9
Довгополівський старостат	1634	2,8	5
Біловодський старостат	1035	1,8	5
Коржівський старостат	969	1,7	5
Бобрицький старостат	1867	3,2	4
Погожокриницький старостат	911	1,6	7
Пустовійтівський старостат	2913	5,0	10
Плавинищенський старостат	1414	2,4	2
Великобубнівський старостат	1464	2,5	3
Гаврилівський старостат	748	1,3	6
Всього	58353	100,0	75

Джерело: [19]

Дані, наведені в таблиці 2.1, демонструють структурне співвідношення міського та сільського населення в наступних розмірах: 66,4% до 33,6%. Так, найчисленнішою структурною одиницею є Роменська міська рада, на яку припадає 66,4% загальної структури населення громади, найменшим за чисельністю населення є Рипчанський старостат - 1%, водночас за площею, частка даного старостату становить 3%. За часткою сільського населення (5,0%), Пустовитівський старостат є найбільшою адміністративною одиницею в структурі РМТГ. Значна кількість населених пунктів у територіальній структурі РМТГ свідчить про важливість належної організації надання якісних адміністративних послуг.

Враховуючи широку мережу населених пунктів, які є частиною РМТГ, важливим є належне забезпечення організації надання якісних адміністративних послуг. Відповідно до рішення Роменської міської ради (РМР) від 26.04.2017 «Про структуру та штат виконавчого комітету Роменської міської ради, департаментів, відділів, муніципального центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді», їх загальна кількість» [19], створено структурний підрозділ РМР - Центр надання адміністративних послуг (далі – РМР ЦНАП), функціональні відділи якого наведені на рисунку 2.1.

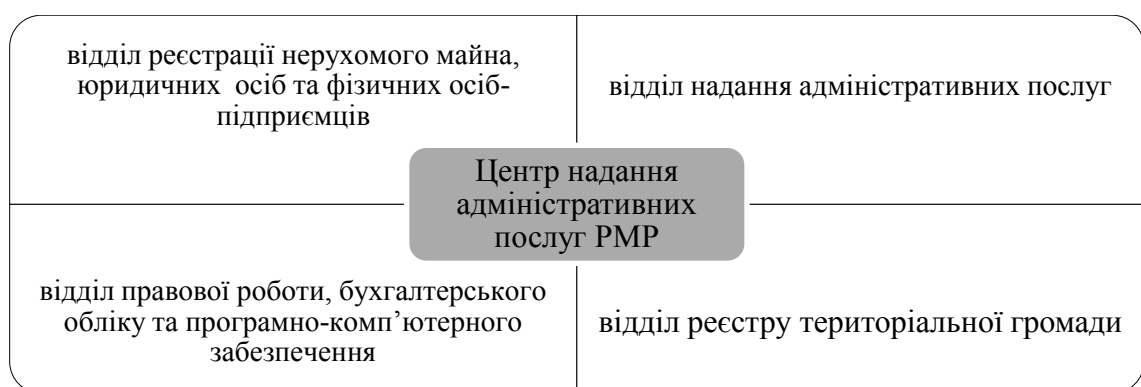


Рисунок 2.1 –Функціональні відділи ЦНАП РМР

Джерело: [19]

Функціональні відділи ЦНАП РМР (рисунк 2.1) відображає основні завдання, на вирішення яких спрямована його діяльність, як показано на рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 - Основні завдання функціональних відділів ЦНАП РМР
Джерело: [20]

Детальний опис адміністративних послуг, які надаються в рамках діяльності ЦНАП РМР, висвітлено на офіційному сайті закладу. Загальна кількість адміністративних послуг (далі – АП), згруповані за призначенням, представлено на рисунку 2.3.

Дані, представлені на рисунку 2.3 видно, що 14 структурних підрозділів є організаціями, які надають адміністративні послуги населенню РМТГ. Так, у Північно-Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції (м. Суми) найбільша кількість послуг, частка яких у загальній структурі становить 22,3 %; 20,5% формують послуги, що надаються управлінням соціального захисту населення Роменської міської ради; 15,2% припадає на послуги, які надає відділ адміністративних послуг Роменської міської ради. Також послуги надається управлінням економічного розвитку м. Ромни та Роменський МВРАЦС Міністерства юстиції.

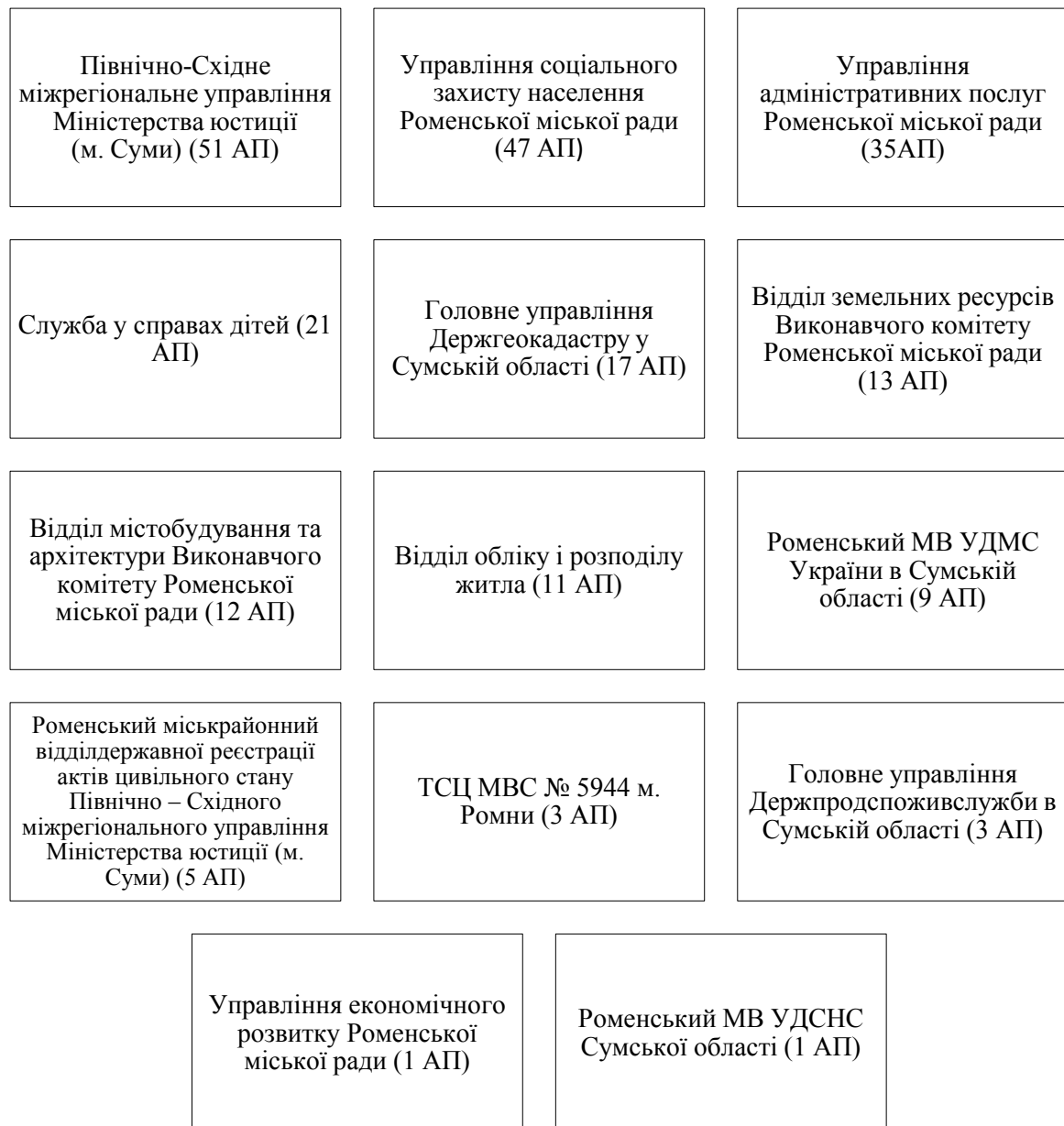


Рисунок 2.3 – Перелік суб'єктів, що надають адміністративні послуги населенню РМТГ в рамках діяльності ЦНАП

Джерело: [20]

Організація взаємодії з організаціями, що надають адміністративні послуги, як показано на рисунку 2.3, забезпечується за участю державних службовців, які представляють відповідний структурний підрозділ. Участь посадових осіб інших структурних підрозділів відбувається через неможливість надання якісних супутніх послуг працівниками ЦНАП. Перелік послуг та персонал узгоджується керівництвом ЦНАП з представником організації.

Заінтересовані особи та органи повинні виконувати умови Положення про діяльність ЦНАП РМР.

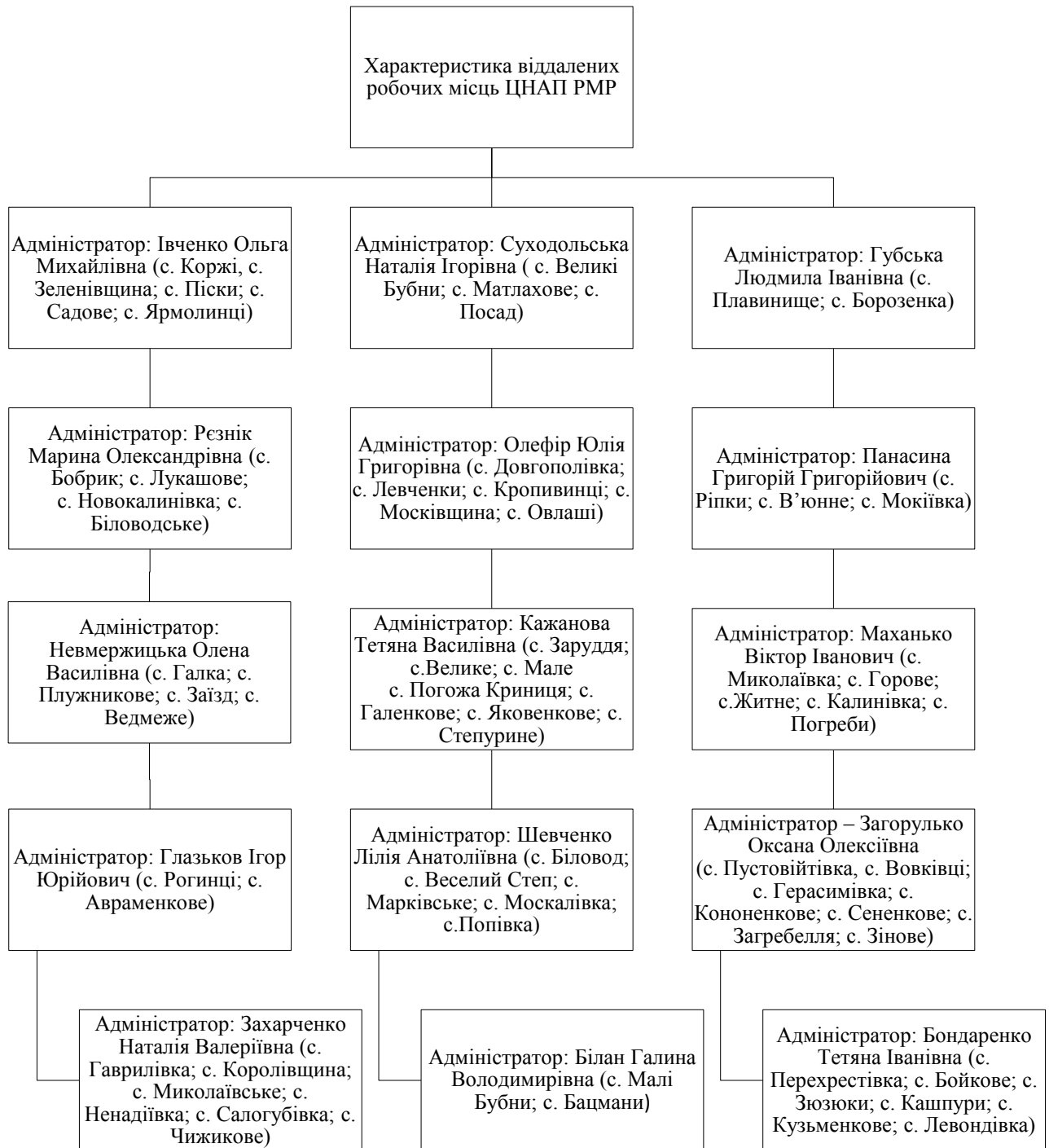


Рисунок 2.4 - Характеристика віддалених робочих місць ЦНАП РМР

Джерело: [20]

У рамках діяльності ЦНАП була впроваджена система «Вулик» і ця функція наразі опрацьовується. Удосконалено організацію послуги «4 в 1», що

дозволяє одночасно реєструвати дитину, місце її проживання, вносити дані до реєстру та користуватися передбаченими законодавством послугами. Послуга «Мобільний адміністратор» активно впроваджується та орієнтована на маломобільні групи населення та віддалені населені пункти РМТГ. Перевагою послуги є те, що адміністративні послуги надаються за місцем проживання, в закладах охорони здоров'я тощо. Програма «Соціальна громада» створена для надання адміністративних послуг сільському населенню. На віддалених робочих місцях адміністративні послуги надають старости та адміністратори, які мають у своєму підпорядкуванні від двох до десяти сел. Загальний розподіл адміністраторів показано на рисунку 2.4 .

Дані, представлені на рисунку 2.4, показують, що будь-яке віддалене робоче місце на території РМТГ здійснює свою діяльність відповідно до частини четвертої ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» [4], враховуючи вимоги регіональної доступності. Структура наданих послуг населенню громади в 2021 р. висвітлена на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Структура наданих послуг населенню в рамках діяльності ЦНАП РМР, 2021 р.

Джерело: [20]

Дані, представлені на рисунку 2.5, свідчать, що серед населення із загальною чисельністю 58,4 тис. осіб у 2021 році найбільшою популярністю користуються земельні, будівельні, житлові та інші послуги (11,8 тис. од.), а їх загальна кількість склала 34050 од. Послуги в розрізі окреслених напрямів займають 34,7% загальної структури наданих послуг. Другою за кількістю наданих послуг є реєстрація місця проживання, видача довідок та внесення змін до реєстрації місцевих органів влади – 11,3 тис., агрегують частку з питомою вагою 33,2%. Крім того, проведено 7,5 тис. реєстраційних дій щодо реєстрації та обтяження речових прав на нерухоме майно, частка яких у загальній структурі становить 22,0%. Важливими адміністративними послугами для населення громади є: реєстраційна діяльність для належної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у громаді.

В приймальній ЦНАП можливо отримати очну консультацію, також є варіанти участі в онлайн формі, котрі мають популярність серед населення (4,0 тис. од. в 2021 р.). У рамках діяльності ЦНАП, адміністративні послуги надаються як платно, так і безкоштовно. За результатами діяльності ЦНАП, у 2021 році стягнуто адміністративного збору на суму 4,5 млн грн, з яких 62,2% надійшло до бюджету Роменської міської ради (рисунок 2.6).

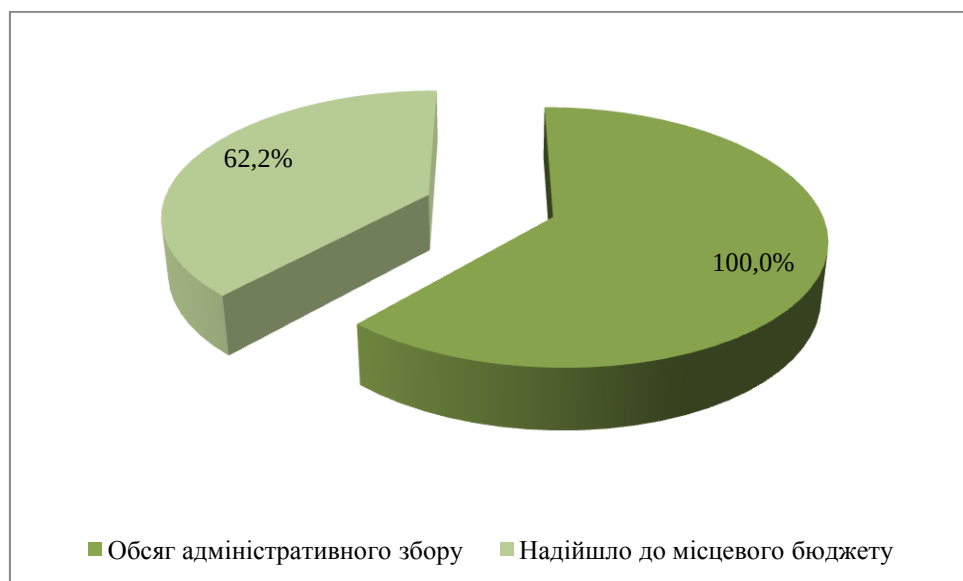


Рисунок 2.6 – Структура плати за надання послуг ЦНАП РМР, 2021 р

Джерело: [20]

Оцінка організаційної ситуації щодо надання адміністративних послуг у РМТГ вказує на те, що 14 суб'єктів надають послуги в загальній кількості 229 одиниць. Оцінюючи загальний стан роботи ЦНАП, варто відзначити наявність функціональної сторінки, де відображені всі нормативні документи щодо надання послуг, а також наявність вільного доступу до переліку послуг. Перевірці підлягають адміністративні послуги, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг у рамках діяльності ЦНАП. До позитивних рис сайту можна віднести наявність повного опису послуг, можливість попереднього запису, наявність сторінки з електронними сервісами для підприємців, наявність чат-бота для спілкування громадян із менеджерами центру, надання консультаційних послуг.

