

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

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь «Магістр»

на тему: **Управління якістю послуг в діяльності адміністративного
апарату організації**

Виконала:

студентка спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Серік Тетяна Сергіївна

Керівник: _____

Калачевська Лариса Іванівна

д.е.н., професор кафедри публічного управління
та адміністрування

Рецензент: _____

посада, місце роботи

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Публічного управління та
Кафедра адміністрування
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

«___» «_____» 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Серік Тетяни Сергіївни

1. Тема роботи: Управління якістю послуг в діяльності адміністративного апарату організації

2. База практичного дослідження: Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Боромлянської сільської ради

керівник роботи Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету від «___» «___» 20__ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «___» «___» 2020 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021 - 2023 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні основи управління якістю послуг, через призму публічного управління;
- ідентифікувати особливі аспекти, які корелюють з рівнем якості процесу надання послуги;
- розглянути сутність адміністративної послуги з позиції маркетингу та менеджменту, порівняти дефініції «адміністративна послуга» та дослідити її особливості;
- Дослідити управління якістю надання послуг на прикладі конкретного державного органу, а саме ЦНАП;
- розробити основи покращення якості процесу надання адміністративних послуг, керуючись концепцією «сервісної держави» та враховуючи різкий дефіцит державних ресурсів, в умовах військових дій

6. Дата видачі завдання: «___» «___» 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	жовтень 2023 р.	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	листопад 2023 р. – березень 2024 р.	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	квітень – червень 2024 р.	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	червень – липень 2024 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	серпень – вересень 2024 р.	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	вересень - жовтень 2024 р.	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	жовтень 2024 р.	виконано
8	Оновлення даних за <u>2021-2023</u> роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	жовтень 2024 р.	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	жовтень 2024 р.	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	31 жовтня 2024 р.	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	28 листопада 2024 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2024 р.	виконано

Студентка

(підпис)

Т. С. Сєрік

Керівник роботи

(підпис)

Л. І. Калачевська

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Н. М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С. М. Лукаш

АННОТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО АПАРАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ «ЦНАП» БОРОМЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, СУМСЬКА ОБЛАСТЬ)

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У цій магістерській роботі досліджено теоретичні й методологічні основи управління якістю надання адміністративних послуг та їх вплив на ефективність публічного управління, зокрема на прикладі відділу «ЦНАП» Боромлянської сільської ради. Робота включає аналіз законодавчих, соціально-економічних та організаційних аспектів адміністративного управління, а також оцінку поточного стану управління якістю надання послуг в умовах військових дій.

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи управління якістю надання послуг» розглянуто значення і ключові підходи до забезпечення якості послуг у державному управлінні, зокрема в контексті сучасних викликів України. Визначено концептуальні засади «сервісної держави», яка передбачає задоволення потреб громадян через зручність і прозорість надання адміністративних послуг.

Другий розділ, «Аналіз стану управління якістю надання послуг відділом ЦНАП», містить детальну характеристику структури та діяльності відділу на основі аналізу його організаційної та фінансово-господарської складових. Наведено оцінку показників якості послуг за допомогою стандартів ISO та SERVQUAL, а також визначено основні проблеми, що виникають під час надання послуг, зокрема в умовах дефіциту ресурсів.

У третьому розділі «Напрямки вдосконалення управління якістю надання послуг» запропоновано шляхи підвищення якості надання послуг у відділі ЦНАП через впровадження системного підходу до управління. Зокрема, розроблено рекомендації щодо оптимізації робочих процесів на основі методу АНР (Аналітичний ієрархічний процес), розроблено дорожню карту покращення якості послуг для підвищення рівня задоволеності громадян та надано конкретні пропозиції для адаптації під сучасні реалії.

Запропоновані заходи сприятимуть вдосконаленню адміністративного управління та підвищенню довіри громадян до державного апарату, що є важливим у контексті становлення України як сервісної держави.

Ключові слова: управління якістю, адміністративні послуги, сервісна держава, ЦНАП, метод АНР, публічне управління

**SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATIVE APPARATUS OF
AN ORGANIZATION (BASED ON THE CASE OF THE 'CNAP' UNIT OF
BOROMLYA VILLAGE COUNCIL, SUMY REGION)**

Qualification work on specialty 073 “Management” EP “Administrative management”
SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

This master's thesis examines the theoretical and methodological foundations of service quality management in the provision of administrative services and its impact on the effectiveness of public administration, specifically through the case of the 'CNAP' unit of the Boromlya Village Council. The work includes an analysis of legislative, socio-economic, and organizational aspects of administrative management, as well as an assessment of the current state of service quality management under wartime conditions.

The first chapter, "Theoretical and Methodological Foundations of Service Quality Management," discusses the significance and key approaches to ensuring quality in public administration, particularly in the context of Ukraine's current challenges. The chapter establishes the conceptual basis for a "service state," which aims to meet citizens' needs through the convenience and transparency of administrative service provision.

The second chapter, "Analysis of Service Quality Management at the CNAP Unit," provides a detailed description of the unit's structure and operations, based on an analysis of its organizational and financial components. The chapter includes a service quality assessment based on ISO and SERVQUAL standards, and identifies key issues encountered in service provision, especially in the face of resource constraints.

The third chapter, "Directions for Improving Service Quality Management," proposes ways to enhance the quality of services provided by the CNAP unit through the implementation of a systematic management approach. Specifically, recommendations are made for optimizing workflows using the AHP (Analytic Hierarchy Process) method, a roadmap for service quality improvement is developed to increase citizen satisfaction, and specific proposals are provided for adaptation to current realities.

The proposed measures will contribute to the improvement of administrative management and increase public trust in the state apparatus, a vital goal as Ukraine seeks to establish itself as a service-oriented state.

Keywords: quality management, administrative services, service state, CNAP, AHP method, public administration

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ «ЦНАП» БОРОМЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ).....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності.....	21
2.2 Механізм надання адміністративних послуг «ЦНАП» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради.....	30
2.3 Аналіз стану управління якістю послуг відділом «ЦНАП» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради.....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	40
3.1 Оцінка шляхів покращення управління якістю надання послуг відділом «ЦНАП» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради, за допомогою методу АНР.....	40
3.2 Розробка заходів щодо удосконалення управління якістю надання послуг відділом ЦНАП виконавчого комітету Боромлянської сільської ради.....	47
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Розвиток суспільства, свідомості громадян та введення концепції «сервісної держави» вимагають усі адміністративні процеси підлаштовуватись під ці вимоги. Багато замовників адмінпослуг, очікують високий рівень обслуговування та комфорту. Великий вклад, в це зробили такі законотворчі ініціативи як Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про електронні довірчі послуги», Закон України «Про Державну службу», окрім того реформа децентралізації, дала змогу краще контролювати процес надання цих послуг – “переклала цю відповідальність на місцеві плечі”. Введення концепції реформування системи надання адміністративних послуг – дозволило зменшити бюрократичні перепони та відмовитися від «совєтського наслідія» – безкінечних черг, тон «мукулатурних» довідок та довгих термінів відповіді та запити. Ці зусилля спрямовані на те, щоб змінити філософію комунікації між державою та суспільством, зробити її швидшою, прозорішою та простішою. Відмова від радянсько підходу, дозволила створити МінЦифру та відповідно додаток Дія, які стали не лише наслідком технічного процесу, а й своєрідним символом нової України.

Сьогоднішні умови війни в Україні, вимагають від державного апарату не інертність в питанні «Рівня якості процесу надання адміністративних послуг», адже від цього залежить його стійкість. Сьогодні, для громадян, як ніколи, важливе забезпечення швидкого та якісного доступу до державних ресурсів, в цілому. Актуальність даного питання зумовлена збільшення попиту на адміністративні послуги, зокрема послуги пов’язанні з реєстрацією та допомогою внутрішньо переміщеним особам, постраждалим від бойових дій, родинам військовослужбовців.

Дослідженням площини сформованої векторами «якість» та «адміністративні послуги» займались та займаються як зарубіжні, так і українські науковці. Українська наукова спільнота включає такі іменна як: Криченко Ю.М., Тимошук В., Легеза Є.О., Руденко О.В., Левченко О.В.,

Лаврентій О.І., Стрельников А.В., Могилов С.К., Сеніна А.О. – вивчали сутність та особливості адміністративних послуг; також в даній проблематиці важливими стали напрацювання таких науковців як – Дикань В.В., Гречана О.І., Стаднік В.Г., які досліджуючи саме методи оцінки якості послуг, незалежно від їх спрямування. Світова площина включає напрацювання Котлета Ф., Келлер К.Л., Тезер Б.С., Хелмолд М., Стюарт Дж. (який мав вплив на формування політичної філософії XIX століття, та займався вивчення державного управління), Стюарт М. (теорія представницької демократії), Чекленд П. (вивчення соціальних систем, SSM), Вебер М. (дослідження державного управління), Шонбергер Р. (ощадливе виробництво, LEAN, TQM) та багато інших. Окрім, того адміністративна послуга існування, тому що існує державний апарат який її надає, а отже вивчення пов'язаної проблематики з якістю адміністративних послуг займаються також різні інституції (МінЦифра, НАДС, OECD, UNDP, НАДУ тощо).

Як бачимо, інтерес до управління якістю послуг саме в публічному управлінні зростає, і набуває вагомості в дослідженнях. Однак, вважаємо, що саме дослідження саме сучасного українського досвіду – є критично важливим. Адже, варто зрозуміти як сучасні концепції якості можна модернізувати до екстрених умов (війни).

Мета даного магістерської проекту – є розробка основ покращення якості процесу надання адміністративних послуг, керуючись концепцією «сервісної держави» та враховуючи різкий дефіцит державних ресурсів, в умовах військових дій.

Реалізація цієї мети, вбачається при виконання наступної ієрархії завдань:

1. Дослідити теоретико-методичні основи управління якістю послуг, через призму публічного управління. Розглянути сутність адміністративної послуги з позиції маркетингу та менеджменту, порівняти дефініції «адміністративна послуга» та дослідити її особливості. Сформувати розуміння механізму реалізації даного виду послуги, ідентифікувати особливі аспекти, які прямо корелюють з рівнем якості процесу надання послуги.

2. Ознайомитись з світовими практиками підвищення якості процесу надання послуги. Виділити важливі стандарти ISO в категорії “якості послуг”.

3. Дослідити управління якістю надання послуг на прикладі конкретного державного органу, а саме ЦНАП. В рамках, цього завдання важливим буде: розгляд організаційної структури, вивчення регламентуючих нормативно-правових актів, затверджених положень (особливо тих, які стосуються аспектів надання послуг); виведення принципів діяльності ЦНАПу; охарактеризувати використання фінансових ресурсів, в умовах війни. Також, необхідним є дослідити не лише теоретичні основи механізму надання адміністративної послуги, а й практичні на прикладі конкретного ЦНАП, дослідити структуру послуг, вплив військового стану на них, інформаційне забезпечення процесу надання послуги ЦНАПом.

4. Провести опитування, як громадян, так і персоналу для виявлення напрямку покращення якості адміністративної послуги. Використати один із доступних управлінських методів, для виявлення можливості реалізації конкретного напрямку удосконалення якості послуги, що буде відповідати ресурсозабезпеченню ЦНАП.

5. Розробити конкретні рекомендації для покращення якості послуги та розробити «дорожню карту» для їх впровадження, на базі досліджуваного ЦНАП.

Об’єктом дослідження виступає процес надання адміністративної послуги, на базі Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Боромлянської сільської ради.

Предметом дослідження – є теоретико-методологічні та науково-методичні засади системи надання адміністративних послуг та підсистеми управління їх якістю.

В даній роботі, передбачається використання синергії загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, з першого виду: методи аналізу та синтезу (для систематизації теоретичних знань про адміністративні послуги та їх якість), абстрагування (виокремлення основних особливостей досліджуваного

виду послуг), порівняльних аналіз (дозволив підкреслити зміни довоєнного часу та воєнного). Спеціальні методи дослідження, включатимуть опитування та анкетування (SERVQUAL – для визначення розриву між максимальним (бажаним) рівнем якості і фактичним), контент-аналізу (вивчення документації ЦНАПу), метод АНР (для визначення пріоритетності напрямку удосконалення).

Основу інформаційної бази, даного проекту, склали перш за все, наукові праці українських та світових науковців в галузях: публічного управління, адміністративного права, менеджмент та маркетингу. Нормативно-правові акти, що на державному рівні (Положення, Закони України, постанови КМУ) та європейському (ISO), регулюють стандарти якості надання адміністративних послуг. Внутрішня документація ЦНАПу Боромлянської сільської ради, зокрема конкретні регламенти, затвердженні переліки послуг тощо. Первинні джерела, тобто матеріали опитування та анкетування, які допомогли виявити проблемні місця.

Наукова новизна даного проекту, полягає в тому що чи не вперше, від початку військових дій було проведено комплексний аналіз якості процесу надання адміністративної послуги. Запропонована концепція покращення якості, є важливим внеском для подальшої розробки, адже виходить з можливостей ЦНАПу (а саме рівня ризикованості та обмеженості ресурсів). Вона допоможе адаптувати процеси, від яких залежить якість послуги, під сучасні реалії. Запропоновані нові підходи управління якістю для нових умов. Оскільки, дане дослідження проводилось в реальних умовах та на базі конкретного ЦНАПу, ми можемо зазначити практичну значимість даного проекту. Його впровадження дозволить значно підвищити якість процесу надання та управління адміністративними послугами, що в свою чергу повипливає на «діалог» держави та громадянина.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалася шляхом участі у міжнародних науково-практичних конференціях та публікації основних положень дослідження. Зокрема, основні результати роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та пріоритети

модернізації науки, освіти та технологій» (Біла Церква, 10 січня 2024 р.), на тему «Управління якістю надання послуг в державному секторі» та на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах» («Організаційні та якісні аспекти у наданні послуг» (Житомир, 30 грудня 2023 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 78 сторінках. Дипломна робота містить 15 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел включає 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Умови сучасного мінливого ринку, вимагають не лише впровадження методів цінової (вартісної) конкуренції, але й якісної. Будь-то якість товарів, чи якість послуг, вона стає – ключовим фактором успіху прибуткових і неприбуткових організацій. Управління якістю послуг, являє собою складний комплекс, що інтегрується в діяльність компаній, і «червоною ниткою» проходить через всі основні та дотичні етапи надання послуги. Для того, щоб зрозуміти багатогранність процесу – управління якістю надання послуг, потрібно розглянути особливості такого категорійного поняття як «адміністративна послуга». Такий алгоритм, дозволить чітко окреслити особливості та принципи реалізації самого процесу управління якістю в організаціях, і зокрема, в таких суб'єктах, як – ЦНАПи (оскільки саме вони виступають досліджуваними «надавачами» послуг, в даній роботі).

Дослідження управління якості надання адміністративних послуг – це явно процес не однобічний, він включає: юридично-правову, маркетингову, соціальну, інноваційно-технологічну, економічну та інші аспекти. Цим, можна пояснити той факт, що розробкою даної теми, займалось, займається, і скоріш за все, буде займатись безліч науковців, від теоретиків до практиків. Значну увагу, даному питанню приділили: Карпенко О., Андрійко О., Писаренко Г., Сорока В., Тихомирова О., Битяка П., Тимошук П. (більше з правової точки зору); Гудима Л., Дубенко С., Мельниченко В., Калита Т., Бабінова О., Бортникова Н., Шарова Ю. (більше з соціально-економічно точки зору) та інші. Серед світової наукової спільноти, найбільш відомими є – Дж. Стюарт, П. Чекленд, Р. Шонбергер і багато інших. Також, оцінюючи сучасний стан досліджень питання управління якістю надання послуг (адміністративних), важливу роль відіграють державні органи та інститути (Міністерство економічного розвитку і торгівлі (Україна), Government Digital Service (Велика Британія) тощо); громадські організації (Центри досліджень місцевого самоврядування (Україна), Федерація канадських

муніципалітетів (Канада) і т.д); проєктні дослідження («Проект міжнародної технічної допомоги», «USAID DOBRE», «GovTech Catalyst» і т.д). Однак, соціум – динамічний, а не статичний, як зазначив ще Геракліт: «Все тече, все змінюється» [1]. Особливо, коли війна – диктує нові умови, які докорінно змінюють функціонування адміністративного апарату, змушуючи переглядати наявні системи управління якістю послуг. На перший погляд, здається, що це поняття стосується виключно мирного часу, однак, це – помилково. Стабільність, здатність функціонувати, навіть в умовах військового стану – є чи не найкращим індикатором ефективного управління, адже в критичний момент, державний апарат, саме так, впливає на довіру до населення і стійкість суспільства в цілому. Враховуючи все це, питання «управління якістю надання послуг», аж ніяк не можна вважати – вивченим, дослідженим та закритим. Філіп Котлер, визнаний гуру сучасного маркетингу, характеризує послугу як процес або дію, яку одна сторона може запропонувати іншій, і яка є нематеріальною за своєю природою [1]. Відповідно, до цього визначають такі особливості категорії «послуги», у контексті маркетингу та менеджменту (рис.1.1):

Нематеріальність

- послуги, на відміну від товарів, не можна побачити або потримати в руках. Це створює складності для маркетологів у представленні та продажу послуг, адже споживачі не можуть оцінити їх до моменту споживання.