2.2 Функціональна характеристика діяльності ЦНАП

Проведений аналіз організації надання адміністративних послуг населенню РМТГ свідчить про достатньо високий функціональний рівень. Однак, необхідним є проведення аналізу діяльності ЦНАП в розрізі методичного підходу, котрий представлено в розділі 1 дослідження. Враховуючи базові аспекти оцінки організації роботи ЦНАП, проведемо їх детальний аналіз в розрізі функціональних складників. Отримані результати, згрупуємо в таблиці 2.2. Виходячи із даних таблиці 2.2, ключовими елементами оцінки є загальна організація роботи, технічні характеристики об'єкта, робота персоналу тощо. Методика оцінки зазначених компонентів ґрунтується на методичних рекомендаціях оцінки якості адміністративних послуг, розроблених у проєкті «Асоціація розвитку міст» [10, с. 12-25].

Рейтингові характеристики, наведені в таблиці 2.2, свідчать про те, що робота ЦНАП організована на достатньо високому рівні. Так, затверджено перелік адміністративних послуг. Реєстрація особи та посвідчення водія (вперше) не передбачені переліком послуг, які можуть надаватися в рамках діяльності ЦНАП, однак ведеться активна робота по її впровадженню.

Таблиця 2.2 – Характеристика складника «Стан організації роботи ЦНАП», 2021 р.

Назва показника	Максимальний бал	Фактичний бал
1.1. Затверджено перелік адміністративних послуг ЦНАП	5	5
1.2. Повнота (достатність) переліку адмінпослуг для ЦНАП	120	105
За умови наявності у цьому переліку послуг:		
послуги реєстрації актів цивільного стану	10	0
реєстрація місця проживання	10	10
вклеювання фото до паспорта у формі книжечки (25/45 років)	5	5
реєстрація прав на нерухомість	10	10
реєстрація господарювання юридичних осіб, ФОП	5	5
послуги із «закордонними» паспортами та паспортами у формі картки	20	20
послуги у земельній сфері (видача відомостей з ДЗК та реєстрація земельних ділянок)	10	10
соціальні послуги (субсидії, допомоги)	15	15
дозволи / декларації у сфері будівництва	5	5
пенсійні послуги	10	10
послуги з видачі посвідчень водія	10	5
послуги з реєстрації транспортних засобів	10	10
1.3. Затверджено Положення про ЦНАП	5	5
1.4. Затверджено регламент ЦНАП	5	5
1.5. Затверджено інформаційні картки (далі – ІК) адміністративних послуг	20	20
Затверджені інформаційні картки на усі адміністративні послуги – виставляється 5 балів.	5	5
Наявність у цих ІК:		
інформації про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адреса електронної пошти та веб-сайту)	5	5
вичерпного переліку документів	5	5
інформації щодо оплати	5	5
1.6. Затверджено технологічні картки (далі – ТК) адміністративних послуг	20	20
Затверджені технологічні картки на усі послуги – виставляється 5 балів.	5	5
Наявність у цих ТК:		
- чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи	5	5
- чітких і зрозумілих строків опрацювання справи з надання адмінпослуги	5	5
За умови проведення у результаті розробки ТК раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів опрацювання справи)	5	5
1.7. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади, переданих до компетенції ЦНАП, здійснюється тільки в ЦНАП	30	0
Разом (1.1-1.7)	205	160

Джерело: згруповано автором за даними [20]

До складу низхідних позитивних якостей слід віднести ті, що підтверджені та висвітлені на сайті в рамках Правил та положень ЦНАП. Усі карти послуг і технологій сертифіковані та загальнодоступні. ЦНАП РМР

співпрацює з 14 установами, які надають адміністративні послуги, але всі послуги надаються лише в рамках ЦНАПу, що зменшує кількість балів, котрі можуть бути отримані.

Аналіз умов надання адміністративних послуг ЦНАП РМР (Додаток Б,В) свідчить про практично повну відповідність вимогам до організації роботи закладів досліджуваного напрямку. Сайт простий у користуванні, послуги, що надаються розташовані в різних розділах. Для проведення оцінки положення та матеріально-технічного забезпечення ЦНАП, слід враховувати такі характеристики, як місце розташування та матеріально-технічне забезпечення. За даним напрямом підтверджено наявність як позитивних, так і негативних рис. Серед позитивних факторів варто виділити зручне розташування, наявність віддаленої роботи в сільських населених пунктах, що входять до складу громади. Приміщення ЦНАП поділене на зал очікування, інформаційну зону та зону обслуговування, усі зони прозорі.

Зал очікування облаштований належним чином, за потреби відвідувачі можуть використати приклади документів й заповнити необхідні форми. На території ЦНАП працює термінал для оплати послуг. Асортимент оргтехніки достатній, але деякі види потребують вдосконалення. Не всі послуги мають доступ до інформаційних бюлетенів, оскільки лише деякі з них пропонуються на стендах. Відвідувач може прочитати інформацію, опубліковану на сайті, тільки на своєму телефоні. Місця заповнення документів віддалені від стендів з функціями заповнення. На робочих місцях менеджера є лише 1 місце для відвідувача. Зони особистої гігієни для людей з особливими потребами немає, але є пандуси. Ксерокопіювання не дозволяється в ЦНАП, однак, створено систему підказок, за допомогою яких можна швидко зорієнтуватися в просторі. Одним із основних факторів, що впливає на ефективну роботу ЦНАП, є наявність кваліфікованих кадрів. Згрупуємо основні характеристики персоналу ЦНАП, представлені в таблиці 2.3. З інформації в таблиці 2.3 видно, що ЦНАП повністю укомплектовано адміністраторами, середнє навантаження складає 35 чоловік. Підготовлено проєкт навчання та розвитку співробітників ЦНАП, у

відповідності до якого співробітники закладу, беруть активну участь у навчальних заходах.

Таблиця 2.3 – Характеристика складника «Персонал ЦНАП», 2021 р.

Назва показника	Максимальний бал	Фактичний бал
3.1. Призначено / визначено керівника ЦНАП	10	10
3.2. Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах) та затверджено відповідний штатний розпис	10	5
3.3. Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до штатного розпису	30	30
3.4 Навантаження на одного адміністратора (кількість відвідувачів / суб'єктів звернень протягом дня / в середньому):		
25-30 відвідувачів і більше	50	50
3.5. Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки	10	5
3.6. Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу	20	20
3.7. Чистота та охайність робочих місць, зовнішній вигляд персоналу	10	10
разом	140	130

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Позитивним є те, що суб'єкти надання адміністративних послуг організовують навчальні дні для ознайомлення з актуальними законодавчими змінами та умовами надання послуг. Персонал обізнаний у своїй справі та дотримується певного дрес-коду. Одним із найважливіших елементів оцінки якості надання адміністративних послуг є загальна характеристика діяльності ЦНАП.

Загальна характеристика діяльності ЦНАП, з використанням представлених даних, дозволила виявити наступні основні тенденції. Так, електронний документообіг пропонують лише в центральному офісі. Доступ до бази даних організацій, що надають адміністративні послуги, гарантовано. Постачальникам управлінських послуг здійснюється нагадування щодо необхідності підготовки відповіді на запит (за 5 робочих днів до кінцевого терміну). Можлива електронна реєстрація. Вкрай важливо, щоб заявник був проінформований про його/її підготовку у відповідний спосіб на його/її вибір у чітко визначені часові рамки.

Таблиця 2.4 – Характеристика складника «Функціональна діяльність ЦНАП», 2021 р.

Назва показника	Максимальний бал	Фактичний бал
4.1. Взаємодія органів влади відбувається шляхом:		
передачі документів в паперовому вигляді або	10	
впроваджено електронний документообіг		
<i>ЦНАП</i>	20	20
<i>ЦНАП + органи влади</i>	30	
4.2. Наявний доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП		
<i>паперовий</i>	10	
<i>електронний</i>	30	30
<i>змішаний (залежно від суб'єктів)</i>	20	
4.3. Здійснюється контроль стану надання послуги (щодо термінів згідно ТК)	20	20
4.4. Є можливість попереднього запису на прийом (телефон / на веб-сайті ЦНАП через Інтернет / через термінал електронної черги або інфомат)	15	15
4.5. Заявник інформується про готовність відповіді / результату (<i>телефоном, SMS, інше</i>)	10	10
4.6. Час очікування в черзі (середній):		
до 10 хвилин	30	
до 15 хвилин	20	
до 20 хвилин	10	10
до 30 хвилин і більше	0	
4.7. Своєчасність надання послуг (період – від кварталу до року):		
кількість протермінованих справ не більше 5%	30	30
кількість протермінованих справ не більше 10%	15	
кількість протермінованих справ більше 20%	0	
разом	165	135

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Наявність недотримання строків надання становить менше 1,0% і виникає, коли потрібна додаткова інформація. Окремо проведено аналіз додаткових характеристик діяльності ЦНАП, таблиця 2.5. На основі інформації таблиці 2.5 підтверджено, що ЦНАП РМР постійно аналізує кількість відвідувачів за двома напрямками: прийом (обробка) документів та надання запитів. Загальна характеристика показує, що середня кількість відвідувачів коливається від 600 до 750 осіб. Аналіз базується на даних електронної черги. Проте саме система перевірки задоволеності населення якістю надання адміністративних послуг потребує вдосконалення. Зараз ЦНАП, для визначення позитивної та негативної думки, проводить електронне опитування.

Таблиця 2.5 – Характеристика складника «Додаткові оціночні показники діяльності ЦНАП», 2021 р.

Назва показника	Максимальний бал	Фактичний бал
5.1. Чи проводиться аналіз щодо кількості відвідувачів протягом дня (місяця, кварталу, року), які звертаються,	20	20
1) на прийом документів / видачу документів	15	15
2) за консультаціями	5	5
5.2. Чи наявний перелік власних вимог щодо якості надання адмінпослуг	20	0
1) максимального часу очікування у черзі,	10	
2) часу обслуговування,	10	
5.3. проводиться опитування чи анкетування громадян щодо якості послуг ЦНАП	15	10
5.4. Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання АП і вживаються відповідні заходи	15	15
- за наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості адмінпослуг;	5	5
- за умови наявності в звіті чітких пропозицій щодо покращення роботи ЦНАП, послуг;	5	5
- за умови наявності фактів впровадження змін (новацій) за результатами аналізу зауважень і пропозицій	5	5
5.5. Наявність скриньки (книги) зауважень та пропозицій	5	5
разом	75	50

Джерело: згруповано автором за даними [20]

У приміщенні ЦНАП, також розташовані ящики, де відвідувачі залишають свої позитивні або негативні відгуки, після використання послуги. Щороку до Виконавчого комітету РМР подаються пропозиції щодо покращення діяльності ЦНАП та розширення зон обслуговування. Спільно з керівництвом РМР організовано дитячий куточок та встановлено обладнання для оформлення біометричних паспортів. Згрупуємо проведені результати дослідження та представимо їх на рисунку 2.7.

Дані, наведені на рисунку 2.7, свідчать про досить високий ступінь організації надання адміністративних послуг населенню РМР. Підтверджено необхідність розширення каталогу послуг та вдосконалення організації роботи закладу щодо прийому скарг. В частині просторового розташування, то площа, відведена для кожного адміністратора, повинна бути збільшена до 9 квадратних метрів.

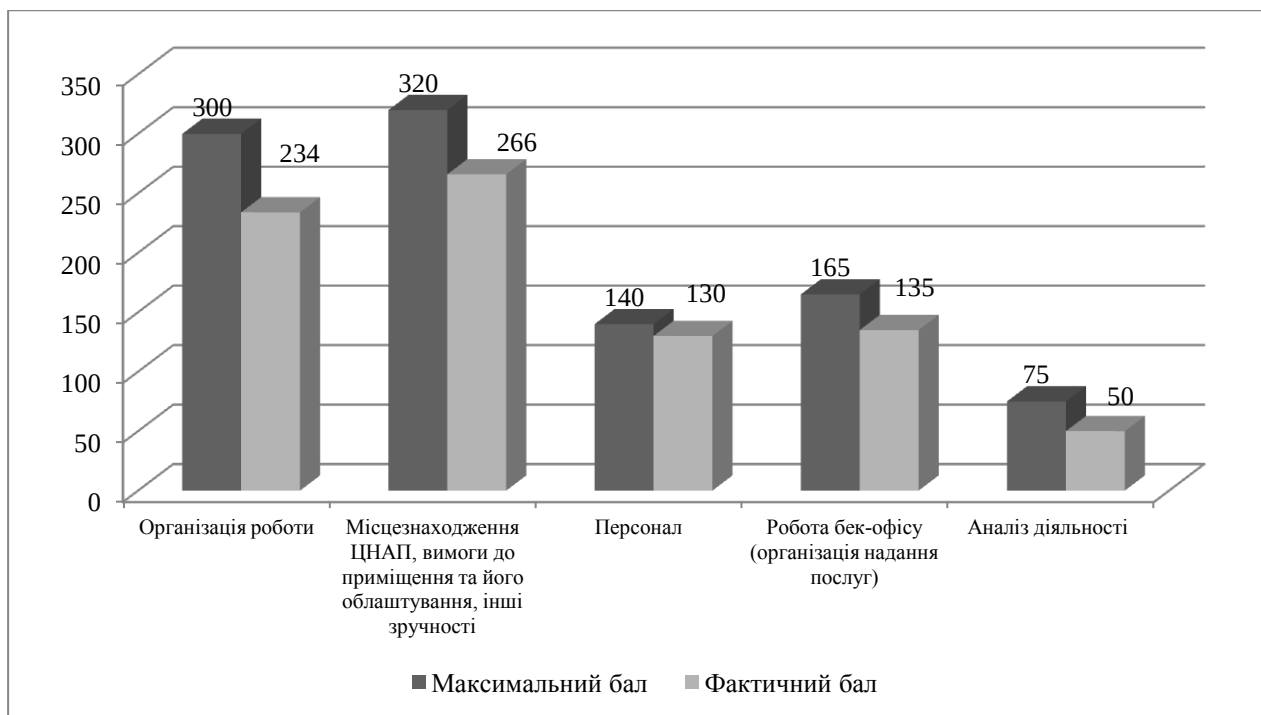


Рисунок 2.7 – Зведена оціночна характеристика діяльності ЦНАП РМР

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Оцінка персоналу є позитивною, але слід подбати про те, щоб співробітники були перевірені та проінформовані про план підвищення їх кваліфікації та навчання. Час очікування послуги в 20 хвилин, свідчить про необхідність розвитку професійної компетентності працівників ЦНАПу.

2.3 Аналіз якості надання адміністративних послуг населенню Роменської міської ради

Сформована загальна характеристика діяльності ЦНАП РМР свідчить про важливість удосконалення системи оцінки якості надання адміністративних послуг населення. Для формування моніторингових індикаторів оцінки та визначення думки відвідувачів в розрізі представників міського та сільського населення в грудні 2021 р. було проведено соціологічне дослідження. Загальна кількість учасників склала 703 чол., з яких 236 чол. фізичні особи (сільські жителі) та 467 фізичні особи (міські жителі). Участь в опитування брали, як чоловіки, так і жінки. В частині гендерної структури респондентів серед

міського населення встановлено наступне співвідношення між жінками та чоловіками: 59,0% та 41,0% відповідно. Гендерна структура респондентів, представників сільського населення має наступну структуру 43,0% та 57,0% жінок до чоловіків. У складі вікових груп респондентів слід відмітити, що найбільша кількість звернень надходить від населення у віці 30-39 років та 40-49, відмінності між представниками міського та сільського населення мають незначну варіаційність.