Невіддільність

- процес надання та споживання послуг часто відбувається одночасно, що робить їх невіддільними від постачальника. Це означає, що якість послуг багато в чому залежить від людського фактора — взаємодії між працівником і клієнтом, що робить стандартизацію та контроль якості складнішими завданнями.

Непостійність

- якість надання послуг може варіюватися в залежності від багатьох факторів, таких як кваліфікація персоналу, час доби, місце надання послуг тощо

Недовговічність

- послуги не можна зберігати або складувати, що робить їх дуже залежними від попиту.

Рисунок 1.1 – Особливості послуги, в контексті маркетингу та менеджменту

Джерело: складено на основі [2-3]

Інтегруючи до цього поняття прикметник «адміністративна» - отримуємо, що це адмінпослуга – є результатом здійснення владних повноважень суб'єктами надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи з метою набуття, зміни або припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [4]. Однак, визначення відповідно до чинного законодавства, не зовсім передає реалії сучасності. Закон добре охоплює юридично-правову сторону даної дефініції, однак не враховує функціональну: не враховує контексту взаємодії між суб'єктом (державним органом) і особою, яка звертається за послугою. Тому, пишучи цю роботу – сліпо слідувати цьому визначенню, вважаємо буде помилкою, оскільки це дуже конфліктує з «людиноцентриською» концепцією, яку на разі вводить Україна. Пропоную розглянути визначення інших науковців та сформувати повну картину розуміння (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Дефініції «адміністративної послуги»

Автор	Визначення	Панівна концепція
Г.М. Писаренко	Термін «адміністративна послуга» спрямований не на виокремлення нового виду взаємин між державними органами і приватними особами, а на змістовну переоцінку характеру їхніх взаємовідносин [5, с.87].	Людиноцентрична
В.П. Тимошук	Розглядає адміністративні послуги як процес управлінської дії (як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи). А також, як результат управлінської діяльності (Це кінцевий продукт, який отримує громадянин або організація в результаті взаємодії з адміністративним органом, наприклад, видача ліцензії чи іншого офіційного документа) [6, с.303].	Комбінована (людиноцентрична та суспільно-орієнтована)
Є.О. Легеза	Адміністративні послуги — це послуги, які надаються державними органами для реалізації захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб [7].	Людиноцентрична
М.І. Ославський	Адміністративні послуги визначаються як публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами [8, с.138].	Інституційно-центрична (фокус на державні органи)

Джерело: складено на основі [5-8]

Виходячи з цього, та в умовах сервісної орієнтації державного управління

в Україні, адміністративну послугу, у дані роботі, будемо визначити як діяльність державних органів, спрямована на задоволення потреб бізнесу та громадян через прозорі, ефективні та доступні процедури. Це включає швидке і зручне отримання послуг, забезпечення захисту прав, а також активну взаємодію і партнерство між державою та бізнесом, що сприяє підвищенню ефективності управління і довіри до державних інституцій.

Можна визначити такі ознаки адміністративної послуги (які звичайно ж, додають до ознак самих послуг) [9, с.241; 10, с.7-8]:

1. Адміністративні послуги спрямовані на задоволення потреб громадян та юридичних осіб, відповідно до закріплених у законодавстві норм.
2. Послуга надається лише за заявою фізичної або юридичної особи.
3. Надання послуги регламентовано спеціальними законами або нормативними актами.
4. Послуги надаються лише визначеними законом органами влади.
5. Процес надання послуги детально регламентований, включає виконання визначених умов.
6. Результатом є видача адміністративного акта, такого як дозвіл, сертифікат, ліцензія тощо.
7. Послуги фінансуються за рахунок державного або місцевого бюджету, часто безкоштовні для заявника.
8. Органи влади несуть відповідальність за неналежне надання або відмову в наданні послуг.

Механізм реалізації адмінпослуг умовно можна зобразити певним чином (рис.1.2). Змістовна схема адміністративної послуги відображає процес взаємодії між суб'єктом звернення (особою, яка потребує послуги) та суб'єктом надання адміністративної послуги (державним органом чи іншою уповноваженою установою). Процес починається з ініціативи особи, яка подає необхідний пакет документів для отримання послуги. Важливими складовими цього процесу є наявність законодавчо визначених передумов для отримання послуги, що включають виконання певних вимог або стандартів. Після подання

документів, якщо всі вимоги дотримані, суб'єкт надання послуги видає адміністративний акт (наприклад, свідоцтво, ліцензію), який підтверджує результат наданої послуги. Важливо, що цей акт має юридичне значення і впливає на подальше використання отриманої послуги особою. Характер послуги є підпорядкованим вимогам стандартів і спрямований на реалізацію владних повноважень органу, який її надає. Схема також враховує формальні та неформальні компоненти, що супроводжують процес надання адміністративної послуги.

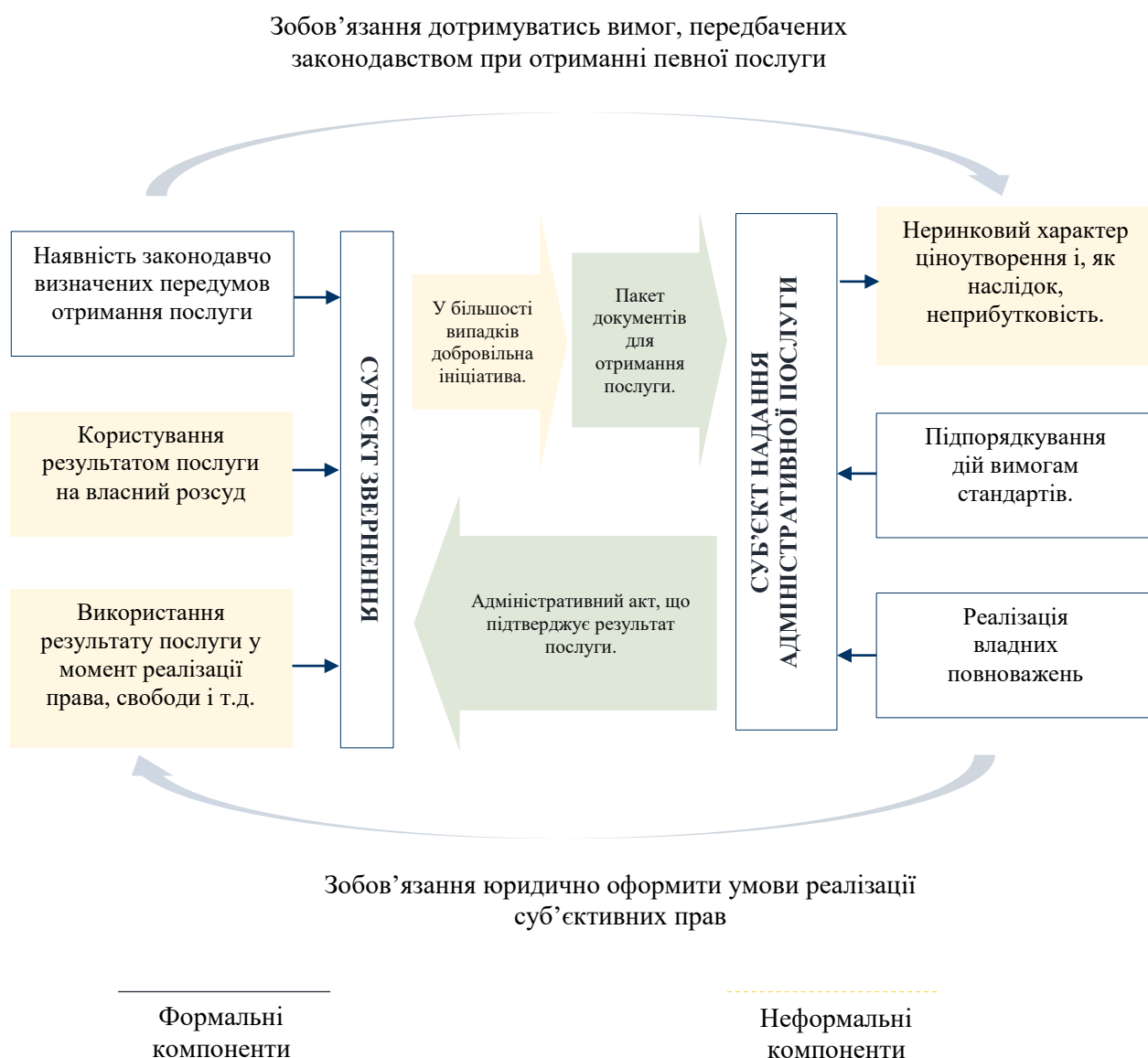


Рисунок 1.2 – Змістовна схема адміністративної послуги

Джерело: складено на основі [11, с.13]

Цей весь процес регулюється правом, зокрема в Україні за це відповідають державні інституції. Верховна Рада України – приймає закони, що регулюють сферу адміністративних послуг, зокрема Закон України «Про адміністративні послуги» [4], Кабінет Міністрів України, який розробляє та приймає підзаконні акти, такі як постанови, що регулюють порядок надання адміністративних послуг, Міністерство юстиції України, відповідає за розробку нормативно-правових актів, контроль за їх дотриманням та координацію діяльності інших органів у сфері адміністративних послуг. Міністерство цифрової трансформації України – здійснює координацію цифровізації адміністративних послуг, розвиток електронного урядування та забезпечує доступність цих послуг через електронні сервіси. Національне агентство України з питань державної служби – розробляє рекомендації та стандарти для надання адміністративних послуг, а також здійснює моніторинг їх виконання на місцевому рівні. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) – забезпечують безпосереднє надання адміністративних послуг громадянам та підприємствам на місцевому рівні, відповідно до законодавчих норм. Органи місцевого самоврядування – здійснюють надання адміністративних послуг на підставі законодавства та підзаконних актів, затверджених на місцевому рівні [10, с.9-10]. Дані структури визначають критерії оцінки якості надання адміністративних послуг [12, с.175-176]:

а) результативність, цей принцип акцентує увагу на тому, що основна мета адміністративної послуги полягає в досягненні позитивного результату для громадянина. Іншими словами, всі процеси та дії, пов'язані з наданням послуги, повинні бути спрямовані на ефективне вирішення проблем або задоволення потреб громадян;

б) своєчасність, тут йдеться про те, що всі адміністративні послуги повинні надаватися в чітко встановлені строки, які визначені в законодавстві. Це означає, що затримки у наданні послуг повинні бути мінімізовані, а громадяни повинні знати точні терміни, коли їхні питання будуть вирішені;

с) принцип доступності означає, що адміністративні органи повинні бути

розташовані так, щоб громадяни могли легко до них дістатися. Це включає наявність зручної транспортної інфраструктури, доступні входи без перепусток, а також інші зручності, що спрощують фізичний доступ до послуг;

d) зручність організації передбачає, що громадяни повинні мати можливість обирати найзручніший для них спосіб звернення за адміністративною послугою. Наприклад, через пошту, електронну пошту або особистий візит до офісу. Також важливо, щоб послуги надавалися через єдине вікно, з чітким графіком роботи та зручними умовами оплати;

e) громадяни повинні мати легкий доступ до інформації про адміністративні послуги, яка повинна бути повною та актуальною. Крім того, повинна бути можливість отримати консультацію, в тому числі через телефон, пошту або електронну пошту;

f) адміністративний персонал повинен спілкуватися з громадянами спокійно, шанобливо та однаково до всіх відвідувачів. Також приміщення адміністративних органів повинні бути обладнані необхідними зручностями для комфортного обслуговування;

g) співробітники адміністративних органів повинні мати належні знання та навички, щоб ефективно виконувати свої обов'язки. Вони повинні бути компетентними та здатними надавати послуги на високому рівні.

Також аналізуючи досвід інших країн, важливим критерієм виступає цифровізація та інноваційність. В Естонії, це є одним із ключових напрямків розвитку державного управління. Це включає впровадження електронних послуг, таких як e-Residency, та автоматизацію процесів, що дозволяє громадянам і підприємствам отримувати послуги швидко та зручно. Цей критерій передбачає впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності та доступності послуг [13]. У Японії та деяких інших розвинених країнах (тому що більшість, ще до цього часу надто бюрократизовані), велика увага приділяється тому, щоб процес надання послуг був максимально зручним для користувача. Це включає впровадження інтерфейсів, що дозволяють громадянам взаємодіяти з державними органами в зручний для них спосіб,

наприклад, через мобільні додатки або онлайн-платформи. Важливим аспектом є також залучення зворотного зв'язку від користувачів для постійного покращення послуг. Фінляндія акцентує увагу на підзвітності уряду перед громадянами та їхньому залученні до процесу прийняття рішень. Це включає проведення громадських консультацій, залучення до розробки політик, а також можливість оскарження рішень та дій державних органів [14].

Можна виділити певні групи факторів, які мають прямий вплив на якість надання адміністративної послуги:

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на забезпечення якості надання адміністративних послуг

Група факторів	Опис	Приклад
Інформаційний	Дублювання інформації в різних державних інформаційних системах, відсутність єдиних стандартів та складність доступу до інформації.	У 2019 році в Україні виникли проблеми з реєстрацією земельних ділянок через те, що дані з різних реєстрів не збігалися, що ускладнювало процес отримання виписок та підтверджуючих документів.
Корупційний	Високий рівень корупції в державних органах, органах місцевого самоврядування та системі судочинства.	У 2020 році в Україні розгорівся скандал навколо надання дозволів на будівництво, коли чиновники вимагали хабарі за прискорення процесу отримання дозволу.
Несистематизовані	Використання нестандартизованих даних, відсутність єдиних класифікаторів та довідників, обмежене застосування автоматизованих систем.	У 2018 році через відсутність стандартизації даних у різних міністерствах виникли труднощі з формуванням загальнодержавної бази даних щодо субсидій, що призвело до затримки виплат населенню.

Джерело: складено на основі [15, с.11]

Як бачимо, в більшості це негативні фактори впливу, тому щоб нівелювати їх використовують – системи управління якістю послуг (до слова, такі ж самі системи використовуються і для управління якістю комерційними послугами). Сучасний стан управління на основі якості можна охарактеризувати за допомогою декількох ключових складових, що включають авторські моделі, стандартизовані системи управління, моделі організаційної досконалості та інші техніки, спрямовані на досягнення найвищої якості.

Сутність Total Quality Management (TQM) у контексті управління якістю адміністративних послуг полягає в інтегрованому підході, який ставить на меті забезпечення високої якості послуг через постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності організації. У межах TQM ключовими компонентами є орієнтація на клієнта, стратегічне планування, лідерство, безперервне покращення та командна робота [16, с.6].

Моделі «ідеальних організацій», ці моделі використовуються для участі у конкурсах на різних рівнях (регіональних, національних, міжнародних) з метою виявлення найкращих практик управління. Наприклад, модель Європейського фонду управління якістю (EFQM) допомагає організаціям досягти високого рівня досконалості через порівняння з іншими організаціями та визначення найкращих практик. Моделі для діагностичного самооцінювання, їх основна мета полягає не в участі в конкурсах, а у виявленні слабких місць в організації та пошуку можливостей для покращення. Вони допомагають зрозуміти причини низької ефективності та усунути перешкоди на шляху до вдосконалення процесів [17, с.30].

Lean методологія та інженіринг якості (Six Sigma) є двома важливими підходами до управління якістю, які допомагають зменшувати витрати та підвищувати ефективність. Основний принцип Lean-методології — це безперервне вдосконалення. У вашій компанії впроваджена система, яка дозволяє постійно контролювати і аналізувати ефективність змін. Регулярні аудити допомагають виявити нові можливості для покращення, а співробітники активно залучаються до процесу вдосконалення робочих місць і свого професійного розвитку. Завдяки цьому компанія постійно розвивається, усуває зайві витрати і досягає позитивних результатів [18]. Six Sigma, або «інженіринг якості» – це методологія, яка прагне мінімізувати кількість дефектів у процесах шляхом виявлення та усунення їхніх причин. Вона використовує статистичні інструменти для вимірювання та аналізу процесів, забезпечуючи стабільну якість та ефективність [19, с.12]. Також усі системи управління якістю базуються на стандартах ISO 9001, вони визначають, як організація може задовольнити вимоги

своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін; пропагує ідею постійного вдосконалення; вимагає від організацій визначення цілей і постійного вдосконалення своїх процесів для їх досягнення [20, с.50-51]. Стандарт ISO 9001 базується на серії стандартів ISO 9000 [21]: ISO 9001 – визначає вимоги до системи управління якістю; ISO 9000 – охоплює основні концепції та мову; ISO 9004 – фокусується на тому, як зробити систему управління якістю більш ефективною та дієвою; ISO 19011 – надає вказівки щодо внутрішніх і зовнішніх аудитів систем управління якістю. Також сучасні реалії вимагають інтеграцію систем якості з такими стандартами як ISO 14001 (екологія) та ISO 45001 (гігієна та безпека праці). Відповідно до ISO 9000 принципи управління якістю (зокрема, і в адміністративних послугах) орієнтовані на задоволення потреб споживачів, підтримку лідерства на всіх рівнях, активне залучення персоналу до покращення процесів, використання процесного та системного підходів, прийняття рішень на основі фактів, та взаємовигідні відносини з постачальниками [22, с.3-6]. Враховуючи складну природу адміністративних послуг, для оцінки їхньої якості використовують якісні (фокусуються на глибокому розумінні явищ через текстові дані та аналіз досвіду окремих учасників), кількісні (зосереджуються на числових даних і використовують статистичні аналізи для узагальнення результатів), зовнішні (за допомогою зовнішніх аудиторів, допомагають оцінити якість надання послуг з точки зору клієнта) та внутрішні (контрольні списки для оцінки роботи персоналу та внутрішніх процесів) методи оцінки [10, с.21-23; 23, с.301]. Однак, на практиці прийнято використовувати комбіновані методи, які дозволяють здійснити всебічну оцінку: SERVQUAL, опитування, аудит, метод діаграмного проектування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод реінжинірингу та інші [24, с. 69]. Отже, як бачимо, теоретично-методичні основи, які стосуються аспектів управління якості надання послуг (особливо адміністративних) є – багатокомпонентним процесом, який вимагає узгодженої роботи багатьох механізмів. Враховуючи бажання українського суспільства впровадити в адміністративному апараті ідею «сервісної держави», це питання виходить на перший план, і потребує додаткових досліджень.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ «ЦНАП» БОРОМЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)

2.1 Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності

Усі суб'єкти, які надають адміністративні послуги створенні на базі певних нормативно-правових актів та Закону України «Про адміністративні послуги» [4] та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [25]. Сам ЦНАП, може функціонувати, як [26, с.1]:

- окрема одиниця (структурний підрозділ) виконавчого органу місцевої ради;
- робочий орган, без статусу окремої організаційної одиниці.

Центр надання адміністративних послуг Боромлянської сільської ради створений у формі 1-го варіанту. Варіант форми відділу, передбачає, що весь персонал, цього підрозділу, юридично підпорядковується керівництву ЦНАП. При цьому, в приміщенні можуть бути присутні представники інших органів виконавчої влади, це спрощує доступ громадян до різних послуг, в одному місці. Пропоную детальніше ознайомитись з відомостями про досліджуваний ЦНАП (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Відомості про ЦНАП Боромлянської сільської ради

Назва відомості	Опис
IDF	SN18000033
Назва області	Сумська
Назва центру (у тому числі територіальних підрозділів центру/віддалених робочих місць адміністраторів центру/мобільних центрів)	Відділ "Центр надання адміністративних послуг" виконавчого комітету Боромлянської сільської ради
Тип ЦНАП	ЦНАП
ЄДРПОУ	04391693
Назва органу, що утворив центр	Боромлянська сільська рада
Тип органу, що утворив центр	Сільська рада
Використання позначення "Центр Дії" (так/ні)	ні
Статус Центру	Діючий
Дата відкриття центру	05.11.2019

Продовження табл.2.1

Назва відомості	Опис
Дата закриття центру	-
Індекс	42621
Область	Сумська
Район	Охтирський
Територіальна громада	Боромлянська сільська рада
Місто	0
Селище	0
Село	Боромля
Вулиця	Сумська
№ Будинку	10
Адреса веб-сайту центру або спеціалізованої веб-сторінки центру на сайті органу, що утворив центр	https://boromlyanska-gromada.gov.ua/cnap-22-53-02-16-03-2018/
Контактний номер телефону центру для отримання консультацій	(05458) 585257
Адреса електронної пошти центру для отримання консультацій	cnap_boromlya@ukr.net

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності ЦНАП

ЦНАП Боромлянської сільської ради, який має IDF номер SN18000033, знаходиться в Сумській області. Він був відкритий 5 листопада 2019 року і функціонує як окремий структурний підрозділ виконавчого комітету Боромлянської сільської ради, що свідчить про централізоване управління та підпорядкування сільській раді. Центр знаходиться за адресою: Сумська область, Охтирський район, село Боромля, вулиця Сумська, будинок 10. Крім того, на сайті Боромлянської громади є окрема сторінка для отримання інформації про послуги ЦНАП, що свідчить про забезпечення прозорості та доступності адміністративних послуг. Контактна інформація для отримання консультацій вказує на номер телефону та електронну адресу, що також спрощує доступ до послуг для громадян.

На основі «Рішення від 12.06.2020 р., Боромлянської сільської ради» (Додаток А), головними засадами функціонування є:

1. Це структурний підрозділ, який входить у склад виконавчого комітету Боромлянської сільської ради з метою надання адмінпослуг та дозвільних послуг як фізичними, так і юридичним особам.

2. Відділ ЦНАП під контрольований Боромлянській сільській раді, її виконавчому комітету та безпосередньо сільському голові.

3. Будь-які рішення щодо утворення, ліквідації або реорганізації відділу ЦНАП приймається сільською радою, яка повинна керуватись нормами законодавства України.

4. Законодавчим підґрунтям, для ЦНАП виступає:

- Конституція України;
- Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про адміністративні послуги», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», «Про реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяження», «Про звернення громадян», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про захист персональних даних», «Про запобігання корупції»;
- акти Президента України і Кабінету Міністрів України;
- рішення Боромлянської сільської ради, її виконавчого комітету, розпорядженнями сільського голови;
- дані Положень та інших нормативних актів;
- також, під час військових дій, до цього переліку додалися: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1415 «Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні», Закону України «Про правовий режим воєнного стану», Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» [27]

5. Перелік послуг, які надає ЦНАП, також затверджується рішення сесій сільської ради.

Основні принципи, яких дотримується ЦНАП Боромлянської сільської ради, під час надання адміністративних послуг, викладенні Регламенті відділу «Центру надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради, вони включають [28, с.1] (табл.2.2):

Таблиця 2.2 – Принципи діяльності ЦНАП [28, с.1]

Принцип	Пояснення
Верховенство права	Дотримання законності та юридичної визначеності в усіх адміністративних процесах.
Стабільність	Забезпечення надійності та постійності в наданні адміністративних послуг.
Рівність перед законом	Усі громадяни мають рівні права при отриманні адміністративних послуг.
Відкритість та прозорість	Інформація про послуги доступна громадськості, всі процеси є прозорими для контролю.
Оперативність та своєчасність	Послуги надаються швидко та вчасно без зайвих затримок.
Доступність інформації про надання адміністративних послуг	Відкрита інформація про перелік послуг, порядок їх отримання та вимоги.
Захищеність персональних даних	Забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних громадян під час надання послуг.
Рациональна мінімізація документів та процедур	Скорочення кількості необхідних документів та процедур для полегшення процесу надання послуг.
Неупередженість та справедливість	Гарантія об'єктивного ставлення до всіх суб'єктів звернень, без дискримінації чи упередженості.
Доступність та зручність для суб'єктів звернень	Забезпечення максимально зручного доступу до послуг для громадян.

Джерело: складено на основі [28, с.1]

При цьому, права відділу ЦНАП полягають, у тому що він має взаємодіяти з різними державними, центральними та місцевими органами влади (також районними ЦНАП та ОТГ, які ґрунтуються на меморандумах чи угодах про співпрацю (або партнерство)), підприємствами та установами. Оскільки, від цього наряду залежить ефективність виконання своїх завдань. Окрім, того ЦНАП має право отримувати від суб'єктів необхідні документи, які потрібні для здійснення процесу надання послуги, а також отримання інформації з центральних баз даних. В теорії, така регламентація роботи дозволяє ЦНАПові бути ефективним посередником між державою та громадянами, і зосередитись на виконанні таких завдань:



Рисунок 2.1 – Основні завдання ЦНАП відповідно до концепції «сервісна держава»

Джерело: складено на основі [29, с.3-4]

ЦНАП Боромлянської сільської ради функціонує за універсальною моделлю (тоді відповідно поділ на фронт-офіс та бек-офіс умовний), і обслуговує близького 6111 осіб. «Фронт-офіс» - це перший контакт з громадянином, тут відбувається безпосереднє спілкування, консультування та подача заяв. «Бек-офіс»

- це закрита частина для відвідувачів ЦНАПу, тут відбувається розгляд складних питань, які потребують часу [12, с.49-50].

В рамках, цього питання є доцільним розгляд організаційної структури (рис.2.2):

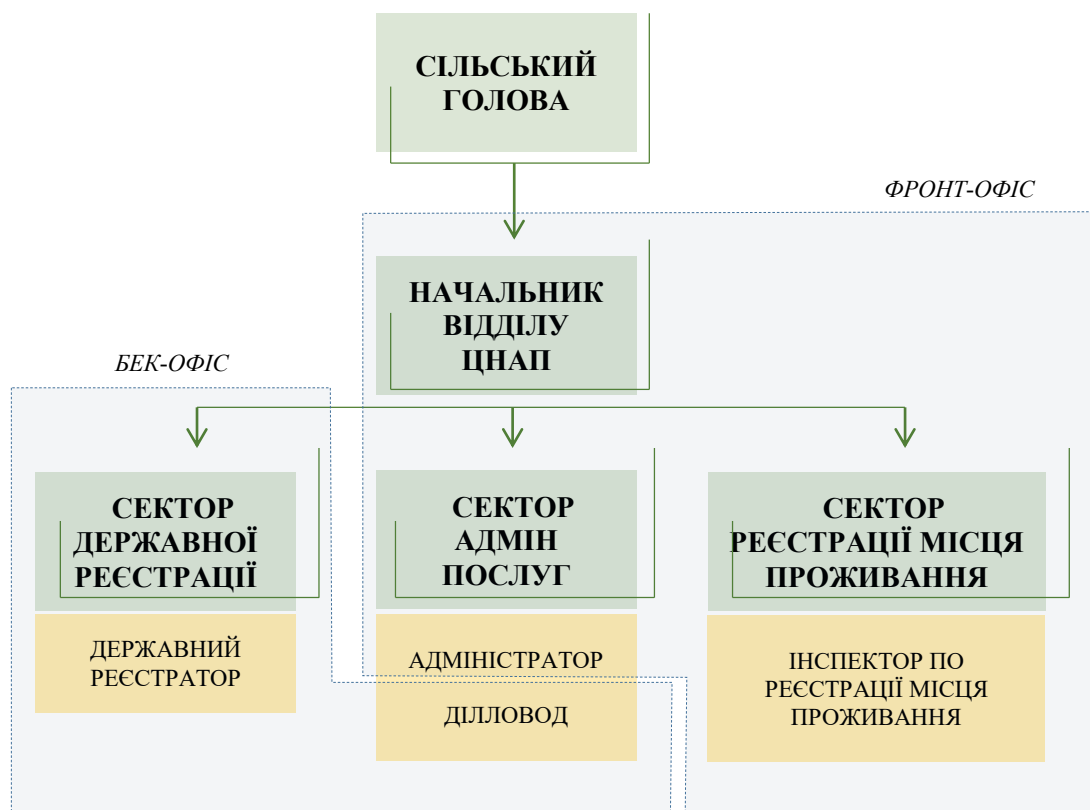


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ЦНАПу Боромлянської сільської ради

Джерело: складено на основі звітності ЦНАП та додатку Б

Пропоную розглянути детальніше, повноваження структурних посад відділу. Призначення та звільнення працівників здійснюється сільським головою відповідно до чинного законодавства. Начальник відділу ЦНАП несе відповідальність за загальне керівництво відділом, організацію його діяльності та контроль за виконанням обов'язків усіма працівниками. Він відповідає за забезпечення ефективної роботи відділу, взаємодію з іншими органами та здійснює адміністративні функції, якщо це необхідно. Крім того, начальник займається підвищенням кваліфікації персоналу та забезпеченням належних

умов праці. Адміністратор – є ключовою особою у взаємодії з громадянами. Він надає консультації, приймає заяви та документи від суб'єктів звернень, контролює їхню коректність і реєструє надані адміністративні послуги. Адміністратор також відповідає за видачу результатів послуг та підтримує контакт із суб'єктами звернень до завершення надання послуги. Державний реєстратор займається реєстрацією юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та нерухомого майна. Він приймає рішення щодо заяв про реєстрацію, перевіряє документи та вносить необхідні відомості до державних реєстрів. Також реєстратор має право видавати виписки, витяги та інші документи, пов'язані з реєстраційними діями. Інспектор по реєстрації місця проживання відповідає за ведення реєстру громади, реєстрацію та зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб. Інспектор також виконує обов'язки адміністратора та займається паспортними питаннями громади. Діловод веде документообіг відділу ЦНАП, здійснює реєстрацію вхідної та вихідної кореспонденції, забезпечує правильне оформлення документів та їх архівування [29, с.5-7]. На даний момент, кількісна структура ЦНАПу наступна (табл.2.3):

Таблиця 2.3 – Структура відділу ЦНАПу виконавчого комітету Боромлянської сільської ради, станом на 2024 рік [29, с.2]

Найменування посади	Кількість штатних одиниць
Начальник відділу ЦНАП з покладанням обов'язків адміністратора	1
Адміністратор	1
Державний реєстратор з покладанням обов'язків адміністратора	1
Інспектор по реєстрації місця проживання фізичних осіб та веденню реєстру громади (паспортист) з покладанням обов'язків адміністратора	1
Діловод з покладанням обов'язків адміністратора	1
Разом	5

Джерело: складено на основі [29, с.2]

Отже, як помітно відділ складає 5-ть штатних одиниць, з яких 3 – призначених адміністратори, та 2 інших працівники. Також, присутні інші працівники, які розміщені в центрі, зокрема: державний реєстратор з прав на нерухоме майно та працівника з соціального захисту.

Організація роботи ЦНАПу здійснюється наступним чином:

Таблиця 2.4 – Регламент роботи ЦНАП виконавчого комітету Боромлянської сільської ради, станом на 2024 рік [30]

Параметр	Опис
Кількість мобільних "кейсів" (валіз)	0
Наявність зупинок громадського транспорту в радіусі 100 м. (так/ні)	так
Наявність безоплатної стоянки автотранспорту (так/ні)	так
Наявність безоплатної стоянки автотранспорту для осіб з інвалідністю (так/ні)	так
Наявність інформаційних табличок по місту, на яких зазначається місце розташування ЦНАП (так/ні)	ні
Кількість днів на тиждень	5
Кількість днів на тиждень до 20:00	0
Наявна перерва на обід (так/ні)	так
Працює в суботу (так/ні)	ні
Час прийому суб'єктів звернень (з год.хв - до год.хв)	Понеділок - четвер: 08:00 - 17:15; П'ятниця: 08:00 - 16:00
Стан приміщення центру	Пошкодження в приміщенні, але придатне для використання
Площа, м ² у відкритій частині	73
Сектор прийому	6
Сектор інформування	4
Сектори очікування	28
Сектори обслуговування	35

Джерело: складено на основі [30]

Приміщення ЦНАП Боромлянської сільської ради поділене на відкриту та закриту частини. Відкрита частина призначена для обслуговування громадян і включає сектори прийому, інформування, очікування та обслуговування. Вхід до відкритої частини облаштований пандусом для осіб з обмеженими можливостями, що забезпечує доступність. Також біля ЦНАПу є місце для безоплатної стоянки автотранспорту для відвідувачів. У відкритій частині суб'єкти звернень мають можливість отримати консультації, подати заяви та документи, а також отримати необхідну інформацію через інформаційні стенди. Сектор інформування облаштований відповідно до сучасних стандартів, включає столи, стільці, телефони та необхідні канцелярські товари для заповнення документів. Сектор очікування облаштований комфортними умовами для громадян, що дозволяє зручно чекати на обслуговування. Закрита частина

призначена виключно для працівників ЦНАПу і використовується для внутрішньої роботи, обробки документів та надання відповідних послуг, що потребують більшого часу [31, с.2-3].