Аналіз організації надання адміністративних послуг респондентами, окреслив переваги відвідування приміщення ЦНАП в порівнянні з онлайн послугами, кількість яких є значно меншою. Серед послуг, які користуються найбільшою популярністю серед населення слід відмітити наступні: оформлення паспорта або біометричного документа; реєстрація перебування; обмін паспортних фотографій. Дані послуги є актуальними як для респондентів, представників міського населення, так і для сільських жителів.

Рівень задоволення потреб населення в розрізі отриманих адміністративних послуг є ключовим індикатором оцінки діяльності ЦНАП. При цьому важливим є встановлення відмінностей між оцінками міських та сільських жителів – відвідувачів ЦНАП (рисунок 2.8)

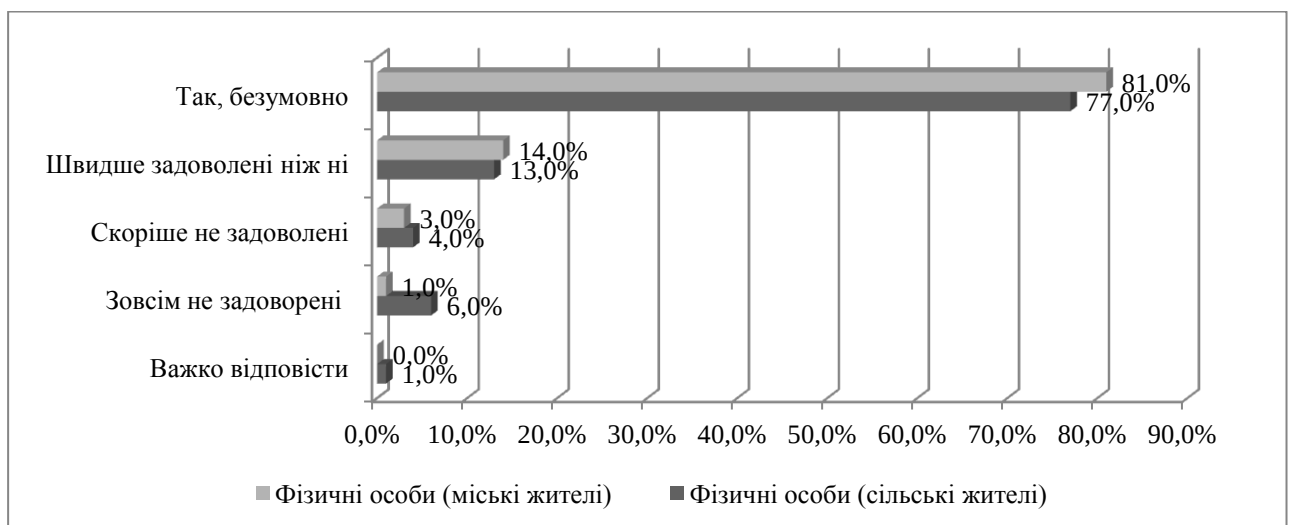


Рисунок 2.8 – Структура рівня задоволення населення якістю обслуговування, 2021 р.

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Дані, наведені на рисунку 2.8 свідчать про високу оцінку респондентами рівня задоволення населення якістю їх обслуговування адміністраторами ЦНАП РМР. При цьому значних відмінностей в оцінках міських та сільських жителів не виявлено. Однак, кількість міських жителів, котрі більш високо оцінили якість обслуговування є більшою, за кількість позитивних оцінок сільських жителів, в наступному співвідношенні: 81,0% та 77,0%. Частка міських жителів, котрі не задоволені або скоріш не задоволені складає 1,0% та 3,0% відповідно. В розрізі сільських жителів встановлена наступна динаміка в розрізі досліджуваних категорій: 6,0% та 4,0% відповідно.

В частині порівняльної оцінки сучасного рівня надання послуг в закладі та попередніх відвідувань, визначено значне зростання якості надання послуг. Так, попередні оцінки щодо рівня якості наданих послуг зросли на 44,0% за оцінками міських жителів на 21,0% за оцінками сільських жителів. В частині загальної оцінки процедури вирішення проблеми з якою було звернення, було отримано наступні структурні співвідношення (рисунок 2.9).

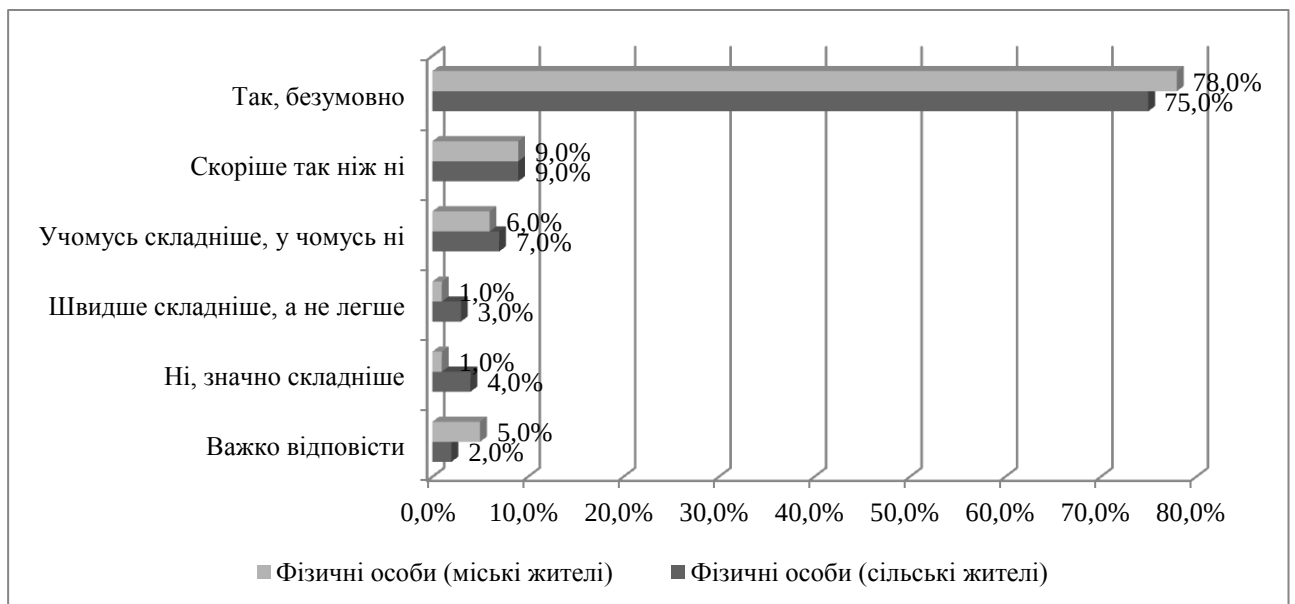


Рисунок 2.9 – Структура загальної оцінки респондентів процедури вирішення проблеми

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Отримані структурні співвідношення оцінок респондентів щодо процедури вирішення проблеми, наведені на рисунку 2.9, свідчать про позитивні відгуки 78,0% опитаних респондентів серед міського населення та 75,0% респондентів – сільських жителів. Однак наявна й частка респондентів, котрі не задоволені процедурою вирішення проблеми та засвідчили про її часткове або значне ускладнення. Так, 4,0% сільських жителів та 1,0% міських жителів засвідчили про значне ускладнення процедури вирішення проблеми. При цьому 3,0% сільських жителів та 1,0% міських жителів, також засвідчили про незначне ускладнення процедури вирішення проблеми з якою було звернення до ЦНАП.

Важливим аспектом в рамках оцінки діяльності ЦНАП є дотримання визначених термінів їх надання. В розрізі даного питання, встановлено найбільшу кількість скарг, отриманих в рамках діяльності закладу протягом 2021 р. Отримані оцінки респондентів, представлено на рисунку 2.10.

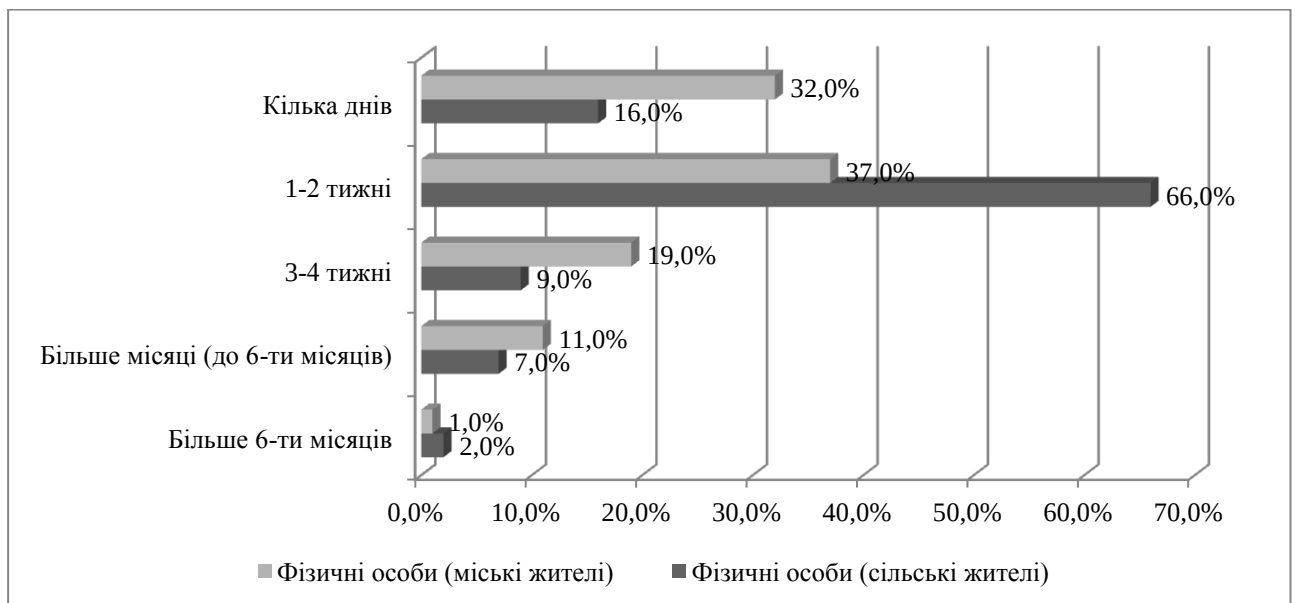


Рисунок 2.10 – Структурне співвідношення термінів виконання звернень громадян ЦНАП РМР

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Результати оцінок респондентів, рисунок 2.10, щодо строків виконання звернень громадян свідчить про значну варіаційну розбіжність між характеристиками відповідей міських та сільських жителів. Так, 32,0% міських жителів отримали відповідь на звернення за кілька днів, а 37,0% опитаних, очікували 1-2 тижні. Однак були й випадки очікування більше шести місяців, котрі є виключеннями в загальній структурі. Відповіді на звернення 66,0% сільських жителів очікували в термін 1-2 тижні, а 16,0% респондентів отримали відповідь за декілька днів. Також відмінним є й структурне співвідношення в розрізі відповідей щодо строку очікування відповіді 3-4 тижні. Так, частка міського населення в розрізі даного терміну складає 19,0%, частка сільського населення 9,0% відповідно. Щодо очікування на відповідь в розрізі місяця та більше, тут частка респондентів серед числа міських жителів є більшою і складає 11,0% в порівнянні із часткою сільських жителів – 9,0%.

Безпосередньо оцінка якості отриманої послуги дозволяє визначити результативність діяльності ЦНАП та опосередковано характеризує рівень професійності фахівців, котрі забезпечують надання певного виду послуг. В розрізі даного параметру оцінки, дослідженням було передбачено надати оцінку якості усних консультацій фахівців, консультацій наданих телефоном, отриманих відповідей за запитом на сайті та відповіді на письмові звернення. Результати оцінок були згруповані та представлені на рисунку 2.11.

Отримані результати, представлені на рисунку 2.11, позитивно характеризують якість наданих консультацій. Так, 63,0% респондентів дуже добре оцінили якість усних консультацій, 28,0% опитаних, також надали позитивний відгук щодо отриманої консультації. Зауважимо, що частки звернень міського населення за телефоном або за електронним запитом є низькою і складає 13,0%, 14,0% відповідно. Однак є й наявність категорично негативних відгуків, так, 1,0% респондентів підтвердив дуже погану якість консультацій в усній формі. Представлені характеристики підтверджують важливість особистого контакту отримувачів послуг з фахівцями ЦНАП.

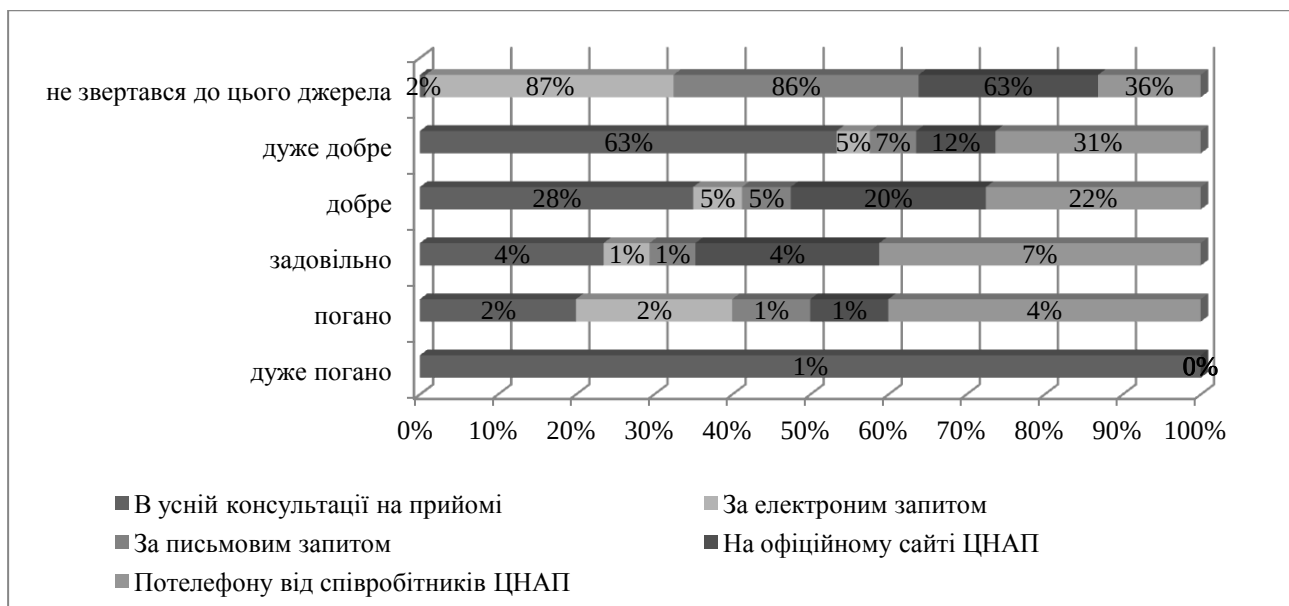


Рисунок 2.11 – Комплексні результати оцінки якості наданих консультацій адміністраторами ЦНАП, респонденти – міські жителі

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Проте встановлено підвищення активності населення щодо використання електронних сервісів, котрі функціонують на сайті закладу. Аналогічна оцінка щодо якості отриманих консультацій була проведена й серед респондентів з числа сільських жителів. Отримані результати згруповано та представлено на рисунку 2.12.