Аналізувати економічні показники діяльності ЦНАП досить важко, оскільки більшість даних на даний момент конфіденційні, однак доступні фінансові показники наступні:

Таблиця 2.5 – Фінансові показники ЦНАП Боромлянської сільської ради, за 2022-2023 роки

Показник	2022	2023	2024 (за 1-2 кв)
Загальний обсяг видатків на ЦНАП на рік, грн	816228	932498	514921
<i>у тому числі:</i>			
Державний бюджет	0	0	0
Місцевий бюджет	816228	932498	514921
Інші надходження	0	0	0
Загальний обсяг поточних видатків	816228	932498	514921
Загальний обсяг капітальних видатків	0	217567	0
Загальний обсяг надходжень	0	0	0

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності ЦНАП

Як бачимо, у 2022 році загальний обсяг видатків склав 816228 грн, що забезпечувалося виключно з місцевого бюджету. У 2023 році цей показник збільшився до 932498 грн, що свідчить про зростання витрат, необхідних для підтримання роботи ЦНАП в умовах військових дій. У 2024 році, за перші два квартали, видатки становлять 514921 грн.. У 2022 році не було передбачено капітальних видатків, а всі витрати були поточними. Однак, у 2023 році з'являються капітальні видатки на суму 217567 грн. Це вказує на відновлення чи інфраструктуру ЦНАП, що постраждала внаслідок військових дій. Варто зауважити, що усі витрати покриваються виключно з місцевого бюджету, що створює додаткове навантаження на місцеві фінанси. Державний бюджет та інші джерела надходжень не були задіяні впродовж цього періоду, що вказує на потребу більшого залучення державної підтримки або міжнародної допомоги в умовах війни.

Також, варто звернути увагу, на важливі зміни, які відбулись в діяльності ЦНАП, в період 2022-2024 років, адже військовий стан та війна, зумовили чи

малі зміни не лише в суспільстві, а й діяльності державних органів. Відбулись зміни в обробці даних, звітності та захисті персональних даних. Було введено нові правила, які вимагають конфіденційні дані (зокрема біометричні), обробляти за допомогою додаткових заходів безпеки, та розпорядники інформації – користуються новими стандартами безпеки [32-33].

2.2 Механізм надання адміністративних послуг «ЦНАП» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради

Механізми надання послуги ЦНАПом, є важливий для розгляду, адже саме через його розуміння можна побачити «точки дотику» з споживачами, і відповідно коригувати їх для покращення якості процесу надання послуги. В загальному, механізм надання послуги чітко регламентується і має певний алгоритм (див. додаток В) [34, с.13-32].

Очевидно, що перший етап це ознайомлення з переліком послуг, які можна отримати. В ЦНАПі Боромлянської сільської ради, вони відбувається з інформаційного стенду, по телефону, в електронному вигляді (з веб-сайту). Інформаційні картки про послуги, які надає ЦНАП відповідають вимогам до Закону України «Про адміністративні послуги».

Загалом, звернувшись до відділу Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету с. Боромля можна вирішити велику кількість питань, що досить зручно, адже це економить час на пошук спеціалістів. Перелік адміністративних послуг, які надаються через відділ наступний [35]:

01. Реєстрація/зняття з реєстрації мешканців;
02. Паспортні послуги;
03. Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно;
04. Державна реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців;
05. Видача відомостей з Державного земельного кадастру;
06. Державна реєстрація земельних ділянок;
07. Питання місцевого значення;
08. Послуги соціального характеру

09. Послуги Пенсійного фонду;
10. Державна реєстрація актів цивільного стану;
11. Вчинення нотаріальних дій;
12. Послуги дозвільного характеру.

Кожна посадова особа ЦНАПу несе відповідальність за свою діяльність та керується посадовою інструкцією, де чітко визначений такий перелік пунктів, як [35]:

- ✓ загальні положення, які є підґрунтям для роботи;
- ✓ завдання та обов'язки, що має виконувати у ході своєї діяльності за посадою;
- ✓ права посадової особи;
- ✓ дії, за які може бути притягнутою до відповідальності;
- ✓ нормативна акти, які повинна знати;
- ✓ допустимі взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Такі інструкції допомагають якісно обслуговувати громадян, які звернулися до відділу Центру надання адміністративних послуг Боромлянської сільської ради, а також визначають головні аспекти і рекомендації в роботі для посадових осіб закладу.

Важливим, є також проаналізувати і виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади відділу за останні роки діяльності. Оскільки, під час повномасштабного вторгнення відбулись зміни в формі подання звітності, проаналізуємо окремо зміни за 2020-2021 роки (табл.Г.1), та 2022- 2023 роки (табл.Г.2) [36-37]. Проаналізувавши статистичні данні за обидва роки стає помітно суттєві відмінності у кількості наданих адміністративних послуг відділом ЦНАП Боромлянської ТГ та надходженням до бюджету громади. Таку різницю можна пояснити кількома факторами:

- прийняття Постанови № 3650 Верховної Ради України від 17 липня 2020 року «Про утворення та ліквідацію районів»;
- зміна кількості населення у Боромлянській територіальній громаді;
- одноразове узгодження кількох видів питань у 2020 році;

- пандемія Covid-19;
- інноваційні впровадження у систему обробки даних.

Відповідно можна зробити висновок, що механізм надання послуг працював з інакшою силою, а скорочення деяких звернень сталося через зовнішні чинники і ніяк не через якість обслуговування суб'єктів звернень. Попри частково негативний вплив вище переліченого на дієздатність відділу, позитивним фактором стало збільшення надходжень до бюджету громади у 2021 році.

Для того, щоб проаналізувати 2022 та 2023 роки, потрібно врахувати, декілька важливих факторів. Оскільки, у цих роках звітність (і відповідно групування адміністративних послуг) змінилась. Та це вплинули, перш за все, такі події як:

- повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Це супроводжувалось окупацією територій (і Сумська область, є одною з найбільш потерпілих, оскільки межує з країною-агресором), як наслідок це викликало переміщення великої кількості населення, руйнування інфраструктури і поширення панівних настроїв, що звичайно відобразилось на ефективності місцевих органів влади;

- у зв'язку з введення військового стану, змінились форми звітності ЦНАПів, а також аспекти конфіденційності, реєстрації майна та соціального захисту;

- пріоритетним вектором стали послуги з реєстрації пошкодженого майна, отримання соціальних допомог, підтримка ВПО, ветеранів війни, та і в загальному підтримка основних адміністративних сервісів.

Розглянемо детальніше структуру адміністративних послуг в табл.Г.2. (див. додаток Г). Як помітно, у відповідь на виклики, пов'язані з військовими діями, структура послуг зазнала значних змін. У 2022 році послуги з реєстрації нерухомого майна складали 153, у 2023 році - вони значно зросли до 609. Відбулось скорочення пенсійних адміністративних послуг з 27 до 3, це можна пояснити по-перше - безпекової ризиками, по-друге - багато пенсіонерів евакуювалися. Також про це свідчить зменшення послуг соціального характеру

з 976 до 578. "Місцеві послуги" зросли до 115, це можна пов'язати з спробами відновлення інфраструктури після обстрілів, реконструкції будівель після обстрілів. Також бачимо, що по таких категорії "соціальні послуги" – зросла кількість відмов, що може вказувати на недостатність ресурсів для забезпечення потреб населення. На це також вказує велика кількість протермінованих звернень у 2023 році (488, хоча порівняно з 2022 роком вона знизилась), це показує що ЦНАП перезавантажений. Зросла також категорія Видача відомостей з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Пропоную, розглянути які послуги велись починаючи з 2022 року, як відповідь на військові дії, в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 – Детальний звіт про надання послуг у 2022-2023 роках

Послуга	2022	2023
Загальна кількість адміністративних послуг, надання яких запроваджено через центр	221	247
Загальна кількість адміністративних послуг, надання яких запроваджено через центр та, які фактично можуть бути надані у період воєнних дій	171	198
<i>з них:</i>		
обласної держадміністрації	1	1
районної держадміністрації	21	23
міської/селищної/сільської ради	75	80
послуг, визначених розпорядженням КМУ вид 16.05.2014 №523	193	216
послуг соціального характеру, в тому числі визначених розпорядженням КМУ від 16.05.2024 №523	74	87
<i>через центр надаються послуги:</i>		
з реєстрації місяця проживання	так	так
паспортні послуги		
комплексна послуга ID-14	ні	ні
інші паспортні послуги	ні	ні
комплексна послуга «Малютко»	ні	ні
послуги з реєстрації активів цивільного стану	ні	ні
послуги ДЗК	так	так
послуги ДІАМ	так	так
з реєстрації (реєстрації транспортних засобів)	ні	ні
видачі посвідчення водія	ні	ні
послуги для ветеранів війни, учасників бойових дії та членів їх сімей	-	так
з початку року	4497	4230
суб'єктом надання яких є відповідальна міська/селищна/сільська рада	1647	1753

Продовження табл.2.6

з реєстрації місця проживання		
всього	215	725
у тому числі видача витягу з Реєстру територіальної громади	160	567
паспортні послуги		
всього	0	0
у тому числі комплексна послуга ID-14	0	0
послуги соціального характеру		
всього	1212	642
довідки про взяття на облік ВПО	414	114
посвідчення про пошкодження майно	68	20
оформлення житлових субсидій	-	207
Послуга	2022	2023
послуги для ветеранів війни, учасників бойових дії та членів їх сімей	-	164
послуги пов'язані з державною реєстрацією нерухомого майна	143	343
послуги пов'язані з державною реєстрацією бізнесу та громадських формувань	0	0
послуги з реєстрації транспортних засобів	0	0
послуги з видачі посвідчення водія	0	0
<i>адміністративні послуги щодо виконання підготовчих та будівельних робіт і прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів:</i>		
<i>щодо об'єктів, що за класом наслідків (СС):</i>		
подання повідомлення про початок виконання підготовчих робіт/про зміну даних у повідомлення про початок виконання підготовчих робіт	5	0
подання повідомлення про початок виконання підготовчих робіт/про зміну даних у повідомлення про початок виконання будівельних робіт	3	0
реєстрація декларації про готовність об'єкта до експлуатації	8	0
<i>щодо об'єктів, будівництво яких здійсниться на підставі будівельного паспорта:</i>		
подання повідомлення про початок виконання будівельних робіт	0	0
реєстрація декларації про готовність об'єкта до експлуатації	5	0
з реєстрації актів цивільного стану	0	0
послуг ДЗК	317	603

Джерело: складено на основі звітності ЦНАП

Порівнюючи дані з 2021 роком, бачимо, що військові дії зменшили кількість послуг, які фактично можуть надаватись з 192 у 2021 році, до 171 у 2022 році, однак у 2023 році зросли до 198 (що свідчить про відновлення функцій адмін.апарату). У 2022 році додалися послуги з ДЗК та ДІАМ, послуги пов'язані

з реєстрацією нерухомого майна та реєстрацією бізнесу і громадських формувань. А у 2023 році додалися послуги для ветеранів війни, учасників бойових дій та членів їх сімей, визначені розпорядженням КМУ від 16.05.2014 523, а також оформлення житлових субсидій. Це наслідок зростання "попиту" у населення на ці види послуг. Також у 2023 році було зареєстровано одну заяву пов'язану з житловим фондом, та з'явилося 6 заяв на здійснення нотаріальних дій, та реєстрація речових прав на нерухоме майно.

Оцінка механізму надання адміністративної послуги, була б неповна, без розгляду інформаційних систем, які забезпечують єдність та доступність даних (табл.2.7):

Таблиця 2.7 – Характеристика інформаційного забезпечення ЦНАП Боромлянської сільської ради

Назва	Характеристика
Єдиний державний реєстр юридичних осіб-підприємців та громадських формувань	Ні
Державний реєстр прав на нерухоме майно	Так
Єдиний державний демографічний реєстр	Так
Державний земельний кадастр	Так
Державний реєстр цивільного стану	Ні
Реєстр територіальної громади через програмні замоби ДМС	Так
Реєстр територіальної громади замобами відомчої інформаційної системи	Так
Назва відомчої інформаційної системи	Soft Xpansion International
Інші реєстри та бази даних, до яких має доступ адміністратор центру	ЄРД, ДРАЦС, ЄРБ, ЄДРЮО, ЄРПБ, ЄДРСР, ДФС, ПФУ, НАЗК, ЄРАУ, ЄРН, Кадастрова карта, Укрпошта, Дія, ІС "Соціальна громада", ІС "Булик", ІС "ДІАМ", ДЗК

Джерело: складено на основі звітності ЦНАП

Отже, як помітно досліджуваний ЦНАП, наразі, має доступ до Державного реєстру прав на нерухоме майно, Єдиного державного демографічного реєстру, Державного земельного кадастру та Реєстру територіальної громади, що є важливими для надання більшості послуг, пов'язаних із нерухомістю, земельними питаннями та демографічними даними. Інтеграція з програмними засобами Державної міграційної служби України дозволяє швидко обробляти запити, що стосуються реєстрації місця проживання, зміни паспортних даних

тощо. Використання інших реєстрів, таких як ЄРД, ДРАЦС, ЄРБ, ДФС, ПФУ тощо, значно розширює функціональні можливості ЦНАП і забезпечує більш широкий спектр послуг. Використання системи Soft Xpansion International та інших відомчих систем може викликати технічні складнощі або затримки через обмеження функціоналу чи можливих технічних збоїв (особливо при кібератаках сьогодні).

2.3 Аналіз стану управління якістю послуг відділом «ЦНАП» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради

В рамках даної роботи, для того, щоб глибше вивчити наявну якість процесу надання адміністративної послуги, потрібно сформулювати концепцію дослідження та провести його. Концепція. Дослідження матиме наступний вигляд:

Таблиця 2.8 – Концепція дослідження якості процесу надання адміністративної послуги ЦНАП Боромлянської сільської ради

Складова	Опис
Проблема	Підвищити рівень якості процесу надання адміністративної послуги ЦНАПом
Цілі	1. Оцінка наявного переліку адміністративних послуг. 2. Аналіз організації роботи ЦНАП. 3. Оцінка місця знаходження та облаштування приміщення ЦНАП. 4. Оцінка персоналу ЦНАП. 5. Оцінка організації процесу надання послуги. 6. Наявність та якість додаткової інформації для клієнтів. 7. Розглянути фінансові аспекти діяльності ЦНАП.
Гіпотези	Рівень якості процесу надання адміністративної послуги ЦНАП Боромлянської сільської ради – знаходиться на високому рівні (близько 95% набраних балів від загальної кількості).
Тип дослідження	Кабінетно-польове
Джерела первинної інформації	Опитування громадян та працівників, власне спостереження за роботою працівників, аналіз документів ЦНАП
Метод опитування	SERVQUAL

Джерело: складено самостійно

Дане дослідження, повинно сприяти вирішенню такої проблеми, як

розробка стратегії покращення якості адміністративних послуг, в контексті розвитку вектору «сервісна держава», дана стратегія зачіпатиме декілька напрямків одночасно: покращення організаційних процесів, покращення доступності послуг та підвищення відповідності процесу надання до рівня декларованого стандартами. Також, потрібно зазначити, що як агенції, що надають державні послуги, так і громадяни, повинні спільно працювати над створенням взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами, забезпечуючи ефективну співпрацю та задоволення потреб усіх учасників процесу [38].

В рамках майбутнього дослідження, вважаю доцільним до кожної цілі, розробити конкретні завдання, для того щоб не продавати важливі деталі. Оцінка наявного переліку адміністративних послуг – передбачатиме аналіз повноти і достатності послуг для громади. Такий аспект як організація роботи ЦНАП, прогнозується оцінити через вивчення затверджених документів, які регулюють діяльність ЦНАП. А також дізнатись який рівень прозорості та ефективності роботи визначають громадяни. Окрім того, вважаю доцільним оцінити місцезнаходження, що також корелює з якістю наданих послуг. В рамках, цієї цілі важливим буде оцінити зручність розташування ЦНАП для громадян, облаштування приміщення та графік роботи. Не менш важливим, є оцінка роботи персоналу, яка покаже рівень кваліфікації працівників, ставлення до громадян та інші аспекти комунікації в процесі надання послуги. Відповідно, до попереднього огляду (див.п.2.1 та 2.2) прогнозується, що ЦНАП Боромлянської сільської ради набере близько 95% балів.

Саме дослідження матиме характер як польового, так і кабінетного, оскільки буде врахований скрініг документації (затверджених регламентів та положень) та опитування громадян (для виявлення їх рівня оцінки). Було сформовано анкету для опитування (див. дод. Д), за допомогою використання методики SERVQUAL. Вирішено було обрати саме її, оскільки вона дозволяє максимально проаналізувати розрив між очікуваннями громадян та наявним станом речей. Важливо зазначити, що громадяни заповнювали лише питання, які виділені зеленим в анкетування, решту було заповнено під час власного

спостереження та опитування персоналу. Методика SERVQUAL полягає в п'ятивимірній оцінці: надійності, відповідності, компетентності, емпатії та матеріальних аспектах [39, с.80]. Однак, така класифікація параметрів оцінки, більше підходить для оцінки комерційних послуг, а для адміністративних було кастомізовано даний метод наступним чином:

- надійність, розуміється як здатність ЦНАПом виконувати свої функції відповідно до затверджених норм та законів;
- матеріальні аспекти – включають фізичну інфраструктуру ЦНАП, місце де він розташований, облаштування приміщення, наявність обладнання;
- відповідальність – це організація процесу надання послуги, швидкість її надання тощо;
- компетентність персоналу;
- емпатія – це увага до індивідуальних потреб клієнта, наявність додаткової інформації;
- фінансова діяльність, хоча вони не є стандартним виміром оцінки, в рамках даного методу, однак вважаю це доцільним. Оскільки, достатнє фінансування прямо корелює з високим рівнем надання послуг.

Для того, щоб структуровано провести оцінку рівня якості процесу надання адміністративної послуги пропоную наступний алгоритм проведення опитування (рис.2.3):

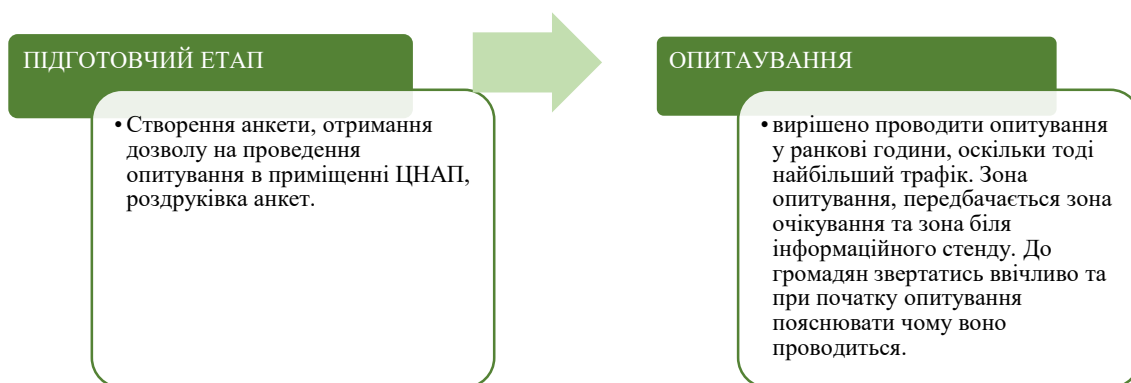


Рисунок 2.3 – Алгоритм проведення опитування в ЦНАПі Боромлянської сільської ради

Джерело: складено самостійно

Згідно документації, ЦНАП Бромлянської сільської ради кількість населення, що обслуговується складає 6111 осіб, це обсяг генеральної сукупності, тоді розмір вибірки становитиме [40]:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (2.1)$$

де, n – необхідний розмір вибірки;

N – обсяг генеральної сукупності (у цьому випадку 6111 осіб);

Z – Z -значення для певного рівня довіри (для 95% довіри $Z \approx 1.96$);

p – очікувана пропорція, яку ми намагаємось оцінити (якщо точного значення немає, то часто використовують 0,5, оскільки це забезпечує найбільшу дисперсію)

e – допустима похибка (наприклад, 5% = 0,05).

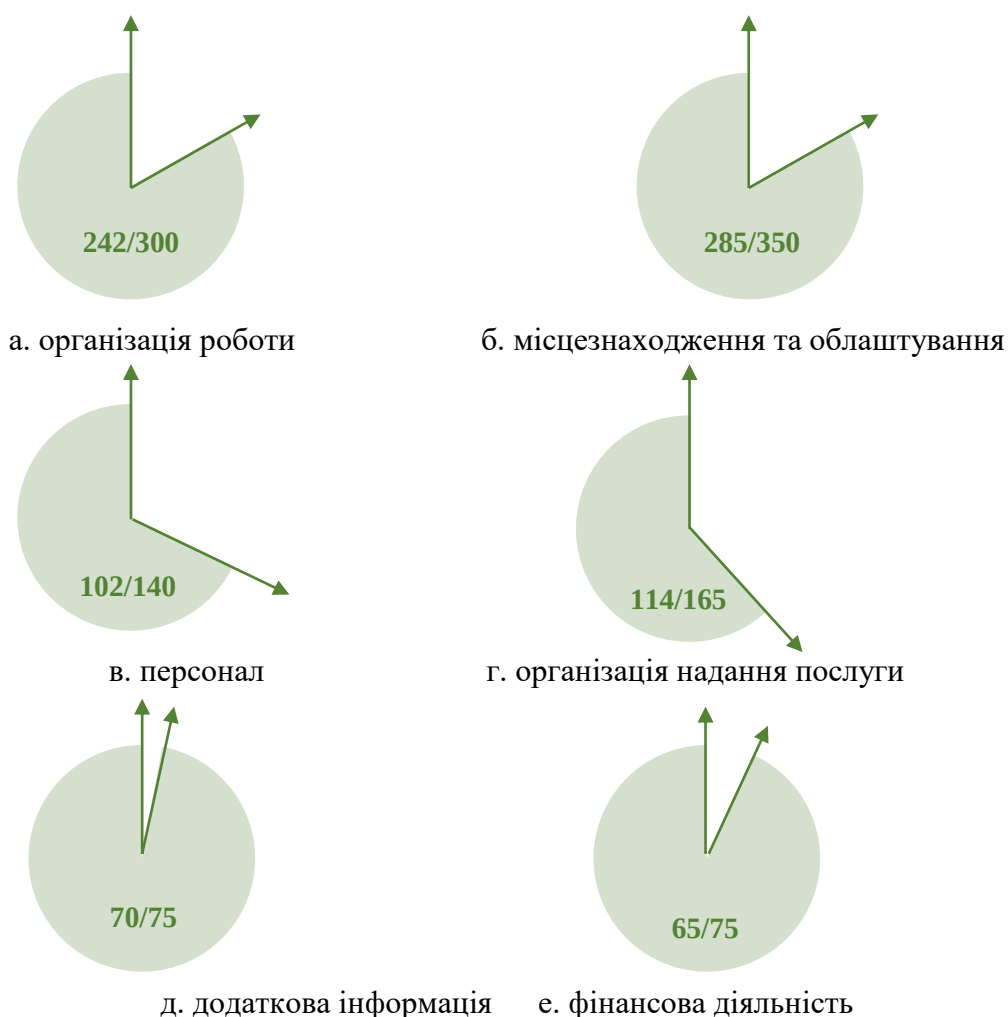
Тоді розмір вибірки (тобто необхідної кількості опитаних) становитиме – 362 особи. Результати опитування представлені в колонці «Результат» у додатку Г. , потрібно зазначити, що гіпотеза не підтвердилась ЦНАП отримав лише 79% балів з 100% можливих, що свідчить про явні прогалини в якості наданні послуг і необхідність приймати міри для покращення.

Отже, на прикладі відділу ЦНАП Бромлянської сільської ради було проведено всебічне дослідження організації процесу надання адміністративних послуг. Дослідження показало, що поточна система управління якістю послуг має певні недоліки, серед яких найбільш значущими є недостатнє облаштування робочих місць, обмежений перелік послуг і значне навантаження на адміністративний персонал. Основною проблемою стало відсутність належної інтерактивної комунікації з громадянами через сучасні засоби зв'язку, такі як соціальні мережі. У рамках аналізу було рекомендовано оптимізувати процеси надання послуг, орієнтуючись на інтерактивне залучення громадян, що сприятиме підвищенню рівня якості обслуговування та загальної задоволеності клієнтів

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Оцінка шляхів покращення управління якістю надання послуг відділом «ЦНАП виконавчого комітету Боромлянської сільської ради, за допомогою методу АНР

Для того, щоб сформулювати вектор куди рухатись – для покращення, потрібно детально розглянути розриви між максимально можливим балом та фактичним. Пропоную оцінити за факторами, які ми оцінювали, та в подальшому обрати пріоритетний напрямок (рис.3.1).



Риснок 3.1 – Узагальнені результати опитування, щодо якості процесу надання адміністративної послуги у ЦНАП Боромлянської сільської ради

Джерело: складено самостійно

Оцінка «організації роботи» показала, що незважаючи на складні мови, вона знаходиться на достатньому рівні (рис.3.1 (а)). Бачимо. Що сильними сторонами є – відповідність документації законодавчим нормам (затверджений перелік адмін.послуг, положення та регламент ЦНАП). Бачимо, що веб-сторінка – наявна та заповнена актуальною інформацією, що сприяє високом рівню організації роботи ЦНАП, в цілому. Однак, поряд з цим, в ЦНАПі – неповний спектр послуг, відсутні (або надаються неповному обсязі): видача закордонних паспортів, послуги з видачі посвідчення водія та реєстрації транспортних засобів. Також, відповідно до розгорнутих відповідей, оновлення потребує інформація щодо оплати послуг. Поряд з добре розвиненим сайтом, бачимо, що є велика прогалина в інтерактивності надання інформації, між громадянином та ЦНАПом через інші засоби комунікації (соціальні мережі). Загалом, робота налагоджена добре, враховуючи військових стан (особливо, якщо звертати увагу та обмеженість ресурсів та руйнування інфраструктури, кібератаки). Отже, основна проблема в цьому напрямку це – недостатня повнота переліку бажаних послуг та комунікація ЦНАП через соціальні мережі з громадянами.

Оцінюючи місцезнаходження та облаштування ЦНАПу, можна сказати про задовільний стан цього показника (якщо не враховувати 22 км, до кордон з агресором). Як бачимо, сама організація простору в ЦНАП – є прийнятною. Але потрібно звернути увагу на те, що площа для розміщення відвідувачів і робочих місць – недостатня, що ускладнює комфорт громадян під час надання послуги та ускладнює роботу адміністраторів. Проблема, є з «інформаційними кіосками», тобто з актуальними інформаційними брошурами про послуги ЦНАП, системою електронної черги, робочим місцем адміністратора, наявністю місць для дітей (це дуже впливає на загальне сприйняття якості адміністративної послуги), також недоліком є – відсутність бомбосховища поблизу.

Оцінка персонал та його компетентності, показала високий результат. Однак, суттєвою проблемою є перевантаженість одного адміністратора, в цьому напрямку варто продумувати напрямки підвищення компетенції.

Відхилення від максимальної оцінки за показником «організація надання

послуги» має різницю аж 51 бал. Бачимо, що обмін інформацією в паперовому вигляді та електронний обіг в межах самого ЦНАП – відмінний. Однак, виникають проблеми при взаємодії з іншими органами влади (робота також ускладнюється закритим доступом до деяких електронних баз даних від початком повномасштабного вторгнення). Тут також підтверджується перевантаженість персоналу, через оцінку часу в черзі (20 балів з 30-ти). Серед інших плюсів діяльності варто виділити, що керівництвом ЦНАПу ведеться регулярний аналіз відвідувачів, як щодо прийому та видачі документів, так і за консультаціями, що забезпечує контроль за обсягами наданих послуг. Також оцінка фінансової діяльності показала, що незважаючи на критично обмеженні ресурси цього типу, їх розподіл досить ефективний. Однак, незначні відхилення існують в аспектах облаштування приміщення та придбання технічного обладнання. Враховуючи цей результати кастомізованого SERVQUAL-аналізу, бачимо що ЦНАП Боромлянської сільської ради має наступні суттєві проблеми: навантаженість на одного адміністратора велика, це тягне в свою чергу зниження ефективності роботи та подовження часу в черзі; недостатньо облаштовані робочі місця для комфортного прийому громадян, а також замовників адміністративних послуг з дітьми; недостатня комунікація з громадянами в соціальних мережах; неповний перелік послуг.

Для того, щоб визначити, який напрямок варто першочергово брати в роботу, пропоную скористатись ще одним управлінським методом, а саме АНР.

Вважаю, що даний метод буде максимально корисним, у визначенні пріоритетності підходу удосконалення управління системою якості надання адміністративних послуг. Оскільки, наразі у більшості державних структур ресурси критично обмеженні, і потрібно виходити не лише з позиції «те, що буде краще», але й «з того, що можемо реально зробити». В умовах, дефіциту ресурсів, важливим є розумно та максимально об'єктивно підходити до напрямків покращення. Метод АНР – дозволить систематизувати можливі методи удосконалення, за ймовірністю їх реалізації (за оцінкою працівників ЦНАПу, тобто осіб, які володіють інформацію про стан справ). Плануємо

оцінювати напрямки за наступними критеріями:

Таблиця 3.1 – Критерії для оцінки напрямків удосконалення якості надання адміністративних послуг

Критерій	Обґрунтування
Вплив на ефективність роботи	Покращення, що забезпечують скорочення часу обслуговування та підвищення продуктивності персоналу, є ключовими для оптимізації роботи ЦНАП у воєнний час.
Фінансові витрати	В умовах обмежених державних ресурсів пріоритетними є зміни, які можуть бути реалізовані з мінімальними фінансовими та матеріальними витратами.
Соціальний ефект	Напрямки покращень, що підвищують рівень задоволеності громадян та зміцнюють довіру до державних органів, мають стратегічне значення для суспільства.
Відповідність наявним можливостям ЦНАПу	Оцінка того, наскільки зміни відповідають наявній технічній, кадровій та організаційній базі ЦНАПу, зокрема враховуючи обмеженість ресурсів та інфраструктури.
Ризик нереалізації через військові дії	Покращення, які мають високий ризик нереалізації через можливі руйнування інфраструктури або евакуацію персоналу, мають нижчий пріоритет.

Джерело: складено самостійно

Відповіді експертів подані в додатку Е. Ієрархічна модель АНР, з метою покращення якості послуг має наступний вигляд:

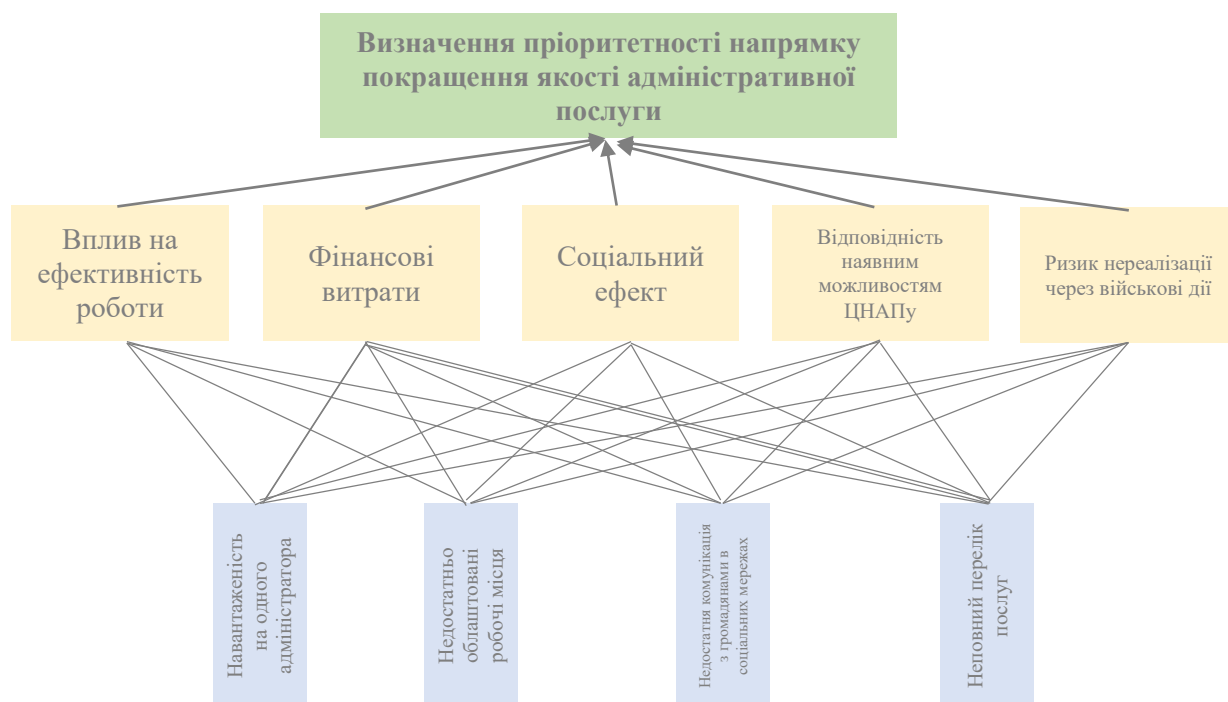


Рисунок 3.2 – Структура моделі АНР, для виявлення пріоритетних напрямків покращення адміністративних послуг ЦНАП

Джерело: складено самостійно

Подальший алгоритм дій такий [41, с.593-594; 42, с.90-91]:

1. Провести попарне порівняння за допомогою наступної шкали:

Таблиця 3.2 – Шкала для попарного порівняння Сааті

Критерій (Criterion)	Оцінки
Рівна важливість (Equal importance)	1
Помірна важливість (Moderate importance)	3
Сильна важливість (Strong importance)	5
Дуже сильна важливість (Very strong importance)	7
Вкрай важливо (Extreme importance)	9
Проміжні варіанти (Intermediate values)	2, 4, 6, 8

Джерело: складено на основі [41, с.594]

Слід зазначити, що значення на діагоналі матриці завжди становитимуть одиницю, оскільки кожен критерій порівнюється сам із собою. Також варто відмітити, що симетричні елементи будуть мати наступні значення:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \quad (3.1)$$

де a_{ji} – міра переваги об'єкта O_i над об'єктом O_j .