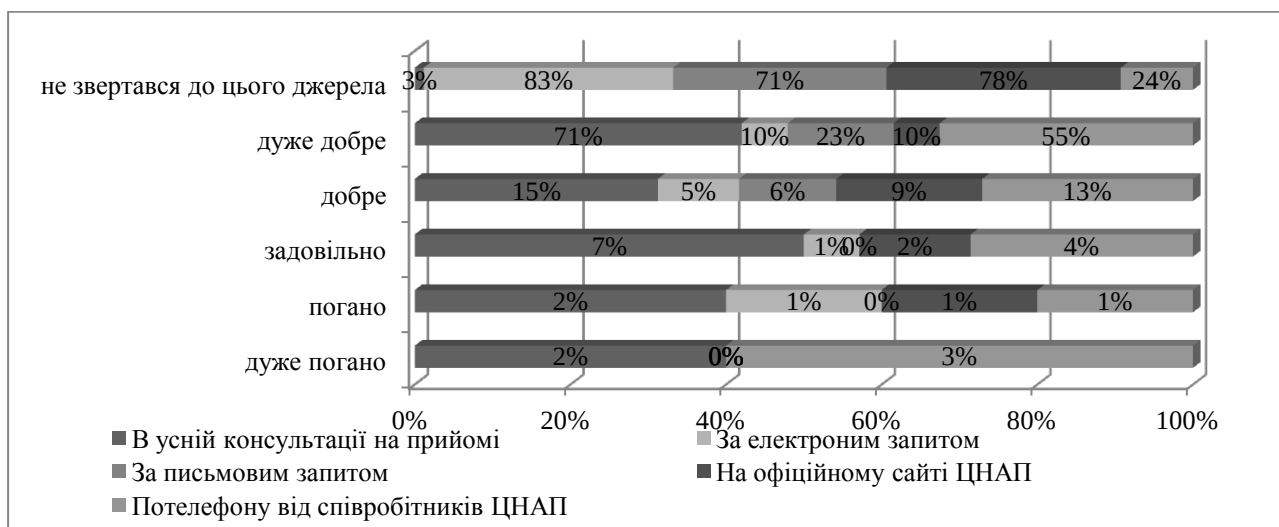


Рисунок 2.12 - Комплексні результати оцінки якості наданих консультацій адміністраторами ЦНАП, респонденти – сільські жителі

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Результати, представлені на рисунку 2.12 свідчать про те, що більшість респондентів (сільських жителів) надали позитивні відгуки щодо якості консультацій. Аналогічною є тенденція щодо найбільшої вагомості усних консультацій, котрі 86,0% респондентів оцінили, як добру та дуже добру. На противагу позитивним відгукам 2,0% опитуваних, були не задоволені якістю отриманих консультацій. Серед негативних відгуків, 3,0% опитуваних, відмітили незадоволеність щодо якості отриманої консультації телефоном. Також спів ставною є тенденція щодо низької активності респондентів щодо отримання консультацій за електронним запитом або за допомогою сайту. Отримані результати в цілому позитивно характеризують якість надання консультацій адміністраторами ЦНАП, однак визначають вектор розвитку в частині запровадження інформаційної компанії щодо можливостей отримання послуг на сайті чи шляхом відправлення електронного запиту.

Продовжуючи формування загальних характеристик щодо якості надання адміністративних послуг, респондентам було запропоновано надати оцінку ступеню задоволеності власної потреби за результати відвідування ЦНАП РМР. Отримані результати згруповані в розрізі досліджуваних респондентів та представлені на рисунках 2.13-2.14.

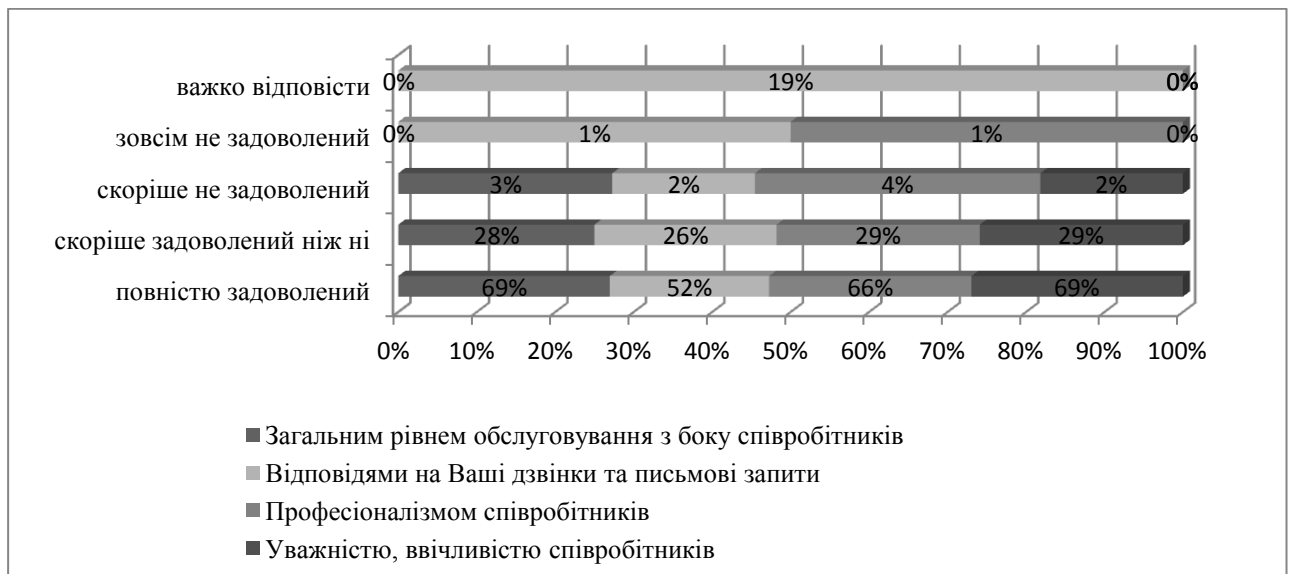


Рисунок 2.13 - Результати оцінки ступеню задоволеності власної потреби за результати відвідування ЦНАП РМР, респонденти – міські жителі

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Представлені на рисунку 2.13 дані, в більшій мірі забезпечують формування оціночних характеристик адміністраторів, котрі надають послуги. За результатами оцінки, повністю задоволені загальним рівнем обслуговування 69,0% опитуваних міських жителів. Високу оцінку професіоналізму співробітників надали 66,0% респондентів; уважність та ввічливість співробітників високо оцінили 69,0% опитуваних. Однак, слід відмітити про наявність проблемних питань в частині роботи зі зверненнями громадян, адже, лише 52,0% опитаних надали схвальні відгуки. В цілому частка різко негативних відгуків є незначною і складає 1,0%.

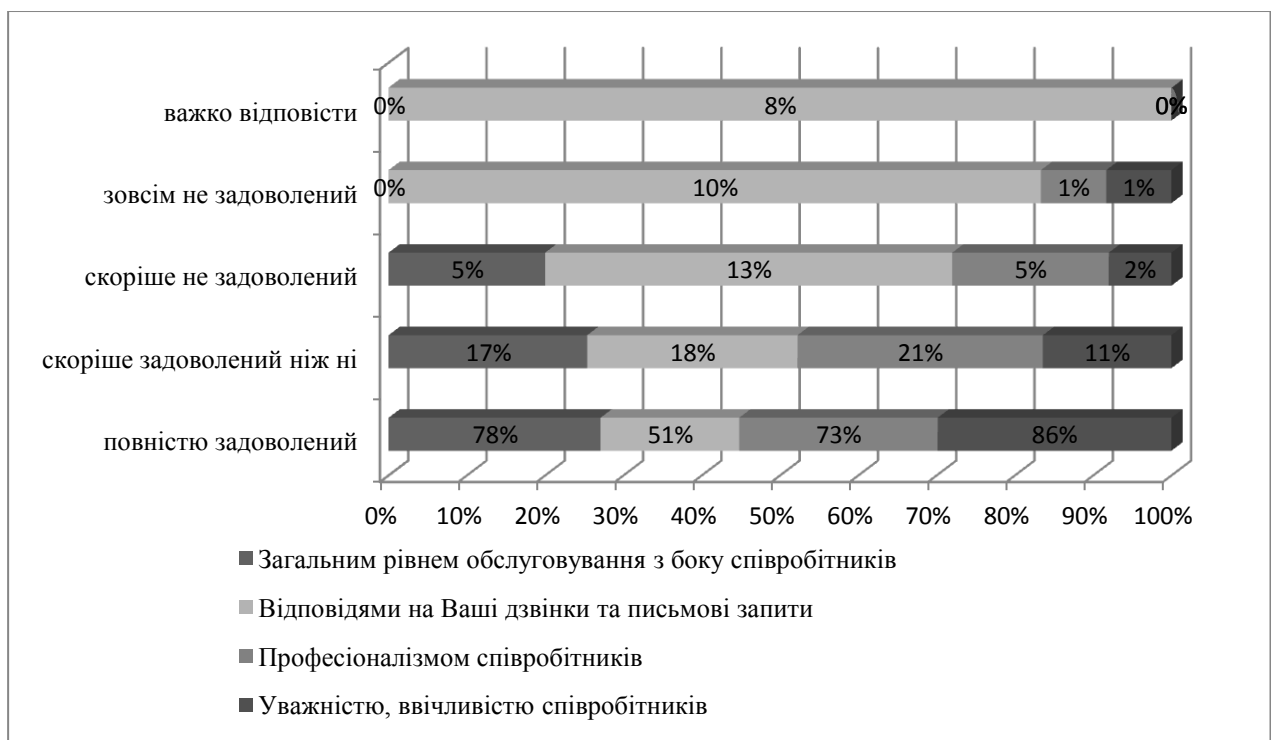


Рисунок 2.14 - Результати оцінки ступеню задоволеності власної потреби за результати відвідування ЦНАП РМР, респонденти – сільські жителі
Джерело: згруповано автором за даними [20]

Результати відповідей респондентів – сільських жителів (рисунок 2.14), в цілому є співставними з попередніми даними. Так, частка позитивних відгуків щодо загального рівня обслуговування складає 78,0%. Професіоналізм співробітників ЦНАП відповідає вимогам щодо якості надання адміністративних послуг 73,0%, опитаних респондентів – сільських жителів.

Уважність та ввічливість співробітників підтверджена 86,0% опитуваних. Підтверджена й тенденції часткового задоволення відповідями на усні та письмові запити, адже лише 51,0% опитуваних надав схвальні відгуки. Підсумовуючи аналіз наведених характеристик, зауважимо, що міські жителі є більш вимогливими щодо якості наданих адміністративних послуг. Підтверджено, в розрізі цільових груп респондентів, наявність єдності поглядів щодо наявності проблемних питань в частині роботи з письмовими та усними зверненнями.

Однією із вимог щодо якості надання адміністративних послуг в рамках діяльності ЦНАП є його місце розташування, забезпечення належного простору та відповідного інформаційного забезпечення, прозорість процедури надання послуг тощо. Завершуючи аналіз діяльності ЦНАП, респондентам було запропоновано надати загальну оцінку щодо організації надання послуг, результати якої представлено на рисунках 2.15-2.16.

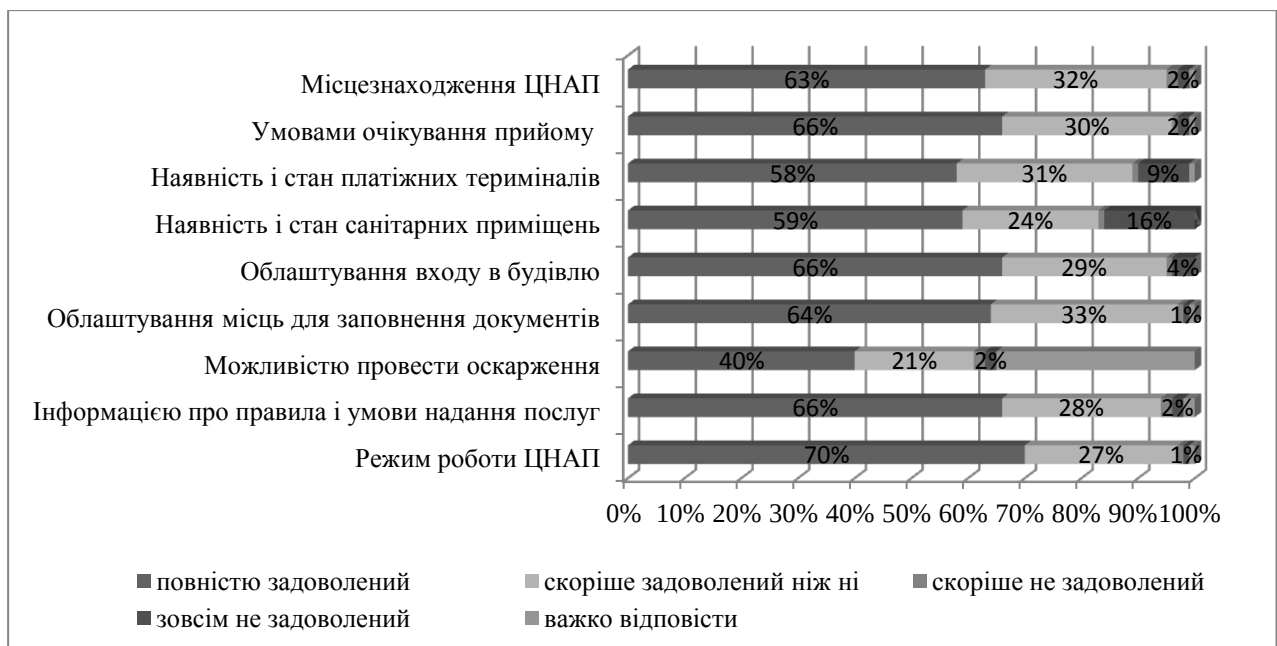


Рисунок 2.15 – Загальна оцінка організації надання адміністративних послуг ЦНАП, (респонденти – міські жителі)

Джерело: згруповано автором за даними [20]

В цілому, представлені на рисунку 2.15 дані, окреслюють переважну більшість позитивних характеристик, повністю задоволеними організацією

надання адміністративних послуг ЦНАП РМР більше 50,0% респондентів. Третина опитуваних визначає, що вони скоріше задоволені, що також можна віднести до складу позитивних характеристик. В цілому отримані результати опитування підтверджують наведені в попередньому підрозділі дослідження оціночні характеристики. Керівництву закладу слід звернути увагу на важливість облаштування приміщення для людей з особливими потребами. В частині обмеження доступності послуг, респондентами було відмічено перебої в роботі терміналу, а також віддаленість відділень банку від закладу, що ускладнює процес отримання адміністративної послуги, котра повинна бути оплачена попередньо.

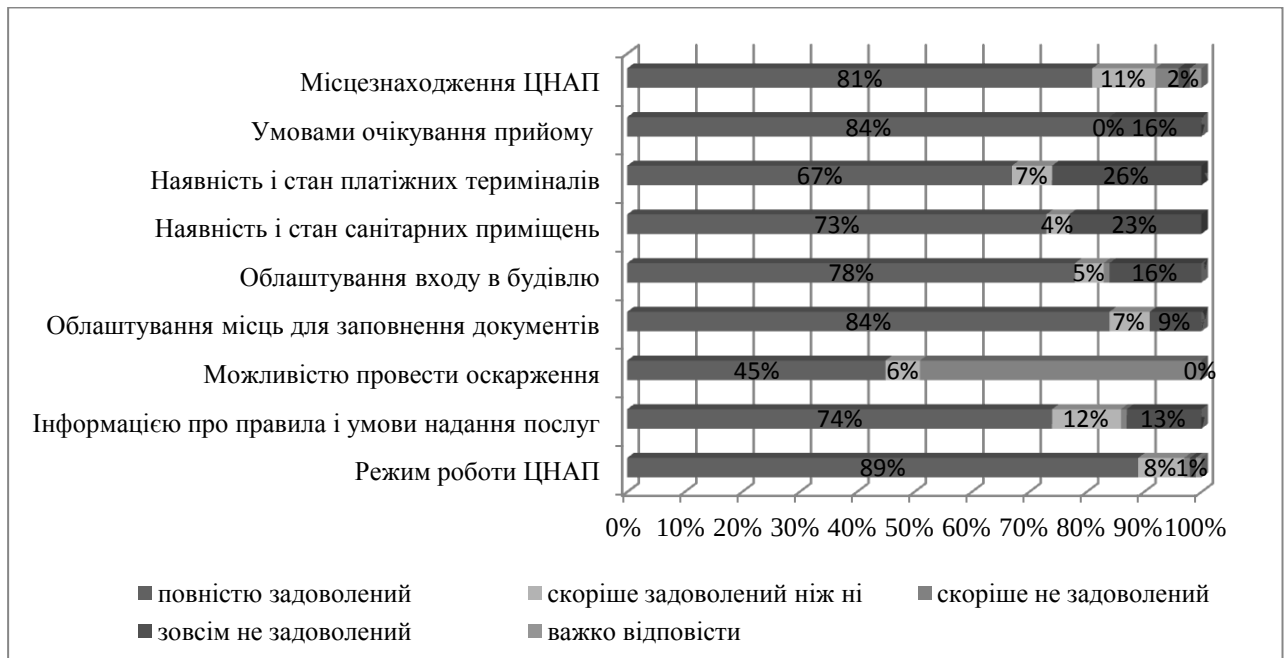


Рисунок 2.16 – Загальна оцінка організації надання адміністративних послуг ЦНАП, (респонденти – сільські жителі)

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Дані, представлені на рисунку 2.16, підтверджують окреслені вище тенденції та визначають нижчий поріг вимогливості сільських жителів щодо організації надання адміністративних послуг в порівнянні з міськими жителями. В цілому позитивні характеристики надано в розрізі всіх складників, проте, й відмічено, недосконалість процедури проведення оскарження. Також

відмічена тривалість очікування в розрізі певних адміністративних послуг, котра, на думку респондентів, обумовлена низькими професійними компетентностями фахівця, котрий забезпечує їх надання. Знову ж таки відмічено про недосконалість інформаційної компанії щодо переліку послуг та процедури реалізації можливостей щодо оплати або замовлення певних послуг он-лайн.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

3.1 Удосконалення організації надання адміністративних послуг населенню в рамках реалізації державної політики

Проведений аналіз діяльності ЦНАП РМР, як в розрізі підходів сформованих експертним середовищем, так і за результатами оцінок респондентів, визначив наявність проблемних питань в частині оцінки якості наданих адміністративних послуг. Отримані результати соціологічного дослідження в цілому позитивно характеризують організацію надання адміністративних послуг, однак, частково є суб'єктивними, що підтверджує важливість розробки стандартів якості надання адміністративних послуг та їх висвітлення в інформаційному просторі.

Дана проблематика потребує вирішення в рамках реалізації державної політики надання адміністративних послуг населенню. Так, діюча модель надання адміністративних послуг, закріплена в Законі України «Про адміністративні послуги» [4] та визначає елементи сервісної концепції державного управління, а тому подальший розвиток цього інституту слід розглядати саме в контексті реалізації державної політики.

Для врегулювання суперечливих питань, необхідним є вдосконалення нормативно-правового забезпечення державної політики в системі надання адміністративних послуг населенню, одним із напрямків якого, є затвердження відповідного Кодексу [21, с. 114]. Даним Кодексом буде регламентована низка важливих елементів системи, ключові з яких, згруповано на рисунку 3.1. Представлені на рисунку 3.1 базові концепти Кодексу дозволять регламентувати коло проблемних питань, котрі наразі негативно впливають на якість надання адміністративних послуг населенню.

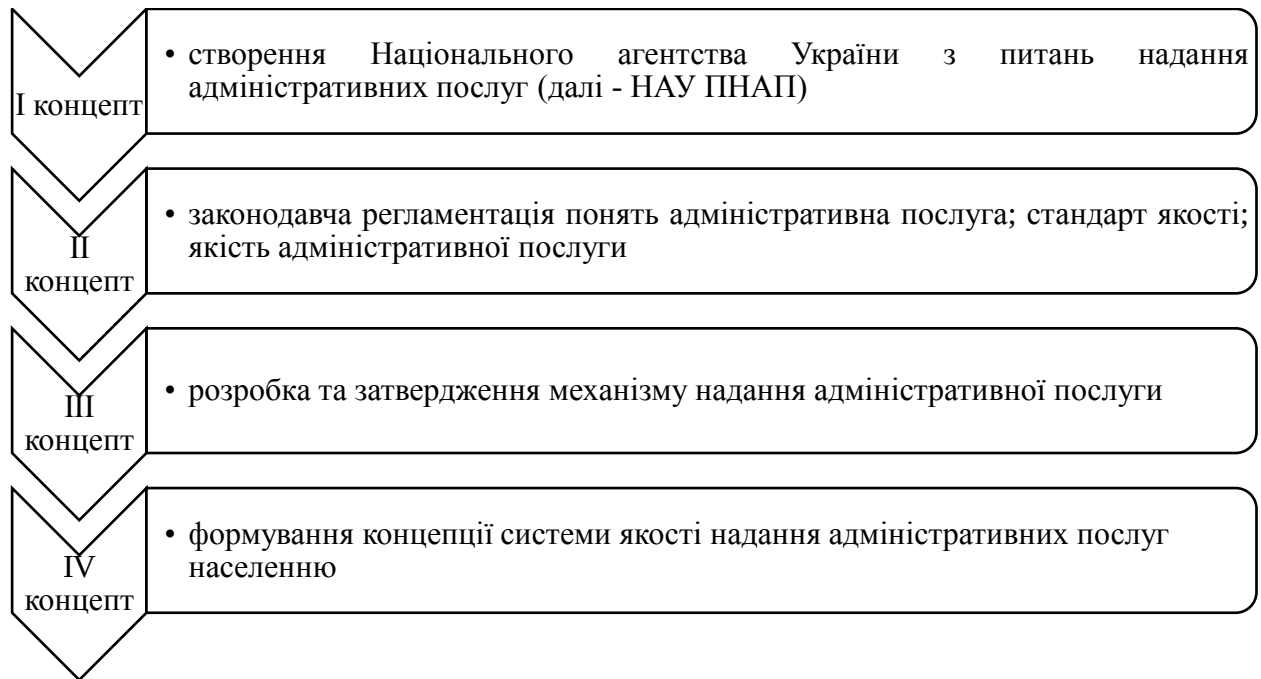


Рисунок 3.1 – Базові концепти Кодексу України щодо надання адміністративних послуг

Джерело: згруповано автором згідно [22]

Зупинимось більш детально на певних аспектах. Так, забезпечення діяльності НАУ ПНАП дозволить сформувати інформаційну базу про систему надання адміністративних послуг, розбудувати ефективну мережу регіональних ЦНАП. Чітка ієрархія підпорядкування дозволить більш ефективно здійснювати контроль за результатами діяльності та впроваджувати заходи, котрі забезпечать удосконалення системи організації надання послуг. В частині розробки концептуальних складових, механізму надання адміністративних послуг, запропоновано використання наступних функціональних складників, котрі представлено на рисунку 3.2.

Представлені на рисунку 3.2 концептуальні складові механізму надання АП визначають чотири функціональні напрями, такі як: нормативно-правове забезпечення, інституційне та фінансове забезпечення, а також кадровий потенціал. Дані напрями інтегровані між собою та формують завдання, котрі мають бути реалізовані. Так, нормативно правова складова є регламентуючою в сфері інституційного та кадрового забезпечення.

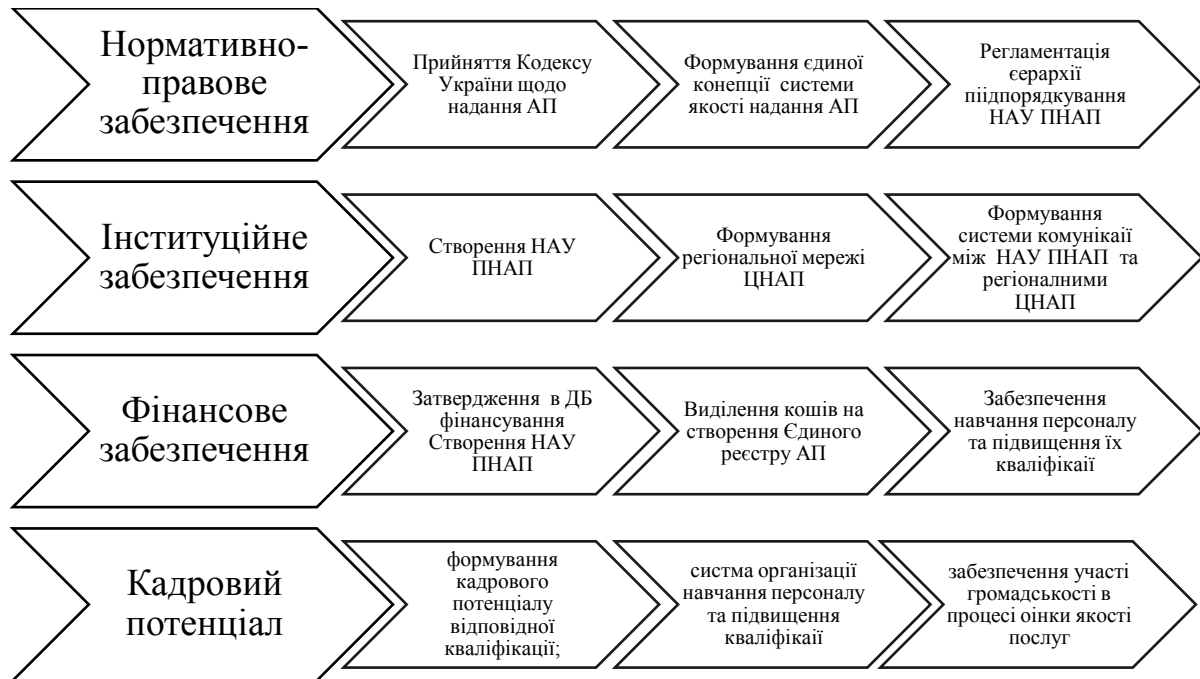


Рисунок 3.2 - Концептуальні складові механізму надання адміністративних послуг в сфері державної політики

Джерело: згруповано автором за даними [13, 21, 22]

Фінансове забезпечення впливає на інституційну складову та кадровий потенціал. Інституційне забезпечення формує підґрунтя для розвитку кадрового потенціалу. Фінансова складова є основою для створення та організації діяльності Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, формування мережі його регіональних відділень, підготовки та підвищення кваліфікації відповідних спеціалістів для надання адміністративних послуг, а також наповнення єдиного реєстру надання адміністративних послуг населенню.

Комунікаційна складова включає інституційні та кадрові механізми, котрі виступають основою створення Національного агентства України з надання адміністративних послуг та його регіональних відділень з відповідним кваліфікованим персоналом, організацію постійного навчання персоналу для комунікаційних заходів. Важлива складова системи організації надання якісних адміністративних послуг в сфері реалізації державної політики є якість адміністративної послуги. В основу базової характеристики щодо визначення

якості може бути покладена концепція Total Quality Management. Даний підхід до управління організацією, забезпечує поєднання ресурсів, методів управління та технічних засобів в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне вдосконалення діяльності та результатів цієї діяльності. Концепція TQM включає всі сфери та види діяльності організації й спрямована на використання матеріально-технічних і людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб клієнтів, суспільства та працівників організації, тому може бути впроваджена в механізм надання адміністративних послуг.

Серед принципів даної концепції, котрі можуть бути використані в сфері реалізації державної політики надання якісних адміністративних, слід відмітити наступні:

- орієнтація на споживача;
- посилення ролі керівництва в процесах управління якістю;
- залучення фахівців ЦНАП до організації системи надання якісних послуг населенню;
- процесний підхід в сфері оновлення ресурсів та їх розподілу між структурними підрозділами;
- системний підхід до управління діяльністю підприємств та організацій;
- постійне вдосконалення кваліфікації працівників, впровадження інновацій;
- прийняття управлінських рішень у відповідності до умов певної, конкретної ситуації;
- регламентація відносин партнерів з учасниками процесу [21, 22].

Загальне управління якістю в системі надання адміністративних послуг можна вважати комплексним підходом до управління ЦНАП, спрямованим на якість, яка базується на участі персоналу всіх підрозділів та на всіх рівнях організаційної структури, спрямований на досягнення задоволеності вимог замовників послуг та переважної участі членів організації та суспільства.

Відповідно, для забезпечення якості надання адміністративних послуг необхідно організувати діяльність відділу аудиту та контролю в загальній системі надання адміністративних послуг у структурі Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг. Чіткий перелік послуг, формування єдиної концепції щодо забезпечення якісних потреб споживачів адміністративних послуг, на основі концепції загального управління якістю, дозволить удосконалити державну політику в сфері надання адміністративних послуг населенню.

Отже впровадження концепції TQM в систему надання адміністративних послуг дозволить підвищити якість їх надання населенню. Однак слід враховувати необхідність реалізації таких складників, як:

- гарантія якості, що забезпечує формування чіткого набору функцій, в розрізі яких здійснюється їх оцінка;
- контроль якості, направлений на постійне поліпшення якості і підвищення рівня гарантії [23, с. 18].

В системі державної політики надання адміністративних послуг важливим є дотримання принципів, ключові з яких, представлені в таблиці 3.1.

Таблиці 3.1 – Принципи державної політики надання адміністративних послуг населенню

Принципи	Базова характеристика
стандарти	встановлення, моніторинг та публікація чітко визначених стандартів обслуговування, яких користувачі можуть очікувати
гласність	надання клієнтам повної та точної інформації, в якій слід пояснювати прості та доступні складові процесу надання послуги
консультації	регулярне та систематичне вивчення потреб споживачів адміністративних послуг, аналіз думок користувачів та їхні пріоритети щодо покращення послуг та прийняття рішень щодо стандартів надання послуг
ввічливість	прояв ввічливості до обслуговування клієнтів, надання адміністративних послуг у зручній для клієнтів формі
скарги	обов'язкове вибачення перед клієнтами у випадку відхилення від стандартів при наданні послуг, пояснення причин того, що сталося, і швидкий пошук ефективного засобу для виправлення недоліків, установка порядку внесення скарг і незалежних процедур перегляду справ
віддача	ефективне і економне надання послуг громадськості, об'єктивна перевірка і підтвердження показників у порівнянні зі стандартами

Джерело: [23, с. 21[]]

За умови дотримання, представлених в таблиці 3.1, принципів, буде забезпечено підвищення якості не тільки окремих адміністративних послуг, а в цілому системи надання АП населенню. Слід підкреслити, що використання терміну управління якістю, стосовно надання адміністративних послуг, висуває суттєво інші вимоги до оцінки технологій надання, ніж традиційні концепції управління якістю, зокрема: створення стратегії, орієнтованої на результат, визначення індикаторів та оцінки всіх технологічних процесів.

Враховуючи, досліджені вище концептуальні складники, складові механізму надання адміністративних послуг в сфері державної політики, сформуємо базові потреби отримувачів АП, котрі представлено на рисунку 3.3.

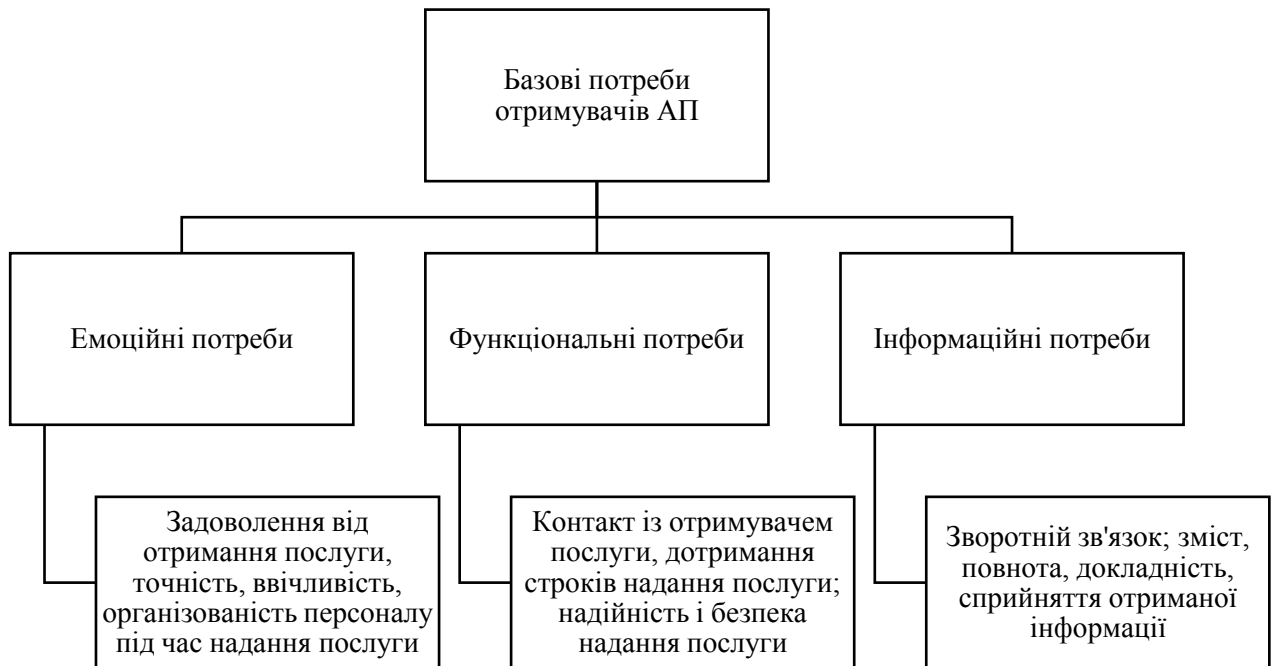


Рисунок 3.3 – Базові потреби отримувачів АП в системи реалізації концепції якості

Джерело: [24]

Представлені на рисунку 3.3 базові потреби мають бути включені до загальної концепції забезпечення якості надання адміністративних послуг. Для зменшення негативного впливу, в розрізі функціональних аспектів досліджуваних потреб, необхідним є невілювання негативних факторів, котрі

впливають на ставлення отримувачів послуг через надання максимально необхідної інформації (рисунк 3.4).