2. Подальший розрахунок передбачає головний власний вектор (вагові коефіцієнти):

$$V_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{n}, \quad (3.2)$$

3. Потім визначаємо вектор локальних пріоритетів (нормовані вагові коефіцієнти):

$$L_i = \frac{V_{ij}}{\sum_{j=1}^n V_{ij}}, \quad (3.3)$$

4. Перевірка послідовності (узгодженості) :

$$YI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

де λ_{max} – власне максимальне значення, яке розраховується:

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n Y_i, \quad (3.5)$$

Оцінювання відповідності здобутих результатів проводиться шляхом їх порівняння з випадковим індексом (RI). Випадковий індекс (Random Index) є статистичним параметром, який застосовується для оцінювання рівня узгодженості оцінок експертів, отриманих через матрицю попарних порівнянь. Ця матриця має форму квадрата ($n \times n$) та характеризується додатною зворотною симетричністю, де n — кількість порівнюваних елементів або параметрів:

Таблиця 3.3 – Випадковий індекс для матриць різного порядку

Порядок матриці	1	2	3	4	5	6
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32
Порядок матриці	8	9	10	11	12	13
ВІ	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57

Джерело: складено на основі [42]

Відношення узгодженості ВУ обчислюється за формулою [42, с.92]:

$$ВУ = \frac{IY}{ВІ}, \quad (3.6)$$

якщо $ВУ \leq 0,1$ або $ВУ \in (0,1 \ 0,3)$, то рівень узгодженості є прийнятним.

Якщо $ВУ > (0,1 \ 0,3)$, то відношення узгодженості – неприйнятне, в такому випадку, експерту рекомендується переглянути свої думки.

5. Виведення загального рейтингу важливості.

Метод розрахунку представлення в дод. Ж. Було отримано наступні результати:

Таблиця 3.4 – Пріоритетність напрямків покращення якості послуг

Альтернативи	Критерії					Глобальні пріоритери
	Вплив на ефективність роботи	Фінансові витрати	Соціальний ефект	Відповідність наявним можливостям ЦНАПу	Ризик нереалізації через військові дії	
	0,57	0,20	0,13	0,06	0,05	
Недостатня комунікація з громадянами в соціальних мережах	0,58061	0,57744	0,66039	0,56181	0,219977	0,5730472
Недостатньо облаштовані робочі місця	0,1213	0,21452	0,10763	0,16684	0,276606	0,1475986
Неповний перелік послуг	0,0663	0,05635	0,04557	0,05444	0,093993	0,0621683
Навантаженість на одного адміністратора	0,23178	0,15169	0,18641	0,21691	0,409423	0,2171858

Джерело: складено самостійно

Всі детальні розрахунки представлені в додатку Ж.

Отже, як помітно за оцінками експертів, найбільший пріоритет має такий напрямок, як покращення комунікації з громадянами в соціальних мережах. Його було визначено як найбільш пріоритетний напрямок для досягнення оптимальних результатів. Це означає, що взаємодія з громадянами через соцмережі є ефективною та важливою для організації, враховуючи оцінювані критерії (наприклад, досягнення ширшої аудиторії, підвищення обізнаності або покращення іміджу компанії).

Щоб ефективно вирішити цю проблему, пропонується удосконалити процес неперервного вдосконалення в рамках існуючої системи Total Quality Management (TQM). Неперервний процес вдосконалення є ключовим принципом TQM, і він передбачає постійне покращення всіх аспектів діяльності організації:

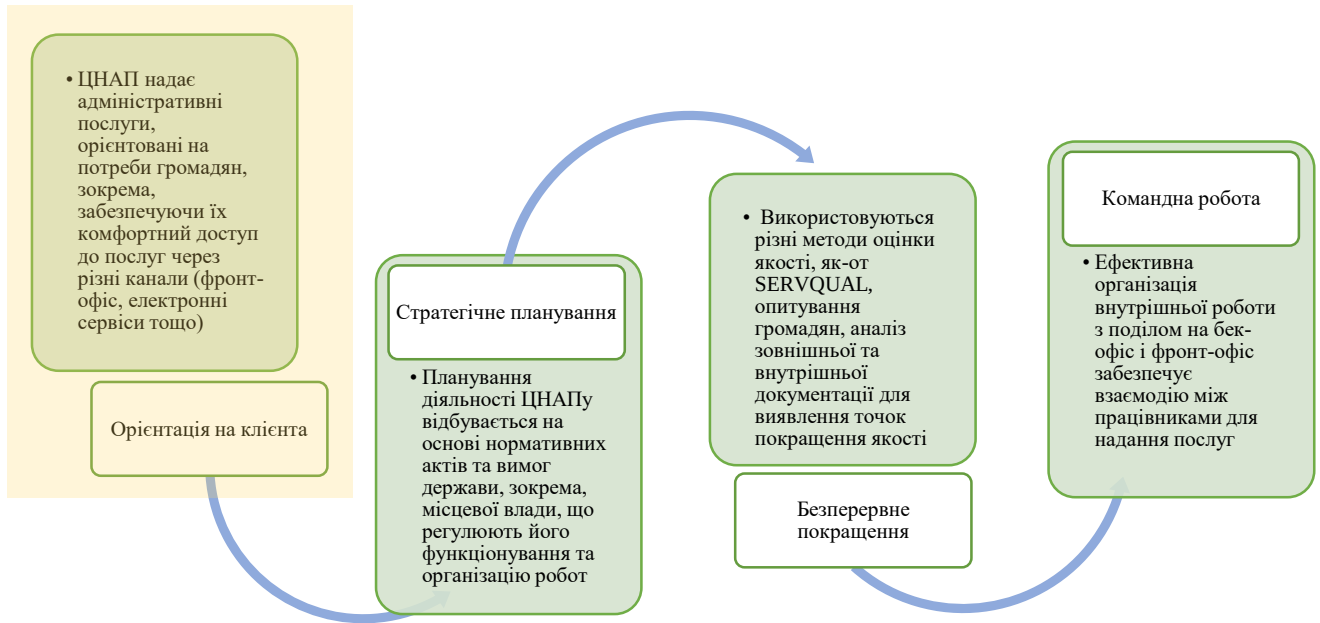


Рисунок 3.3 – Демонстрація проблемної ланки в системі TQM ЦНАПу
Боромлянсько сільської ради

Джерело: складено самостійно

Діалог держави та громадянина, в звичному для нього середовищі (а саме соціальних мережах) здатний вагомим чином вплинути на сприйняття якості послуги. Ігнорування даного факту, несе за собою перш за все, зниження довіри громадян до ЦНАПу, оскільки відсутні простий, прозорий та повноцінний механізми інформування громадян. Як бачимо, саме в аспекті «орієнтація на клієнта» потрібні зміни, в процесі правління якістю послуги. Також, якщо відштовхуватись від модель запропонованої Розмаріциної Н., то ця проблема стосується саме інформаційних потреб громадян, оскільки вони охоплюють зворотній зв'язок та сприйняття інформації, відчуття замовником повноти та доступності адмінпослуг [43, с. 198].

3.2 Розробка заходів щодо удосконалення управління якістю надання послуг відділом ЦНАП виконавчого комітету Боромлянської сільської ради

Для того, щоб зрозуміти, які саме кроки робити, важливо деталізовано описати процес, де виникає проблема комунікації з громадянами, в системі

TQM. Для такої деталізації на мою думку, найкраще підійде IDEF0 (рис.3.4):



а. «те, як є»



б. «те, що пропонується»

Рисунок 3.4 – Пропоновані зміни до управління якістю процесу надання адміністративної послуги в ЦНАПі за нотацією IDEF0

Джерело: складено самостійно

На мою думку, таке покращення дозволить значно підвищити систему управління якістю адміністративних послуг. Це дозволить, вподальшому розвантажити офлайн-адміністраторів, забезпечити кращий зворотній зв'язок (тобто безперервне покращення), значно підвищити та прозорість та доступність інформації, зменшить час на обробку запитів, підвищить ефективність працівників. В рамках, запропонованого підходу змін, пропонується виконати такі кроки:

Таблиця 3.5 – Програма введення змін для ЦНАПу Боромлінської сільської ради

Заходи	Необхідні ресурси	Опис
1. Підготовка та подання пропозиції на сесію сільської ради	Документи для подання, рішення ради, участь керівника ЦНАП, юридичні консультації	Підготувати пропозицію щодо впровадження телеграм-бота як частини програми розвитку ЦНАП. Врахувати вимоги законодавства про адміністративні послуги та отримати схвалення від сесії сільської ради на фінансування та впровадження нового рішення.
2. Розробка технічного завдання для телеграм-бота	Технічний консультант, юридичний відділ ЦНАП, ресурси для підготовки документації	Розробити технічне завдання з урахуванням вимог щодо функціоналу бота: автоматизація відповідей на типові запити, інтеграція з системою електронного документообігу та захист персональних даних згідно з нормативними актами України.
3. Закупівля та впровадження телеграм-бота	Бюджет ЦНАП (схвалений рішенням сесії), IT-компанія, ліцензії на програмне забезпечення	Вибрати постачальника послуг для розробки та впровадження телеграм-бота, що відповідатиме вимогам безпеки інформації. Після затвердження бюджету закупити необхідне програмне забезпечення і провести первинну налаштування та тестування.
4. Інтеграція телеграм-бота з існуючими системами ЦНАП	IT-спеціалісти, технічна підтримка, інтеграційне програмне забезпечення	Інтегрувати телеграм-бот з електронною системою документообігу та CRM-системою ЦНАП для автоматизації обробки запитів громадян і забезпечення оперативного надання послуг.
5. Створення та затвердження нових стандартів комунікації через телеграм-бот	Юридичний відділ ЦНАП, керівництво ЦНАП, консультації щодо захисту даних	Оформити та затвердити нові стандарти комунікації з громадянами через телеграм-бот на сесії сільської ради, включаючи регламент взаємодії, графік роботи бота та обмеження щодо використання персональних даних.

6. Навчання персоналу ЦНАП роботі з телеграм-ботом	Навчальні матеріали, інструктори, час для проведення тренінгів	Провести навчання для всіх працівників ЦНАП щодо використання телеграм-бота, включаючи роботу з типовими запитами, інтеграцію з системою документообігу та управління запитами громадян.
7. Запуск телеграм-бота у роботу ЦНАП	ІТ-підтримка, команда моніторингу, зворотній зв'язок від громадян	Після проведення тестування офіційно запуснути телеграм-бот для використання громадянами. Проводити регулярний моніторинг роботи бота та вносити необхідні корективи на основі відгуків користувачів та аналізу продуктивності.
8. Інформаційна кампанія щодо впровадження телеграм-бота	Маркетингові ресурси, соціальні мережі, друковані матеріали	Провести широку інформаційну кампанію серед громадян, яка роз'яснить можливості використання телеграм-бота для звернень до ЦНАП. Включити рекламу в соціальних мережах, на сайті ЦНАП та в місцевих медіа.
9. Оцінка ефективності впровадження телеграм-бота	Аналітичні інструменти, зворотній зв'язок, звіти по ефективності роботи	Зібрати та аналізувати дані про використання телеграм-бота, швидкість реагування, рівень задоволеності громадян і кількість запитів. Оформити звіт і презентувати результати на сесії сільської ради для подальшого вдосконалення роботи ЦНАП.

Джерело: складено самостійно

Такий підхід дозволить створити інтерактивну та оперативну систему управління якістю адміністративних послуг, здатну динамічно адаптуватися до потреб споживачів. Це означає, що через використання інструментів «моментних опитувань» можна отримувати зворотний зв'язок від користувачів практично миттєво. Такі опитування інтегруються в кожен етап взаємодії з громадянином, від моменту подання заявки до оцінки якості наданої послуги. Таким чином, «моментні опитування» дають можливість оперативно ідентифікувати проблеми, які потребують уваги, та швидко реагувати на них, мінімізуючи скарги та підвищуючи задоволеність громадян.

Традиційна система TQM, хоча й зорієнтована на споживача, використовує такі інструменти як електронна пошта, що у сучасних умовах

вважається неефективним для інтерактивної комунікації. Електронна пошта часто призводить до електронної бюрократії, затримок у відповіді та незручностей для громадян, оскільки комунікація стає затяжною. Відповідно, споживачі не можуть отримати оперативну допомогу, що знижує їхню довіру до якості обслуговування. Застарілі методи також не дозволяють гнучко адаптуватися до змінних умов та високих вимог сучасного споживача, особливо в умовах цифрової ери.

Модернізована система управління якістю адміністративних послуг, побудована на сучасних технологіях, таких як інтегровані CRM-системи, чат-боти, автоматизовані опитування, є більш ефективною та спрощує процес взаємодії з громадянами. CRM-системи дозволяють централізувати та структурувати всі запити та відгуки громадян, що полегшує моніторинг задоволеності та дозволяє виявляти закономірності в проблемах. Чат-боти можуть відповідати на типові питання громадян без залучення працівників, що суттєво економить час та ресурси.

Крім того, модернізована система дозволяє налаштовувати різні канали зв'язку з громадянами, такі як соціальні мережі, SMS та месенджери. Вона забезпечує зручність доступу до інформації та можливість швидкої комунікації в режимі 24/7, що є особливо важливим у критичні моменти або під час значного навантаження на ЦНАП. Впровадження цієї системи також дає змогу керівництву організації мати доступ до реальних даних про якість наданих послуг, на основі яких можна здійснювати ефективне управління.

Важливо, що така вдосконалена модель не потребує значних інвестицій у техніку або персонал. Замість цього, вона працює на основі вже доступних технологій, що можуть бути швидко інтегровані у процеси ЦНАП, забезпечуючи гнучкість, швидку адаптацію до змін, зменшення витрат та водночас підвищення якості надання послуг. Завдяки цьому, рівень задоволеності громадян значно зросте, що позитивно вплине на довіру до державних структур та зміцнить позитивний імідж організації..