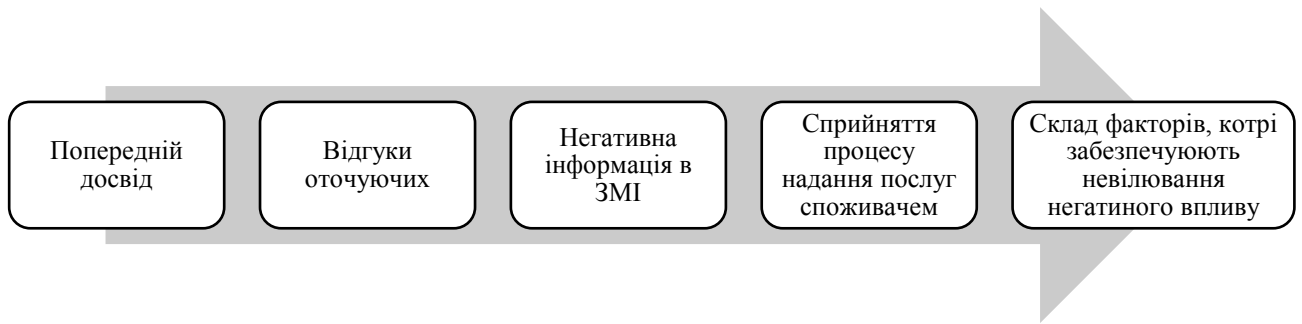


Рисунок 3.4 – Чинники забезпечення зменшення негативного впливу в розрізі функціональних аспектів досліджуваних потреб отримувачів АП

Джерело: розробка автора

Дослідження проблематики удосконалення системи надання якісних адміністративних послуг в сфері державної політики, визначило ключові вектори, в розрізі яких повинні бути впроваджені зміни. В даному контексті першочерговим є регламентації діяльності системи надання адміністративних послуг в нормативно-правовому полі, шляхом прийняття відповідного Кодексу. При цьому в Кодексі повинно бути надано чітке визначення сутності адміністративної послуги, розроблено механізм її надання, а також визначено принципи та функції забезпечення дотримання вимог концепції TQM.

В якості другого напрямку, після впровадження нормативно-правових змін, необхідним є створення Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та формування регіональної мережі Центрів надання адміністративних послуг. В розрізі даного напрямку необхідним є розробка та затвердження Концепції надання якісної адміністративної послуги та формування Єдиного реєстру адміністративних послуг. Окреслені напрями потребують фінансового та кадрового забезпечення, що відповідно передбачає підвищення уваги до кваліфікаційних характеристик персоналу ЦНАП та розробки відповідних програм підвищення кваліфікації, як для профільних фахівців, так і для управлінського персоналу, зокрема. Також в рамках фінансового забезпечення необхідним є збільшення обсягів фінансування

діяльності ЦНАП на навчання персоналу та підвищення його технічних можливостей.

3.2 Впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП як складова удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню

Щоб збільшити потенційні економічні та соціальні переваги, пов'язані з розвитком інформаційних технологій, розвинуті країни вживають швидких кроків для впровадження змін на національному та міжнародному рівнях. В останні роки всі європейські країни започаткували ініціативи електронного урядування, пов'язані з покращенням державного управління на національному рівні. На міжнародному рівні ЄС визначає цифрову трансформацію державного управління, як важливий фактор успіху у створенні та функціонуванні спільного ринку. Цифровізація допомагає усунути існуючі перешкоди, зменшити адміністративне навантаження та покращити якість зв'язку між громадянами та органами державної влади. Даний напрям розвитку, також включає й огляд організацій і процедур; зміну поведінки фахівців для більш ефективного надання державних послуг населенню. Правильне впровадження електронного урядування дає змогу громадянам, компаніям та організаціям спілкуватися з органами державної влади простіше, швидше та дешевше [25, с. 118].

Запровадження електронного урядування значною мірою економить державні кошти. Наприклад, електронні рахунки-фактури в Данії заощадили платникам податків 150 мільйонів євро, а компаніям – 50 мільйонів євро на рік. Якщо його запровадити в усіх країнах-членах ЄС, можна досягти щорічної економії 50 млрд. євро. Тільки в Італії система електронних закупівель скоротила витрати більш ніж на три мільярди євро [26, с. 114].

Європейська комісія визначила шість пріоритетних стратегій підтримки цифрової трансформації на період 2020-2024 років. Цифрова стратегія ЄС

базується на трьох принципах: технологія, яка працює для людей; справедлива та конкурентна цифрова економіка; створення відкритого, демократичного та стабільного суспільства. Для громадян стратегія передбачає збільшення інвестицій у розвиток цифрових навичок для всіх європейців, посилення заходів безпеки, захист громадян від кіберзагроз, підтримку розвитку штучного інтелекту та прискорення розгортання цифрових мереж для дому, школи, ЖКГ та адміністративних послуг [27, с. 153].

Таким чином, використання електронного публічного адміністрування, є способом для державних органів використовувати більш інноваційні рішення для громадян і бізнесу для отримання інформації та офіційних послуг та забезпечення взаємодії між органами державної влади. Використання новітніх технологій дає змогу підвищити якість послуг, активізувати участь громадян у формуванні державної політики та впливати на відповідні процеси. Завдяки цьому відносини між владою та бізнесом, державними органами та громадянами, державними органами та працівниками державного управління стають чіткими та зрозумілими. Електронне врядування є основним поштовхом для забезпечення зв'язку між державними установами та громадянами та бізнесом, а також створення нового виду послуг – електронних послуг [27, с. 153].

Концепцію розвитку системи електронних послуг в Україні, затверджено постановою Уряду України від 16 листопада 2016 року № 918, розпочали реалізовувати з 2020 р. Стосовно електронних послуг зазначено, що «адміністративні та інші державні послуги, що надаються отримувачу послуги в електронній формі з використанням інформаційних, комунікаційних, інформаційно-комунікаційних засобів»[28].

Електронні послуги можуть бути:

- повністю автоматичні, усі процеси здійснюються в електронному вигляді, з незначним втручанням людини або без нього. До цієї групи послуг відносяться автоматизовані послуги без участі співробітника;

- частково автоматизований, частина процесу відбувається електрично, а частково «в ручному режимі» [26, с. 114].

Розглядаючи поняття електронних урядових послуг, слід зазначити, що вони мають ті самі характеристики, що й «фізичні» державні послуги. Електронний спосіб надання адміністративних послуг також має певні особливості, пов'язані зі стандартним форматом їх надання. Поняття електронних послуг в Україні визначено в законі «Про електронні довірчі послуги» – це будь-які послуги, що надаються через інформаційно-комунікаційні системи, доступні 24 години на добу, 7 днів на тиждень, тобто в будь-який час доби, у всі дні тижня. З іншими електронними послугами в державному управлінні завдання полягає в можливості створення документів для тієї ж ситуації та отримання результатів послуги [29].

Відповідні електронні державні послуги мають автоматизовану форму заявки, в якій можна запросити менше інформації від заявника, ніж під час звернення за цими послугами (хоча ця ситуація буде удосконалена в майбутньому), оскільки частина інформації вже згруповано в реєстрах, власником яких є уряд і може бути витягнута фахівцем з реєстру, бази даних чи іншої інформаційної системи за допомогою електронної взаємодії; надійний захист даних та конфіденційності на всіх етапах надання електронних послуг, безпека онлайн-розрахунків при наданні платних адміністративних послуг, а також надійний обмін даними між різними органами виконавчої влади та внутрішньодержавними організаціями.

Розглядаючи процес взаємодії між громадянами та державними інституціями, можна виділити кілька аспектів: мету взаємодії, тип спілкування, відповідні організації, які ініціювали цю взаємодію, її частоту та тривалість. Метою взаємодії приватних і публічних суб'єктів є цілеспрямована діяльність, спрямована на досягнення конкретних результатів. Вчений Мацокін А. у своїх роботах поділяє цілі взаємодії на три основні категорії.

- обмін інформацією - наприклад, потреби громадян щодо діяльності та роботи державних установ, перепис населення тощо;

- надання державних послуг (за зверненнями громадян або через інформаційну систему);
- контроль або обмеження зазвичай встановлюються урядом. Ця категорія відноситься до встановлення обмежень на певні типи поведінки (наприклад, накладення штрафів і стягнення податків) [30].

Другий аспект – це вибір форми спілкування та місця публічного спілкування. Відомі різні методи і способи спілкування: особисте спілкування, телефонне або змішане спілкування. Приватні зустрічі зазвичай проводяться в державних установах, це може статися в ЦНАП. Фізичне розташування та організація зібрання впливає на ставлення та поведінку громадян та посадовців.

Третій аспект зв'язків з громадськістю, пов'язаний зі специфічними ролями громадян і посадових осіб, які беруть участь у взаємодії. Посадова особа має владу і авторитет; громадянин — це особа, яка стоїть окремо перед урядом. Для посадової особи ця взаємодія є лише однією з багатьох подій. Посадова особа має повноваження, але обмежена офіційними наказами та законами, а також неформальними правилами поведінки та контролю. К. Ленк вважає, що це пов'язано з відсутністю рівності між громадянами та посадовими особами, особливо коли громадянин залежить від результатів їх діяльності.

Четвертий аспект визначає, що план, час і зміст зборів можуть бути визначені, як громадянами, так і посадовими особами. Це залежить від виду послуг і можливості їх надання протягом одного візиту. Крім того, час може бути різним - на короткий час або на певний проміжок часу, це може бути один візит або серія візитів [24].

Перехід до опосередкованої комунікації та самообслуговування змінює взаємодію громадян і влади. Громадяни повинні мати можливість легкого доступу до публічної інформації та послуг з дому (або з іншого місця) за допомогою інформаційних технологій. Необхідність посилення внутрішніх процесів для підвищення ефективності державних установ є ще однією рушійною силою розвитку електронних послуг. Тому головною метою є

полегшення та активізація відносин між громадянами та органами державної влади.

За допомогою цифрових технологій процес надання послуг змінюється та надається через цифрові канали, такі як електронні інструменти, результати обслуговування та відеоконференції з офіційними особами. Відмінність звичайних послуг від цифрових, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика традиційної та електронної форми надання адміністративних послуг

Аспект	Традиційний вид надання адміністративної послуги	Електронний формат надання адміністративної послуги
Мета взаємодії	обмін інформацією; отримання публічних послуг; контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.	обмін інформацією; отримання публічних послуг; контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.
Форма спілкування	лист; телефонний дзвінок; відвідування офісу.	цифрові канали (наприклад вебсайти, електронна пошта, IP-телефонія або відео, чат, соціальні мережі), мультимедіа, мобільні програми тощо.
Місце отримання послуги	Публічні інституції, включно із ЦНАП.	Будь-яке місце з доступом до інтернету.
Ініціювання, тривалість та обсяг	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин). Зазвичай обмежується робочим часом. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин), хоча здебільшого громадянин. Ініціювання надання послуги може бути автоматизованим (у разі виявлення системою необхідного запиту), без участі людини. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.

Джерело: [27, с. 153]

Електронний формат надання публічних послуг пов'язаний із автоматизацією процесів збору даних, їх послідовністю та звітністю. Використання інформаційних технологій та автоматизованих сервісів дозволить скоротити час надання послуг, підвищити прозорість процесу та забезпечити безперервність обслуговування. Завдяки генеруванню та аналізу великих обсягів даних про громадян, ці нові цифрові технології можуть трансформувати діяльність державних установ, полегшуючи, пришвидшуючи,

забезпечуючи менш корумповані для громадян взаємодії з державними установами.

Для впровадження електронного урядування та сталого розвитку державних установ важливо крок за кроком йти від фізичних візитів до створення безпечного середовища для користування клієнтами цифровими послугами. Нова концепція розвитку електронного уряду пришвидшує необхідність змін у державних інституціях та активну участь населення у використанні електронних послуг.

Зміна традиційної моделі надання послуг потребує часу та зусиль. Співробітники ЦНАП відіграють важливу роль, допомагаючи користувачам набути необхідних навичок та розвинути вміння та навички користування електронними послугами. Завдяки цьому у користувачів формуються нові звички, а для громадян створюється безпечне середовище. За оцінками співробітників ЦНАП, підтверджено, що роз'яснення користування електронними сервісами буде дуже важливим [31].

Центр Дія, як державна установа може значно сприяти використанню мешканцями е-послуг, шляхом встановлення електронних сервісів, зокрема, через соціальне використання комп'ютерних сайтів обслуговування відвідувачів. Співробітники даного Центру можуть надати допомогу та поради відвідувачам у цих зонах щодо доступу до електронних послуг. Це підкріплено ст. 5, 9 Закону «Про адміністративні послуги» [4].

За умови погодження з керівництвом територіальної громади, в рамках діяльності ЦНАП, можливим є самостійне оформлення адміністративні послуги, що надаються в електронному вигляді, та користуватися ними через персональні зони обслуговування. У рамках програми «U-LEAD з Європою» такі зони створено або планується створити у 437 ЦНАПах. Для практичної реалізації зазначених ініціатив, планується створити 192 центри самообслуговування для сільської місцевості у зв'язку з низьким рівнем інформаційних засобів для сільської місцевості та відсутністю достатнього Інтернету [27, с. 153].

В рамках забезпечення імплементації даного напрямку удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню обґрунтовано алгоритм дій, котрі представлено на рисунку 3.5.



Рисунок 3. 5 – Алгоритм впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП РМР
Джерело: розробка автора

Представлений на рисунку 3.5 алгоритм, дозволить впровадити систему навчання у сфері цифрової грамотності та цифрових навичок громадян у ЦНАП в рамках реалізації проєкту «АКСІА. Цифрова освіта». Реалізація даного напрямку в сфері удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню дозволить підвищити результативність діяльності ЦНАП РМР та розширить можливості жителів громади в сфері електронної ідентифікації, як самостійної послуги. В умовах реалізації даного проєкту, адміністратори ЦНАП, будуть виступати «цифровими посередниками», якщо з якихось причин респондент не може самостійно використовувати процедуру отримання електронної послуги.

В рамках забезпечення організації навчання персоналу ЦНАП щодо цифрової грамотності та цифрових навичок, необхідним є проведення

автоматизації ЦНАП та ознайомлення його персоналу з різними реєстраційно-інформаційними системами; розробити план заходів щодо підвищення спроможності ЦНАП в частині використання електронних сервісів.

Зміни в технології надання державних послуг вимагають перегляду ролей і обов'язків державних службовців і користувачів. Замість особистої зустрічі з громадянами завдання обробки інформації можна делегувати комп'ютерам, які обслуговують громадян дистанційно. Для багатьох соціальних пільг правова база для оцінки ситуації повинна тлумачитися в кожному конкретному випадку, коли особа приймає рішення. Автоматизація цих сервісів призводить, з одного боку, до зменшення корупційних ризиків, але з іншого – ці послуги будуть недоступні для «незвичайних» громадян.

При використанні електронних послуг обов'язковим є впровадження програмної системи для забезпечення діяльності державного службовця в процесі надання публічних послуг. Коли громадяни взаємодіють з автоматизованою системою, яка приймає рішення за певним алгоритмом, незрозуміло, до кого їм звертатися для уточнення конкретного рішення. Важливо знайти баланс між використанням технологій та особистою участю державних службовців для спрощення процесу надання адміністративних послуг та спілкування з громадянами. Крім того, нові технології змінюють користувача державних послуг. Запровадження електронних сервісів збільшить доступ до державних послуг, у тому числі адміністративних, для громадян, які мають проблеми зі спілкуванням з органами державної влади через інвалідність або хворобу. Однак важливо створити таку ситуацію, щоб використання технологій охоплювало й інші групи громадян, використання яких може бути ускладненим. Як показує досвід багатьох країн, надання адміністративних послуг в електронному вигляді, потребує різних методів, адже важлива не лише доступність та легкість інструментів, розроблених онлайн, а й готовність жителів ними користуватися. Робота працівників ЦНАП в даній сфері, орієнтована на проведення навчання та супровід громадян в частині використання новітніх можливостей.

3.3 Оцінка результативності реалізації державної політики щодо впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП РМР

Організація системи надання якісних адміністративних послуг населенню на рівні місцевої громади є важливою складовою реалізації прав громадян [32]. Проведений аналіз визначив низку напрямів, котрі потребують розвитку в умовах удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню, ключовим з яких є підвищення кадрового потенціалу.

Оцінюючи стан підготовки персоналу в системі організації надання якісних адміністративних послуг, встановлено, що ЦНАП РМР не пропонує спеціального навчання для фахівців з надання адміністративних послуг. Проте, для розширення їх компетентностей, було запроваджено короткострокові курси по роботі систем програмного забезпечення в процесі державних закупівель та управління послугами. В умовах реалізації концепції е-послуг необхідним є проведення оцінки спроможності персоналу, адже даний напрям потребує, як відповідних фахових компетентностей, так і наявності комунікаційних навичок.

Загальновідомо, що оцінка співробітників виконується за двома оціночними характеристиками: самооцінка та зовнішня оцінка. Перша функція полягає в тому, щоб через самооцінку оцінити стан людини та її поведінку, продовжити визначення напрямку подальшого розвитку. Вплив мотивації в даному контексті є результатом професійної обізнаності та мотивації співробітника працювати в певному напрямку [33, с. 60-62]. В розрізі другого складника використовується низка підходів та методів. Так, базовим критерієм прийняття на роботу адміністратора ЦНАП є знання законодавчої бази, саме тому для відбору претендентів на посаду обов'язковим є проходження кваліфікаційного іспиту. Наступним методом, котрий використовується в роботі з персоналом ЦНАП РМР є компетентний метод (інтерв'ю), котрий використовується для відбору працівників та їх переведення на інші посади. Враховуючи специфіку діяльності ЦНАП запроваджено метод «360 градусів», котрий має на меті збір інформації про дії співробітника в реальних і робочих

ситуаціях, а також про його професійні характеристики. Даний підхід є одним із успішних кейсів в системі оцінки персоналу, реалізується шляхом надсилання запиту до отримувачів послуги ЦНАП. Оцінка проводиться по кожному адміністратору для формування загальної характеристики процедури отримання послуги: чи виникли проблемні питання при отриманні адміністративної послуги або інформація була надана в повному обсязі.

Робота адміністраторів центрів надання адміністративних пов'язана з необхідністю комунікації з великою кількістю людей, що означає значну кількість особистих стосунків та конфліктних ситуацій. Адміністратор повинен вміти швидко реагувати на потреби суб'єкта звернення і розуміти його психічний стан, потреби та моделі поведінки. Тому персонал ЦНАП має бути навчений емоційній підтримці відвідувачів та вирішенню проблемних і конфліктних ситуацій. Враховуючи специфіку роботи адміністраторів ЦНАП, обґрунтовано проведення оцінки їх готовності щодо впровадження е-послуг в розрізі наступних складників (рисунок 3.6)

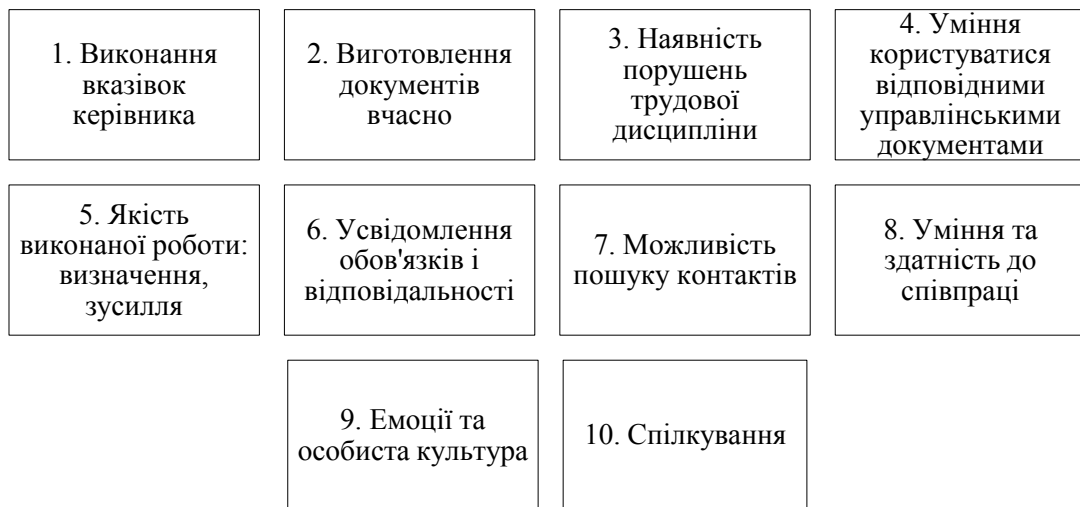


Рисунок 3.6 – Критерії оцінки готовності персоналу ЦНАП РМР до впровадження е-послуг

Джерело: [33, с. 61-62]

Представлені на рисунку 3.6 критерії, дозволять відібрати групу адміністраторів, котрі зможуть ефективно комунікувати з суб'єктами звернень в рамках реалізації проєкту навчання населення цифровій грамотності та

цифровим навичкам. Запропоновано проводити оцінювання в кількісному вимірі від 0 до 5, при цьому максимальна позитивна характеристика оцінюється в 5, відповідно мінімальна в 0. Максимальну оцінку може отримати адміністратор, котрий повністю відповідає визначеним критеріям. 0 - якщо адміністратор повністю не відповідає критеріям. Оцінка від 1 до 4 - адміністратор частково відповідає критеріям.

Для перерахунку отриманих кількісних характеристик в бальну оцінку та формування рейтингу адміністраторів, як загальної оцінки в розрізі всіх досліджуваних складників, використано співвідношення, представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика кількісної та бальної оцінки адміністраторів ЦНАП РМР

Оцінка	Шкала балів
5 – відмінна	90-100
4 – добре	89-75
3 – допустима	74-60
2 – задовільна	59-45
1 – незадовільна	44 та нижчий

Джерело: [33, с. 61-62]

Комісією з відбору претендентів до участі у проєкті було визначено, що до групи працівників, котрі будуть приймати участь можуть бути включені лише ті особи, загальний рейтинговий бал яких буде більшим за 75 балів. При цьому в разі отримання загального рейтингового балу в розмірі меншому за 50 балів, буде обґрунтовано необхідність проходження підвищення кваліфікації працівником.

В рамках проєкту визначена потреба у 5 адміністраторах. Серед адміністраторів ЦНАП РМР було проведено опитування щодо їх бажання та готовності взяти участь у проєкті. Загальна кількість відібраних кандидатів склала 15 осіб. Результати оцінювання показують, що жоден із адміністраторів не показав максимального результату. Однак, отримані значення мають

достатньо високі результати та складають від 3,9 до 4,4 в розрізі оцінки та від 74,1 до 83,6 в розрізі балів.

Таблиця 3.4 – Результати оцінки працівників ЦНАП РМР

Критерії оцінювання	Адміністратор 1,2	Адміністратор 3,4	Адміністратор 5	Адміністратор 6,7	Адміністратор 8,9	Адміністратор 10	Адміністратор 11,12	Адміністратор 13	Адміністратор 14	Адміністратор 15
Виконання доручень керівників	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5
Своєчасне виконання документів	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4
Наявність випадків порушення трудової дисципліни	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4
Вміння використовувати відповідні керівні документи	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3
Якість виконуваної роботи: чіткість, старанність	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4
Почуття відповідальності та обов'язку	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4
Здібності знаходити контакти	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4
Можливості та здатності до співпраці	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4
Чуйність та особиста культура	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3
Комунікабельність	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Інтегральне значення, оцінка	4,4	4,1	4,1	4,1	4,3	4,1	4,0	4,4	4,0	3,9
Інтегральне значення, балів	83,6	77,9	77,9	77,9	81,7	77,9	76,0	83,6	76,0	74,1

Джерело: власні розрахунки автора

Максимальна бальна оцінка була визначена на рівні 95 балів, відповідно всі адміністратори, окрім останнього, можуть брати участь у реалізації проєкту. В частині складових оцінки, керівництво закладу може звернути увагу на питання підвищення кваліфікації в розрізі окремих напрямів. В цілому можна виокремити низку проблемних питань, серед яких ключовими є, представлені на рисунку 3.7.

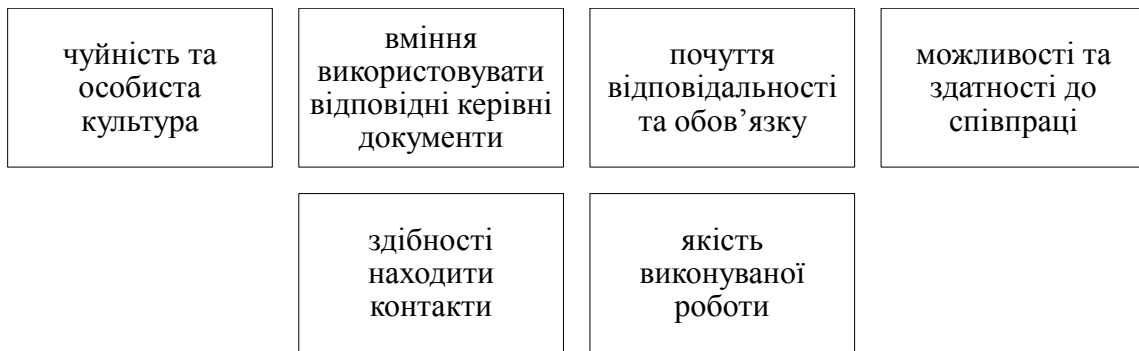


Рисунок 3.7 – Найбільш проблемні напрями в розрізі критеріїв готовності персоналу до реалізації проєкту з впровадження е-послуг

Джерело: згруповано автором за даними : [33, с. 61-62]

Окремо слід зауважити, що оцінка діяльності керівника є складовою оцінки готовності закладу до впровадження е-послуг, адже даний аспект лежить в сфері його особистої відповідальності. Відповідно до розробленого порядку діяльності ЦНАП РМР до обов'язків керівника входить:

- ✓ персонально відповідає за контроль за роботою ЦНАП та організацію навчання адміністраторів;
- ✓ забезпечує ефективну взаємодію керівників ЦНАП із користувачами послуг для забезпечення результативності його діяльності;
- ✓ координує роботу працівників при виконанні ними службових обов'язків;
- ✓ готує інформаційне забезпечення діяльності, здійснює зв'язок з місцевою адміністрацією, представниками ЗМІ та громадськості та визначає терміни проведення інформаційних заходів;
- ✓ сприяє впровадженню сучасних методів управління в діяльність ЦНАП, готує пропозиції щодо обладнання та технічного забезпечення діяльності до органу управління, який його створив;
- ✓ розглядає скарги щодо діяльності працівників ЦНАП;
- ✓ може взяти на себе роль адміністратора;
- ✓ виконує функції, які не суперечить закону, виконуючи інші регулятивні функції [34, с. 60].

Виходячи із отриманих даних, впровадження е-послуг потребує проведення додаткових заходів, орієнтованих на покращення та розвиток комунікаційних навичок. Аналіз навичок свідчить про необхідність розвитку їхніх комунікативних навичок, тому заплановано низку тренінгів, найважливішими з яких є курс з розвитку спілкування та роботи з проблемними та кризовими ситуаціями. Розроблений навчальний план забезпечить соціальну ефективність відповідно до наступних основних елементів: розвиток спільної комунікації між адміністраторами ЦНАП; зменшення кількості конфліктних ситуацій і, відповідно, зниження рівня стресу співробітників і підвищення емоційної стабільності; удосконалення знань та вмінь, обговорюючи та розв'язуючи проблеми в ігровій формі; розширення рівня свободи працівників в умовах виконання своїх обов'язків в межах 20,0% [35-39]. Окреслені заходи дозволять підвищити компетентності адміністраторів ЦНАП РМР в частині проблемних складових, котрі були досліджені попередньо.

Таблиця 3.5 – Проект Програми підвищення кваліфікації працівниками ЦНАП

Назва напрямку діяльності (пріоритетні завдання)	Зміст заходів Програми з виконання завдання	Відповіда льні за виконання	Строки виконання	Джерела фінансування	Очікуваний результат від виконання заходів
Скорочення навантаження на адміністратора	Запровадження електронного документообігу	Керівник ЦНАПу	01.01.2023-31.06.2023	Місцевий бюджет	Удосконалення діяльності ЦНАП
Складання графіків роботи персоналу задля запобігання емоційного вигорання		Керівник ЦНАПу	01.01.2023-01.03.2023	Місцевий бюджет	Покращення емоційного стану адміністраторів
Проведення тренінгів щодо розвитку комунікативних здібностей адміністраторів		Керівник ЦНАПу	01.01.2023-01.03.2023	Місцевий бюджет	Удосконалення діяльності ЦНАП
Складання планів підвищення кваліфікації персоналу		Керівник ЦНАПу	01.01.2023-01.03.2023	Місцевий бюджет	Розробка індивідуальної програми навчання
Проведення анкетування персоналу		Керівник ЦНАПу	01.01.2023-01.03.2023	Місцевий бюджет	Покращення роботи ЦНАП
Заохочення працівників		Керівник ЦНАПу	01.01.2023-01.03.2023	Місцевий бюджет	Розробка положення щодо преміювання працівників

Джерело: розробка автора

В рамках реалізації 1 етапу щодо впровадження е-послуг в діяльність ЦНАП РМР (рисунок 3.5) необхідним є розробка та затвердження Програми підвищення кваліфікації працівників ЦНАП, котрий представлено в таблиці 3.5. Реалізації заходів, представлених в таблиці 3.5 створить організаційне підґрунтя для відбору адміністраторів для участі в пілотному проєкті, спростить практичну імплементацію заходів по підвищенню їх кваліфікації в тому числі і в частині цифрової грамотності та цифрових навичок. Окрема увага буде приділена й проведенню посиленню психологічної підготовки фахівців до проблемної комунікації в рамках реалізації проєкту. Представлена загальна характеристика діяльності ЦНАП РМР в другому розділі дослідження свідчить про необхідність розширення приміщення для формування громадського простору та облаштування місць проведення навчальних консультацій населення.

Підсумковим результатом впровадження зазначених ініціатив стане підвищення загальної оцінки ЦНАП РМР в розрізі наступних критеріїв (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Оцінка діяльності ЦНАП РМР в рамках удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню, 2023 р.

№	Назва критерію	Максимальний бал	Фактичний бал	Факт, після впровадження заходів з удосконалення державної політики
1	Організація роботи	300	234	275
2	Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності	320	266	305
3	Персонал	140	130	130
4	Робота бек-офісу (організація надання послуг)	165	135	165
5	Аналіз діяльності	75	50	75
	Разом:	1000	815	950

Джерело: розрахунки автора

Представлені в таблиці 3.6 показники свідчать про те, що за умови створення Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, затвердження Концепції надання якісних адміністративних послуги, формування Єдиного реєстру адміністративних послуг та запровадження е-послуг на рівнів ЦНАП РМР було досягнуто зростання організації його діяльності на 16,6%. Крім того буде досягнуто позитивних змін і в розрізі всіх критеріїв оцінки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню шляхом обґрунтування комплексу теоретичних і методологічних положень та практичних рекомендацій.

Висновки і результати, одержані у процесі наукового дослідження, можуть бути зведені до наступного:

1. Досліджено, що теоретичне підґрунтя формує різні підходи до сутності терміну «послуга». Низка науковців розглядають послугу, як діяльність, спрямовану на досягнення нематеріального результату, тому даний термін може використовуватись в різних аспектах в системі публічного управління та адміністрування. Послуги можуть надаватись за запитом фізичної або юридичної особи; кожен громадянин має право на отримання послуги в центрі надання адміністративних послуг. Суб'єктами надання послуг можуть виступати органи державного управління, переважно органи виконавчої влади; органи місцевого самоврядування; інші органи державної влади, шляхом виконання покладених на них повноважень, в сфері реалізації державної політики надання адміністративних послуг населенню.