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі, було глибоко досліджено питання управління якістю надання адміністративних послуг, на прикладі Боромлянського ЦНАП. Аналіз теоретичних надбань, які є визнаними сьогоdnішнім науковим світом, чітко показав багатокомпонентність цього механізму. Тому концептуальні засади дефініції «адміністративні послуги», на сьогодні не мають єдиного та всеосяжного трактування, і відповідно до сфери застосування обирається найбільш «прийнятний» концепт. Трактування з точки зору закону стосується правових аспектів, що регламентують взаємовідносини між державними органами та суб'єктами, які потребують послуги. Зокрема, законодавство фокусується на забезпеченні належного правового підґрунтя для виконання адміністративних процедур і видачі відповідних актів, що підтверджують надання послуг. Це є важливим для гарантування законності та прозорості дій державних органів. Трактування Писаренко Г.М більше підходить до ситуацій, коли необхідно підкреслити людоцентричний підхід, що акцентує увагу на взаємодії між державними органами та приватними особами або бізнесом. Писаренко підкреслює значення змістовної переробки характеру таких взаємодій для кращого задоволення потреб населення. Тимошук В.П., у свою чергу, акцентує увагу на комбінованому підході, де адміністративна послуга розглядається як управлінська дія, що поєднує юридичні аспекти з наданням конкретних результатів (наприклад, оформлення документів). Його підхід є корисним для ситуацій, коли важливо враховувати як юридичну, так і практичну складову управління якістю надання послуг. Враховуючи, це у даній роботі було визначено адміністративну послугу, як діяльність державних органів, спрямована на задоволення потреб бізнесу та громадян через прозорі, ефективні та доступні процедури. Відповідно, до цього адміністративні послуги включають спрямованість на задоволення потреб громадян і юридичних осіб відповідно до законодавчих норм, надання послуг за заявою фізичної або юридичної особи, регламентованість процесу надання послуг спеціальними законами або

нормативними актами, виконання послуг виключно визначеними законом органами влади, а також фінансування з державного або місцевого бюджету, що робить послуги часто безкоштовними для заявників. Змістовна схема адміністративної послуги відображає комплексний процес, що починається з ініціативи суб'єкта звернення до органу влади і завершується отриманням адміністративного акту. Ця схема враховує як формальні, так і неформальні компоненти, що супроводжують надання послуги, забезпечуючи ефективне та прозоре виконання адміністративних процедур. Критерії оцінки якості надання послуг (відповідно до чинного законодавства) включають: результативність, що означає досягнення позитивних результатів для громадян; своєчасність, яка передбачає дотримання встановлених строків; доступність, що гарантує легкий доступ громадян до послуг. Також враховуються критерії прозорості та комунікативності, які забезпечують інформування громадян і високу якість обслуговування. Для управління якістю послуг у сучасному розвиненому світі широко використовуються системи, такі як Total Quality Management (TQM), Lean, та Six Sigma, які спрямовані на постійне вдосконалення процесів і мінімізацію дефектів. Базовими стандартами, що застосовуються у сфері якості, є ISO 9000. Ці стандарти є основою для забезпечення високої якості адміністративних послуг на рівні міжнародних вимог.

Для того, щоб належним чином висвітлити усі аспекти управління якістю надання адміністративних послуг, було прийнято рішення проводити дослідження на базі ЦНАПу Боромлянської сільської ради). Оцінка організаційної діяльності ЦНАПу, показала, що сам орган створення відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», окрім того він створений у формі окремого підрозділу виконавчого органу сільської ради. Його особливостями виступає те, що відділ ЦНАП підпорядковується сільському голові, та контролюється сільською радою та її виконавчим комітетом; перелік послуг, які може надавати ЦНАП затверджується сесіями сільської ради. Сам процес надання адміністративної послуги надається відповідно до таких принципів як:

верховенства права, стабільність, рівність перед законом, прозорість, відкритість, оперативність та своєчасність, доступність інформації про послуги, захищеність персональних даних, неупередженість та справедливість, доступність та зручність для суб'єктів звернення. Відділ ЦНАП складається з 5-ти штатних одиниць, де 3 – призначених адміністратори. Саме приміщення ЦНАПУ, які вказує Закон, має сектори: прийому, інформування, очікування та обслуговування.

Потрібно зазначити, що оцінка фінансово-економічних показників, виявилась складнішим завданням, оскільки військові дії зменшили правила доступу до інформації. Однак, на основі добутий даних, було виявлення, що всі витрати покриваються виключно з місцевого бюджету, більшу частину складають капітальні витрати (тобто ті, які пов'язанні з відновленням інфраструктури). Також протягом останнього року, надходження не було, що ще раз підкреслює обмеженість ресурсів, та потребу раціонального використання при удосконаленні будь-яких процесів.

Було розглянуто перелік послуг, які надає ЦНАП с. Боромля, та зміни, які додалися в період уже військових дії, зокрема:

- скорочення переліку адміністративних послуг з 192 до 171 одиниць, при початку війни (порівнюючи 2021 до 2022 року), та відновлення і навіть збільшення номенклатури послуг до 198 одиниць, у 2023 році;
- коригування послуг відповідно до попиту громадян, зокрема введення послуг, що пов'язанні з реєстрацією нерухомого майна, реєстрацією бізнесу та громадських формувань, послуги для ветеранів війни, учасників бойових дій та членів їх сімей.

В сучасному світі, оцінити якість надання послуги, без огляду інтерактивних систем, які використовує «виконавець» послуги – неможливо, адже від цього залежить зручність, прозорість, швидкість тощо. Інформаційні системи, які використовує ЦНАП Боромлянської сільської ради, є достатніми, для забезпечення якісного надання послуги. Однак, враховуючи ризики кібератак, завжди є небезпека технічних збоїв та блокування доступу до

електронних баз.

Для того, щоб дослідити наявний рівень якості процесу надання послуги, і врахувати усю його багатовекторність було вирішено скористатись методом SERVQUAL, але дещо видозмінити відповідно до специфіки досліджуваного явища, зокрема досліджувались наступні аспекти якості:

- організація роботи ЦНАПу;
- місцезнаходження та облаштування;
- компетентності персоналу;
- організація надання послуги;
- наявність додаткової інформації;
- фінансова діяльність.

Попередньо висунута гіпотеза, про те, що якість послуг буде оцінена на 95% - спростована, ЦНАП набрав лише 79% можливих балів, при подальшому аналізі, було виявлено, що основними проблемами виступають велика навантаженість на адміністратора, недостатній перелік послуг, робоче місце облаштоване не за принципом «орієнтація на замовника», недостатня інтерактивна комунікація з громадою.

В процесі, подальшого аналізу, для того, щоб визначити пріоритетність змін, які необхідно та можливо ввести в ЦНАПі Боромлянської сільської ради, для покращення системи правління якістю адміністративних послуг, було використано – метод структурних ієрархій АНР. Він допоміг кількісно виразити відповіді експертів (якими виступали працівники установи), порівняти напрямки за такими критеріями, як: вплив на ефективність роботи, фінансові витрати, соціальний ефект, відповідність наявним можливостям ЦНАПу, ризик нереалізації через військові дії. Пріоритетним, та таким, яким більшість експертів вважають – найбільш ймовірним для реалізації – є налагодження комунікацій через інтерактивні сервіси, зокрема соціальні мережі. Для вирішення цієї проблеми, запропоновано наступні зміни:

- провести додаткове дослідження, та визначити конфігурації майбутнього телеграм-бота від ЦНАПу Боромлянської сільської ради;

- інтегрувати телеграм бот в наявну інформаційну систему (однак з урахування інформаційної безпеки);
- розробити стандарти обслуговування та провести навчання персоналу;
- продовжувати імплементувати глибше, у систем управління якістю стандарти ISO 9001, та вводити ISO 27001.

Такий підхід дозволить не лише підвищити сам процес управління якістю послуги, а й забезпечить гнучкість цієї системи, зручність використання та посилить «зв'язок» між громадою та державою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Summary Principles of Marketing by Kotler. *Worldsupporter*. URL: <https://www.worldsupporter.org/en/summary/summary-principles-marketing-kotler-41634>
2. Tether, B. S. Services, Innovation, and Managing Service Innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.031>
3. Helmold, M. Service Marketing and Service Sales Management. *Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing*. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0_8
4. Про адміністративні послуги: Закон України від 27.04.2024 р. № 5203-VI: станом на 19 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
5. Кириченко Ю. М. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. №20. С.85-88.
6. Тимченко Л.М. Проблемні питання теорії адміністративних послуг: вітчизняний і закордонний досвід. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019, №6. С.302-305.
7. Легеза Є.О. характеристика адміністративних послуг, що надаються міліцією громадської безпеки. *Українських юридичний портал*. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/admin-pravo/493-stetsenko/21477-2012-06-24-12-33-37.html>
8. Моргунов А.О. Функції публічного адміністрування сфер фізичної культури та спорту в Україні за сучасних умов. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019, Вип.4(29), Т.2. С.136-140.
9. Ковбас І.В., Коваль В.О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2023, Вип.29. С.236-243.
10. Лавренова О.І., Стрельников А.В., Могил С.К. Управління якістю

надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання). Одеса, 2019. 41 с.

11. Мельник К.Г. Система управління якістю надання послуг органами виконавчої ради: поясн.запис. Київ, 2020. 123 с.

12. Мілевський А. Характеристика принципів адміністративних послуг, що надаються підрозділами міністерства юстиції України. *Адміністративне право і процес*. 2019, №6. С.177-177.

13. Estonia among the best countries to provide digital public services according to the OECD. *e-Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/estonia-among-the-best-countries-to-provide-digital-public-services-according-to-the-oecd/>

14. Finland. SGI 2022. URL: <https://www.sgi-network.org/2022/Finland>

15. Забезпечення надання якісних адміністративних послуг в органах публічної влади України. *Державний торговельно-економічний університет*. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/3d20b63a1a7123b94b9e1e0c6e68c1e1.pdf>

16. Красников Є.В. Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №10. С. 1-10.

17. Проект «Управління на основі якості: керівні принципи». ПРООН. URL: http://msdp.undp.org.ua/data/publications/PROON-2012-QMS_FINAL.pdf

18. Lean-методологія, або 5 кроків для зменшення витрат та збільшення продуктивності виробництва. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/lean-metodologia-abo-5-krokov-dla-zmensenna-vitrat-ta-zbilsenna-produktivnosti-virobnictva>

19. Колеснікова М.Б., Черемська Т.В. Методичні вказівки до виконання практичних робіт для студентів спеціальності 181 ОПП «Харчові технології в ресторанній індустрії», другий (магістерський) РВО денної та заочної форм навчання. Харків: РВВ ДБТУ, 2022. 24 с.

20. Калачевська Л.І., Серік Т.С. Управління якістю надання послуг.

Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 10 січня 2024 р.): у 3 ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С.50-51.

21. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems (QMS). *Quality-One*. URL: <https://quality-one.com/iso-9001/>

22. ДСТУ ISO 9000:2015. Основні положення та словник. *Київ: ДЦ «УкрНДНЦ»*. URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf

23. Сейко Н., Андрійчук Н. Якісні та кількісні методи дослідження в курсі «методологія наукових досліджень» для майбутніх соціальних працівників. *Нові технології навчання: збірник наукових праць. ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»*. 2020. Вип. 94. С. 299-305.

24. Holovan O., Oliynyk O., Markova S. “Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture”. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2021. Vol. 1. P. 65-79.

25. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 10.08.2024 р. № 3870-IX : станом на 26.08.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

26. У якій організаційно-правовій формі доцільніше створювати ЦНАП? *ОТГ Асоціація*. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/08/%D0%A3-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D0%B9-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B9-%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%96-%D0%B4%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%B5-%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%A6%D0%9D%D0%90%D0%9F.pdf>

27. Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1415: станом на 26.08.2024 р. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-pidvyshchennia-oboronozdatnosti-derzhavy-na-period-voiennoho-stanu-v--t291223>

28. Регламент відділу «Центру надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради: рішення Боромлянської сільської ради від лютого 2019 р. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1Ki8NdVaYEc8zUaYaigyGuQS76zgTc3JY/view>

29. Про внесення змін до рішення 32 сесії 08 скликання від 23.01.2019 року «Про створення відділу 'Центр надання адміністративних послуг' виконавчого комітету Боромлянської сільської ради та затвердження Положення про відділ ЦНАП і графік його роботи»: Рішення від 12.06.2020 р. URL:

https://drive.google.com/file/d/10a8XOKmuJpkHF7HEmC2UleJE8-X_NfU1/view

30. Боромлянська громада: Сумська область, Охтирський район. Офіційний сайт. URL: <https://boromlyanska-gromada.gov.ua/cnap-22-53-02-16-03-2018/>

31. Проект рішення "Про затвердження Регламенту роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради": Рішення від 02.2019 р. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1Ki8NdVaYEc8zUaYaigyGuQS76zgTc3JY/view>

32. Бруско. Ю. Захист персональних даних: вплив воєнного стану на право на приватне життя. *Українська правда*. 2022. URL:

<https://www.pravda.com.ua/columns/2022/05/13/7345966/>

33. Вимоги до захисту інформації в інформаційних системах у воєнний час: роз'яснення Держспецзв'язку. *Урядовий портал*. 2022. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/vymohy-do-zakhystu-informatsii-v-informatsiinykh-systemakh-u-voiennyi-chas-roziasnennia-derzhspetsviazku>

34. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні: аналітична записка. *Програма USAID*

«Децентралізація приносить кращі результати та ефективність». 2019. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/476/new_KO.pdf

35. Центр надання адміністративних послуг Боромлянської сільської ради. *Офіційний сайт*. URL: <https://boromlyanska-gromada.gov.ua/cnap-22-53-02-16-03-2018/>

36. Інформація про виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади відділу «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради у 2020 році. *Офіційний сайт*. URL: https://drive.google.com/file/d/1BvzjePhZ5Ec-HLZfyQYdgtha0xs_gDms/view (дата звернення: 19.06.2022)

37. Інформація про виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади відділу «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Боромлянської сільської ради у 2021 році. *Офіційний сайт*. URL: <https://drive.google.com/file/d/1apdGETpugzsr8JchUo6jTIsXJtqBVB7B/view>

38. Калачевська Л.І., Серік Т.С. Організаційні та якісні аспекти у надання послуг. *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С.63-64.

39. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 79-91.

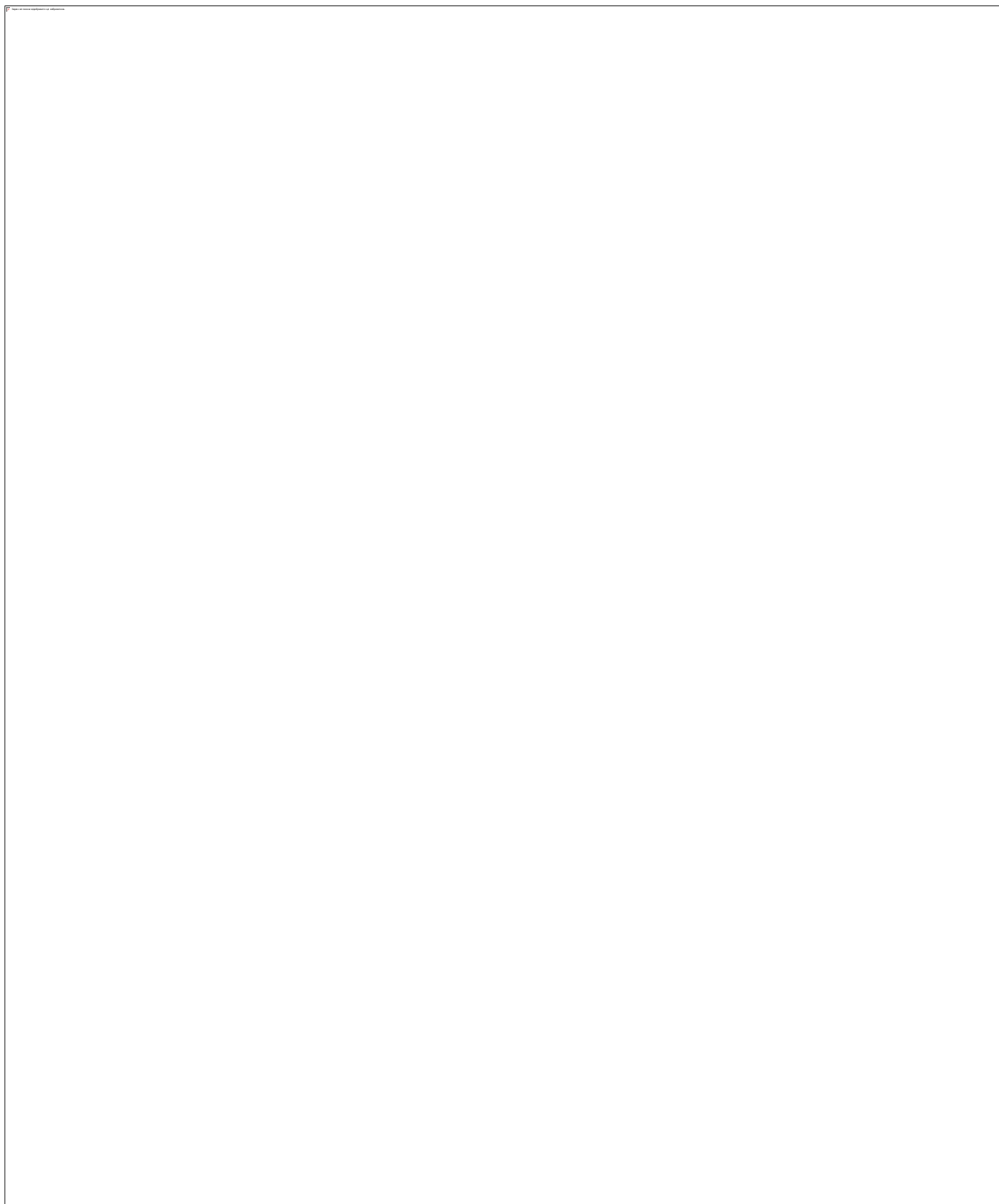
40. Estimating a Proportion for a Small, Finite Population. *The Pennsylvania State University*. URL: <https://online.stat.psu.edu/stat415/lesson/6/6.3>