2. Визначено, що система організації надання адміністративних послуг населенню РМТГ включає 14 структурних напрямів. У Північно-Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції (м. Суми) найбільша кількість послуг, частка яких у загальній структурі становить 22,3 %; 20,5% формують послуги, що надаються управлінням соціального захисту населення Роменської міської ради; 15,2% припадає на послуги, які надає відділ адміністративних послуг Роменської міської ради. Також послуги надаються управлінням економічного розвитку м. Ромни та Роменським МВРАЦС Міністерства юстиції. Система організація взаємодії з установами, що надають адміністративні послуги, забезпечується за участю державних службовців, які представляють відповідний структурний підрозділ.

3. Підтверджено досить високий ступінь організації надання адміністративних послуг населенню РМР. Однак необхідно розширити каталог послуг та вдосконалити організацію роботи щодо прийому скарг. Оцінка персоналу є позитивною, але слід подбати про те, щоб співробітники були перевірені та поінформовані про план підвищення їх кваліфікації та навчання. Час очікування послуги в 20 хвилин, свідчить про необхідність розвитку професійних компетентностей працівників ЦНАП.

4. Встановлено, що повністю задоволеними організацією надання адміністративних послуг ЦНАП РМР більше 50,0% респондентів. 63,0% респондентів дуже добре оцінили якість усних консультацій, 28,0% опитаних, також надали позитивний відгук щодо отриманої консультації. Однак є й наявність категорично негативних відгуків, так, 1,0% респондентів підтвердив дуже погану якість консультацій в усній формі. Представлені характеристики підтверджують важливість особистого контакту отримувачів послуг з фахівцями ЦНАП. Проте встановлено підвищення активності населення щодо використання електронних сервісів, котрі функціонують на сайті закладу.

5. Визначено наступні ключові вектори удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню: регламентація діяльності системи надання адміністративних послуг в нормативно-правовому полі, шляхом прийняття відповідного Кодексу; створення Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та формування регіональної мережі Центрив надання адміністративних послуг; розробка та затвердження Концепції надання якісної адміністративної послуги; формування Єдиного реєстру адміністративних послуг.

6. Обґрунтовано, що за умови удосконалення державної політики надання адміністративних послуг населенню буде досягнуто позитивних змін в розрізі всіх критеріїв оцінки, а загальний показник діяльності ЦНАП РМР підвищиться на 16,6%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ільчанінова Н. І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 130-134.
2. Лихач Ю., Какуля А., Бутенко О., Юрченко Ю. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади. К. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2019. 178 с.
3. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. *Асоціація міст України*. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 124 с.
4. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 20.11.2022 р.)
5. Кириченко Ю. М. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. № 2. С. 85-88.
6. Солонар А. В., Семенников С.В. Поняття та ознаки адміністративної послуги. *Правові горизонти*. 2017. Вип. 6 (19). С. 17-22.
7. Штирліна А. А. Державні послуги: сутність, категорії, класифікація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 83-86.
8. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. Миколаїв. Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2014. 248 с.
9. Опанасюк Ю.А., Романченко Я. О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 163-173.

10. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС). Київ. 2017. 40 с.

11. Оніщик Ю. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти надання адміністративних послуг URL: https://www.researchgate.net/publication/323641227_organ_i_miscevogo_sa_movraduvanna_ak_sub'ekti_nadanna_administrativnih_poslug. (дата звернення: 20.11.2022).

12. Соловійова О.М. Щодо проблемних питань якості адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія ПРАВО. 2014. Випуск 24. Том 3. С. 122-125.

13. Тимченко Л. М. Євроінтеграційні напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг. *Правова позиція*. 2019. № 4 (25). С. 83-90.

14. Андреев О., Остапенко П. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: досвід, аналіз, методичні рекомендації. Київ. 2017. 96 с.

15. Князева О., Цибульська Т. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі). *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2(83). С. 158-171.

16. Як створити ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП у рамках Програми «U-LEAD з Європою»: методичні рекомендації. Програма «U-LEAD з Європою». 2018. 361 с.

17. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Сумської області: Розпорядження КМУ № 723-р від 12.06.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2022).

18. Роменська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://romny-vk.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2022).

19. Про структуру і штати апарату виконавчого комітету Роменської міської ради, управлінь, відділів, міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, їх загальну чисельність: Рішення Роменської міської ради від 26.04.2017 URL: https://romny-vk.gov.ua/data_migration/files/3/8/35269/892_23042018.doc (дата звернення: 20.11.2022).

20. Центр надання адміністративних послуг м. Ромни. Офіційний сайт. URL: <http://cnap-romny.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2022).

21. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. №2. С. 112-119.

22. Тимошук В.П., Курінний О.В. Громадський моніторинг якості адміністративних послуг, які надаються Міністерством юстиції України. К. ФОП Москаленко О.М., 2016. 96 с.

23. Тищенко І.О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Дніпро. Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2017. 156 с.

24. Іванюк О.В., Довженко В.А., Кравець І.В. Перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/37.pdf (дата звернення: 20.11.2022).

25. Костенко І.В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. №4. С. 117-121.

26. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. №2. С. 112-119.

27. Ющенко Н.В., Ковтун М.В. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 152-157.

28. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження КМУ № 649-р від 20.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2022).

29. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 20.11.2022).

30. Мацокін А. Електронне урядування: механізм застосування у діяльності ОМС. *Місьцеве самоврядування*. 2017. № 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html> (дата звернення: 20.11.2022).

31. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова КМУ №13 від 3.01.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2022).

32. Мосій О.Б. Впровадження електронного урядування у діяльності органів місцевого самоврядування. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/37.pdf (дата звернення: 20.11.2022).

33. Яскевич Я. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування. ГО «Подільська агенція регіонального розвитку». 2015. 84 с.

34. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. № 1(57). С. 59-63.

35. Kalynets, N. I. Improving the mechanism for the provision of administrative services in the context of interaction between public authorities and the community. *Efficiency of Public Administration*. Academic papers collection. 2015. iss. 43, pp. 211-219.

36. Bilous V., Ternushchak M., Starodub D. Improvement of the procedure for providing administrative services to taxpayers in the context of public administration reform. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No. 4. pp. 45-49.
37. Korauš, A., Dobrovič, J., Polák, J., & Backa, S. Aspects of the security use of payment card pin code analyzed by the methods of multidimensional statistics. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2019. Issues, 6(4), pp. 2017-2036.
38. Kuzmenko, H., Tsvirko, O., Sedikova, I., Khymych, O., Tarasenko, O., & Doroshenko, O. The experimental model of procurement in public administration. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. 8(11), pp. 2773–2778.
39. Werehist, A., & Istislam, I. Conflict in Management of Passive State Administrative Decision in State Administrative Dispute. *Brawijaya Law Journal*. 2018. 5(2), pp. 249-260.

ДОДАТКИ

Додаток А**Характеристика складників методики оцінки діяльності ЦНАП [10]**

Розділ 1. «Організація завдань» складається з 11 підкомпонентів, котрі повинні бути забезпечені:

- 1.1. Затверджено перелік адміністративних послуг ЦНАП.
- 1.2. Повнота (адекватність) переліку адміністративних послуг ЦНАП (експертний висновок).
- 1.3. Прийнято положення про ЦНАП.
- 1.4. Положення ЦНАП затверджено.
- 1.5. Затверджені інформаційні листи (далі – ІЛ) від адміністративних служб (експертна оцінка за результатами аналізу карти).
- 1.6. Визнані технологічні картки (далі – ТК) для надання адміністративних послуг (реальна експертиза).
- 1.7. Адміністративні питання щодо збереження делегованих ЦНАП повноважень приймаються лише в ЦНАП (це стосується як прийому документів, так і передачі результатів та отримання додаткових документів та інформації).
- 1.8. Затверджена Програма роботи ЦНАП.
- 1.9. Наявність веб-сайту територіальної громади або веб-сайту ЦНАП (з інформацією, передбаченою законодавством).
- 1.10. Надається консультативна інформація щодо послуг.
- 1.11. Форми (заяви) заповнюють лише працівники ЦНАП [16].

Розділ 2. «Вимоги до сайту, облаштування ЦНАП, інші інструменти» містить такі розділи:

- 2.1. Центральна та територіальна доступність.
- 2.2. Відкриті місцеві офіси, з визначенням номеру.
- 2.3. Облаштовані (за потреби) - 2 додаткові поверхи.
- 2.4. Організація робочого місця/система вільного простору поза офісом.
- 2.5. Зони (інформаційні зони та зали очікування, відділ обслуговування).
- 2.6. Достатність простору (для робочих місць, для відвідувачів).

2.7. Використання простору (меблів, серверів, комп'ютерів) користувачами, локальної мережі, оптоволоконного з'єднання тощо - оцінка представником ЦНАП та оцінка контенту експертом).

2.8. Інформація, необхідна для передбаченого законом надання послуг: листівки, зразки документів (заявок), послуг (брошур тощо),

2.9. Доступні інформаційні кіоски (термінали) з можливістю відображення інформації про пропоновані послуги.

2.10. Встановлена та опробована автоматизована система керування чергою (обов'язково для великих міст/районів ЦНАП).

2.11. Орієнтоване на клієнта робоче місце (2 гостьових крісла, місце для зберігання власних документів тощо).

2.12. Кімната (простір для заповнення документів).

2.13. Санітарно-гігієнічна кімната.

2.14. Умови для людей з інвалідністю.

2.15. Умови для відвідувачів з дітьми (дитячі місця).

2.16. Буде забезпечено надання визначених послуг.

2.17. Наявність паркувальних місць для автомобілів гостей.

2.18. Наявність сформованих стендів.

В розрізі Розділу 3. «Кадри» необхідним є проведення аналізу в розрізі таких компонентів, як:

3.1. Призначений керівник ЦНАП.

3.2. Визначено кількісні потреби в персоналі (кваліфіковані працівники) та оприлюднено за встановленою формою.

3.3. Призначено персонал/адміністратори ЦНАП відповідно до штатного розпису.

3.4. Навантаження на адміністратора (кількість відвідувачів/скасування за день/середнє).

3.5. Діючий план навчання у сфері професійно-психологічної підготовки персоналу.

3.6. Запроваджено заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу (вказується кількість дій).

Розділ 4. «Робота в офісі», передбачено проведення оцінки за такими компонентами:

- 4.1. Наявність правил взаємодії.
- 4.2. Доступ до інформаційних баз постачальників послуг.
- 4.3. Стан послуги контролюється (згідно з умовами, зазначеними в ІК).
- 4.4. Можливий попередній запис на отримання послуги (за телефоном / на сайті ЦНАП через Інтернет).
- 4.5. Наявність сервісу щодо повідомлення заявника відповіді/результату (телефоном, СМС тощо).
- 4.6. Час у черзі (середній).
- 4.7. Організаційна служба.

В розрізі Розділу 5. Додаткова методична інформація передбачено аналіз таких складових елементів, як:

- 5. Аналіз діяльності.
- 5.1. Якщо аналіз проводиться на підставі кількості відвідувачів протягом доби (місяць, квартал, рік), які зробили запит (підтверджено документами);
- 5.2. Чи є список визначених вимог до управління якістю.
- 5.3. Проводиться анкетування або опитування громадян щодо якості послуг ЦНАП.
- 5.4. Щорічно аналізуються зауваження та пропозиції щодо якості адміністративних послуг та вживаються відповідні заходи (підтвердження: звіт, протокол). Цей розділ має включати інформацію про включення гендерної перспективи в діяльність ЦНАП.

Розділ 6. «Витрати на створення ЦНАП та його матеріально-технічне забезпечення» включає такі розділи, котрі повинні бути оцінені:

- 6.1. Сума коштів, витрачених на реконструкцію приміщення ЦНАП (ремонт приміщення, вартість меблів тощо).

6.2. Витрати на придбання технічного обладнання (наприклад, комп'ютери, інформаційні термінали, автоматизована система управління чергою тощо та витрати на програмне забезпечення).

6.3. Щомісячні витрати на обслуговування ЦНАП (експлуатаційні витрати, витратні матеріали, заробітна плата персоналу тощо);

6.4. інші.

Таблиця Б1 – Характеристика складника «Умови організації надання адміністративних послуг» ЦНАП РМР, 2021 р.

Назва показника	Максимальний бал	Фактичний бал
1.8. Графік роботи ЦНАП:	30	14
1.8.1. Згідно з вимогами Закону:	20	14
- не менше 7 годин в день	5	5
- 6 днів на тиждень для обласних центрів, та у м. Києві (5 днів для інших ЦНАП)	5	3
- без перерви на обід	5	3
- 1 день на тиждень – до 20.00	5	3
1.8.2. Додаткові прийомні години (понад норматив, визначений Законом)	10	0
1.9. Наявність веб-сторінки / веб-сайту чи Порталу ЦНАП (з передбаченою законом інформацією)	25	25
За умови наявності на цьому електронному ресурсі:		
- достовірної й чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місцезнаходження, довідкового телефону (телефонів), факсу й електронної пошти, доїзду	5	5
- повного переліку послуг та інформаційних карток на кожну послугу	10	10
- за зручність пошуку і розташування матеріалів	5	5
- стрічки новин про новації у ЦНАП, законодавстві	5	5
1.10. Надається консультаційна інформація про послуги:	20	20
1) телефоном	10	10
2) електронною поштою (в т.ч. особистий кабінет), через Скайп, Фейсбук, мобільні додатки тощо	10	10
1.11. Заповнення формулярів (заяв) здійснюється виключно персоналом ЦНАП	20	15
Разом (1.8-1.11)	95	74
Разом за розділом І	300	234

Джерело: [50]

Додаток В

Таблиця В1 – Характеристика складника «Місця знаходження та матеріально-технічного забезпечення» ЦНАП РМР, 2021 р.

Назва показника	Максимальний бал	Фактичний бал
2.1. Основний офіс – <i>територіальна доступність</i>	20	20
2.2. Відкрито територіальні філії або віддалені робочі місця	20 10	0 10
2.3. 1-ий та (за потреби) - додатково 2-ий поверх	20	20
2.4. Організація робочого простору	30	30
2.5. Зонування приміщення (сектори інформування та очікування; сектор обслуговування)	10	10
2.6. Достатність площі (для робочих місць, для відвідувачів)	30	20
2.7. Достатність облаштування (меблі, комп'ютери, локальна мережа тощо)	10	5
2.8. Наявність інформаційно-консультаційного пункту / рецепції	15	15
2.9. Наявні стенди з необхідною інформацією про послуги відповідно до закону: інформаційні картки, зразки заповнення документів	15	13
У вільному доступі актуальні інформаційні картки	5	4
Зразки заповнення основних документів	5	5
Зручне розташування стендів й інформаційних матеріалів (біля місця заповнення документів) та за особливо якісний дизайн і наповнення стендів	5	4
2.10. Є друкована продукція про послуги (буклети тощо)	5	5
2.11. Наявні інформаційні кіоски (термінали) з можливістю ознайомлення з інформацією про послуги, які надаються у ЦНАП	10	0
2.12. Встановлена та використовується автоматизована система керування чергою	30	30
2.13. Робоче місце, орієнтоване на замовника (2 стільці для відвідувачів, можливість розкласти власні документи тощо)	15	0
2 стільці відвідувачам біля робочих місць	10	0
наявне місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому, наявність ручки	5	0
2.14. Доступність формулярів, бланків (у роздрукованій та/або електронній формі)	5	5
2.15. Кімната особистої гігієни для відвідувачів	15	15
2.16. Умови для осіб з інвалідністю:	20	10
пандус або кнопка виклику або ліфт, та інша безбар'єрність у ЦНАП	10	10
приспосована кімната особистої гігієни	10	0
2.17. Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей / дитячий куточок, столик для пеленання)	10	8
2.18. Надаються супутні послуги (<i>оцінити наявне</i>):	40	20
1. каса (банківське відділення) або термінал	20	10
2. ксерокс (або усі копії робляться персоналом ЦНАП)	5	5
3. Інтернет (доступ Wi-Fi)	5	5
4. вільний комп'ютер з доступом до Інтернету для самообслуговування відвідувачів	5	0
5. фото на документи	5	0
2.19. Наявність місць для паркування транспортних засобів відвідувачів, у т.ч. велопарковки	10	10
2.20. Якість візуалізації (вказівники тощо)	10	10
Наявність візуалізації у приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо)	5	5
Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло) –5 балів.	5	5
разом	320	266