41. Метод аналізу ієрархій, як метод прийняття рішень багатокритеріальної задачі в умовах невизначеності. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"*. URL: <https://vo.uu.edu.ua>

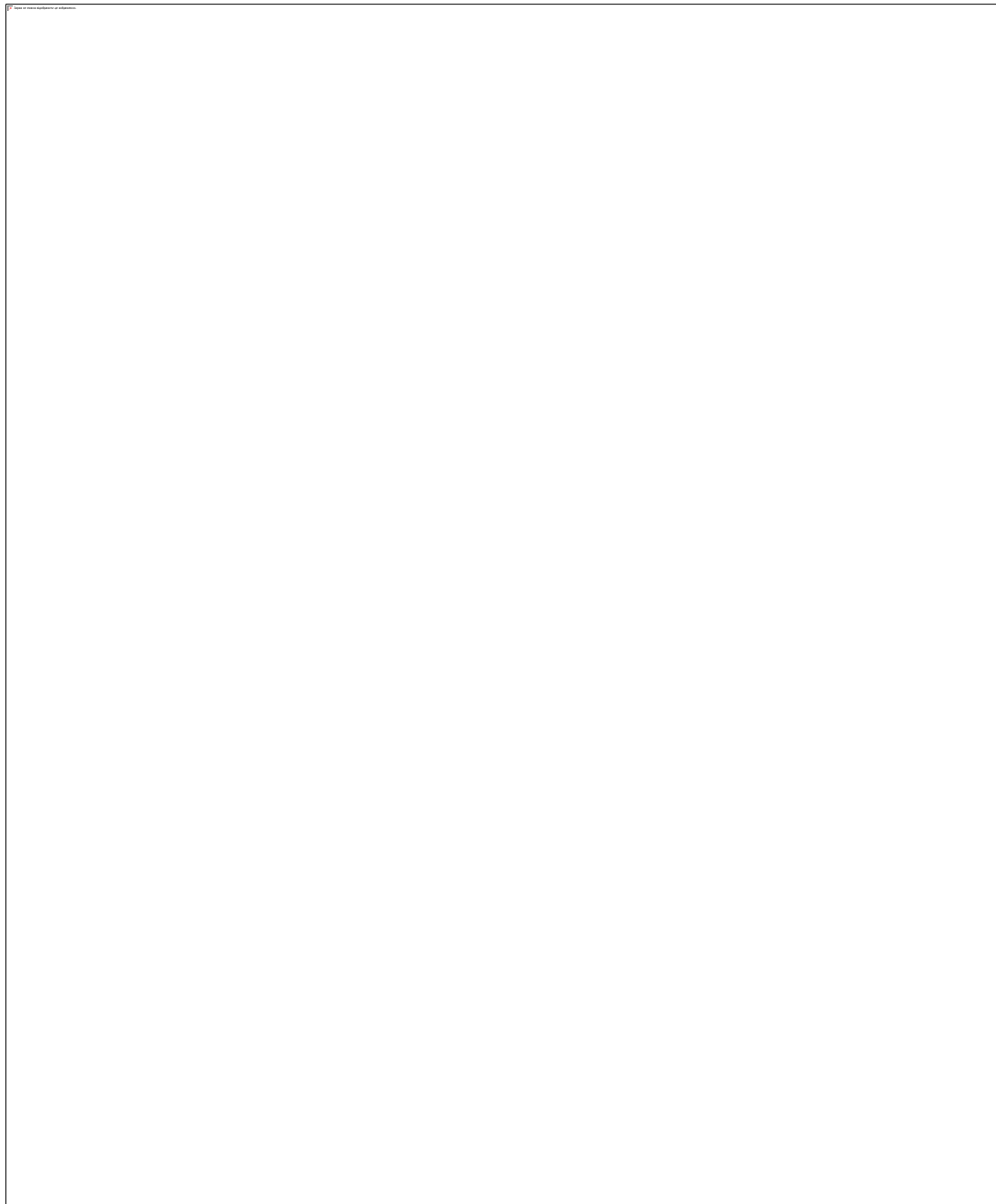
42. M.H. Vahidniaa , A. Alesheikhb , A. Alimohammadic , A. Bassirid. Fuzzy analytical hierarchy process in gis application. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*. URL: https://www.isprs.org/proceedings/xxxvii/congress/2_pdf/4_wg-ii-4/15.pdf

43. Rozmaritsyna N. A.. Ways to improve the system of provision administrative services in Ukraine. *Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020.
URL: <https://orcid.org/0000-0002-1140-2107>

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А
ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ «ЦЕНТР НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ» ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ
БОРОМЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ



ДОДАТОК Б
СТРУКТУРА ВІДДІЛУ «ЦЕНТРУ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ» ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ
БОРОМЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ



ДОДАТОК В
ФУНКЦІОНАЛЬНА СХЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПОСЛУГИ ЦНАП



ДОДАТОК Г

ДИНАМІКА ПОСЛУГ ЦНАП

Таблиця Г.1 – Аналіз виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади відділу за 2020 – 2021 роки

№	Заходи щодо виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади органами місцевого самоврядування	2020	2021
1.	Послуги що надаються:		
	- територіальними органами	9	39
	центральної виконавчої влади та	20	21
	дозвільними органами;	0	57
	- структурними підрозділами Охтирської (Тростянецької) районної державної адміністрації;	75	75
2.	Заяви, що були на опрацюванні у відділі	0	8
	дозвільних процедур:	0	8
	- прийнято заяв від суб'єктів господарювання та громадян;	0	8
	- видано заяв результатів адміністративних послуг		
3.	Надано консультацій з питань видачі документів дозвільного характеру:	0	30
		0	0
	- представниками дозвільних органів;	0	30
	- адміністраторами відділу		
4.	Для оформлення паспортних документів видано документів на оформлення паспорта громадянина України	111	326
5.	Внесено записів про адміністративні Правопорушення	31	26
6.	Проведено засідань громадської комісії з житлових питань при виконавчому комітеті Боромлянської сільської ради та прийнято рішень виконавчого комітету сільської ради	0	0
7.	Затверджено протоколи засідань житлово-побутової комісії Управління Держспецзв'язку в Сумській області про прийняття на квартирний облік	0	0
8.	Звернення Управління Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України в Сумській області до виконавчого комітету Боромлянської сільської ради	0	0

Продовження табл Г.1

№	Заходи щодо виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади органами місцевого самоврядування	2020	2021
9.	В рамках наповнення реєстру територіальної громади проведено: - реєстрація місця проживання; - зняття з реєстрації місця проживання; - зміна назви вулиці; - довідка про реєстрацію/зняття з реєстрації місця проживання (виїзд на ПМП), довідка про склад сім'ї; - занесення даних до Реєстру територіальної громади; - підготовка звітів	5739	2539
		315	114
		63	67
		434	139
		803	1244
		4386	704
		175	241
10.	Задекларовано надання адміністративних послуг.	9	0
11.	Надано адміністративних послуг, у тому числі державна реєстрація юридичних осіб, внесення змін до установчих документів юридичних осіб, внесення відомостей про юридичну особу, що не пов'язані зі змінами в установчих документах (зміна назви, засновників та відомостей про них, видів економічної діяльності, місцезнаходження, керівника, підписанта, внесення змін щодо приведення статутів у відповідність до ст. 33 Податкового кодексу України, порядок підписання установчих документів, внесення бенефіціарних власників (контролерів) юридичних осіб, технічна помилка), припинення юридичної особи за рішенням засновника, уповноваженого органу, внесення судових рішень за несвоєчасне подання декларацій на протязі року, ухвал пов'язаних з банкрутством; державна реєстрація фізичної особи – підприємця, внесення змін до відомостей (приведення видів економічної діяльності з :2005 :2010, структурування адреси, приведення адреси відповідно до Закону України «Про засудження комуністичного та націонал - соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди».	0	0

Продовження табл Г.1

№	Заходи щодо виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади органами місцевого самоврядування	2020	2021
12.	У сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень надано наступний перелік адміністративних послуг: - державна реєстрація права власності; - державна реєстрація інших речових прав; - надано консультацій, в т.ч. відповіді на письмові звернення громадян, юридичних осіб, органів державної влади та місцевого самоврядування; - державна реєстрація обтяжень речових прав; - відкликання заяв про державну реєстрацію; - державна реєстрація внесення змін до записів Державного реєстру прав; - учать у судових засіданнях; - надання інформації з ДРРПНМ	387	720
		163	382
		40	126
		167	188
		0	0
		4	3
		9	2
		0	0
		4	19
13.	Адміністративні послуги, що були надані: - надання дозволу на розроблення технічної документації із землеустрою щодо встановлення (відновлення) меж земельної ділянки в натурі (на місцевості); - надання дозволу на розроблення проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки; - внесення змін до діючого договору оренди земельної ділянки; - припинення договору оренди земельної ділянки; - поновлення договору оренди земельної ділянки; - припинення права користування земельною ділянкою.	622	621
		130	121
		163	146
		54	36
		32	27
		47	52
		13	14
		28	45
		6	36
		38	44
		11	11
		58	67
		42	22
14.	Видано витягів	248	520
15.	Інші послуги ДЗК	915	928

Продовження табл Г.1

№	Заходи щодо виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади органами місцевого самоврядування	2020	2021
16.	Надано наступний перелік адміністративних послуг:	561	759
		6	8
		100	120
	- прийом документів для призначення тимчасової державної допомоги дітям, батьки яких ухиляються від сплати аліментів, не мають можливості утримувати дитину або місце проживання їх невідоме;	42	47
		42	56
		173	244
		27	38
		21	20
		26	39
	- прийом документів для призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям;	37	41
	- прийом документів для призначення державної допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами особам, які не застраховані в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування;		
	- прийом документів для призначення державної допомоги при народженні дитини;		
	- прийом документів для призначення державної допомоги на дітей одиницями матерям;		
	- прийом документів для призначення державної допомоги особі, яка доглядає за хворою дитиною;		
	- прийом документів для призначення державної соціальної допомоги інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам;		
	- прийом документів для призначення надбавки на догляд за інвалідами з дитинства та дітьми-інвалідами;		
	- прийом документів для призначення державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю і державної соціальної допомоги на догляд;		
	- прийом документів для призначення компенсаційної виплати фізичній особі, яка надає соціальні послуги;		
	- прийом документів для призначення виплати допомоги на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях		
		44	73
		43	73

Продовження табл Г.1

№	Заходи щодо виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади органами місцевого самоврядування	2020	2021
17.	Прийнято документів для призначення щомісячної грошової допомоги особі, яка проживає разом з інвалідом I чи II групи внаслідок психічного розладу, який за висновком лікарської комісії медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, на догляд за ним	59	84

*Складено на основі звітності ЦНАП

Таблиця Г.2 – Структура адміністративних послуг ЦНАП у 2022-2023 році.

Назва групи адміністративних послуг	Кількість зареєстрованих заяв	Кількість відповідей на заяви в цілому	Кількість відповідей відповідно результату надання послуг: позитивно	Кількість відповідей відповідно результату надання послуг: відмова	Кількість протермінованих звернень	Кількість заяв на обробці в ЦНАП
2022						
Реєстрація нерухомого майна	153	153	153	0	2	0
Будівництво	3	3	3	0	3	0
Державний архітектурно-будівельний контроль	5	5	4	1	1	0
"Місцеві послуги" (земельні, будівництво, архітектура)	103	109	94	11	59	0
Пенсійні адміністративні послуги	27	27	26	1	1	0
Видача відомостей з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно	335	337	327	10	58	0
Послуги соціального характеру	976	974	930	44	583	2
Дозволи Держпродспоживслужби	2	2	2	0	1	0

Соціальні допомоги та послуги	62	61	60	1	31	2
Реєстрація місця проживання	592	586	586	0	19	0
2023						
Ветерани та учасники бойових дій	1	0	0	0	0	0
Житловий фонд	1	1	0	1	0	0
Земельні питання	7	7	4	3	3	0
Реєстрація нерухомого майна	609	609	600	7	5	0
Будівництво	7	7	6	1	0	0
Державний архітектурно-будівельний контроль	1	1	1	0	0	0
"Місцеві послуги" (земельні, будівництво, архітектура)	115	114	103	11	54	0
Пенсійні адміністративні послуги	3	3	3	0	0	0
Видача відомостей з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно	1518	1521	1516	5	13	0
Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно	4	4	4	0	0	0
"Нотаріальні дії"	6	3	3	0	0	0
Послуги соціального характеру	578	570	518	52	488	7
Архітектурно-будівельна діяльність	4	4	4	0	0	0
Дозволи Держпродспоживслу жби	8	8	8	0	1	0

*Складено на основі звітності ЦНАП

ДОДАТОК Д

ДИНАМІКА ПОСЛУГ ЦНАП

Критерії	Макс.оцінка (Очікування)	Факт.оцінка	Коментар
ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ	300	242	
1.1 Затверджено перелік адміністративних послуг ЦНАП	5	5	
1.2 Повнота (достатність) переліку адмінпослуг ЦНАП (оцінка експерта)	120	99	
За умови наявності послуг			
— дозволи/декларації у сфері будівництва	5	5	
— реєстрація господарської діяльності юридичних осіб, ФОП	5	5	
— реєстрація прав на нерухомість	10	10	
— реєстрація місця проживання	10	10	
— послуги з внутрішніми паспортами (паперовими)	5	5	
— послуги з закордонними паспортами (паперовими)	10	4	
— послуги з ID-карток та паспортами	10	10	
— витяги з земельної сфери (видача відомостей із ДЗК, реєстрація земельних ділянок)	10	10	
— соціальні послуги (субсидії, допомога)	15	15	
— пенсійні послуги	10	7	
— послуги реєстрації актів цивільного стану	10	8	
— послуги з видачі посвідчень водія	10	4	
— послуги з реєстрації транспортних засобів	10	6	
1.3 Затверджено Положення про ЦНАП	5	5	
1.4 Затверджено Регламент ЦНАП	5	5	
1.5 Затверджено інформаційні картки (ІК) адмінпослуг (змістова оцінка експерта якості карток)	20	19	
Затверджено ІК на всі адмінпослуги (виставляється 5 балів)	5	5	
Наявність у цих ІК:			
— інформації про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адреса електронної пошти та вебсайту)	5	5	
— вичерпного переліку документів	5	5	
— інформації щодо оплати за послуги	5	4	
1.6 Затверджено технологічні картки (ТК) адмінпослуг (змістова оцінка експерта)	20	19	
Затверджено ТК на всі 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 наданням послуги	5	5	
Проведення в результаті розроблення ТК раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів опрацювання справи)	5	4	
1.7 Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади, переданих до компетенції ЦНАП, відбувається лише в ЦНАП (прийом документів, видача результатів, отримання додаткових документів та інформації)	30	20	
1.8 Графік роботи ЦНАП:			
1.8.1 Згідно з вимогами закону:	20	12	
— не менш ніж 7 годин на день	5	5	
— 6 днів на тиждень для обласних центрів і м. Києва (5 днів для інших ЦНАП)	5	5	
— без перерви на обід	5	1	
— 1 день на тиждень — до 20:00	5	1	
1.8.2 Додаткові прийомні години (понад норматив, визначений законом). Кожна додаткова година — по 1 балу. Максимум — 10 балів	10	4	
1.9 Наявність вебсторінки або порталу ЦНАП із передбаченою законною інформацією	25	23	

За умови наявності на цьому електронному ресурсі:			
— доступної й чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місцезнаходження, довідкового телефону (телефону), адреси електронної пошти, маршруту до ЦНАП	5	5	
— повного переліку послуг та ІК на кожну послугу	10	10	
— зручної системи пошуку і розміщення матеріалів	5	4	
— новин щодо діяльності ЦНАП і законодавства	5	4	
1.10 Наявність інтерактивної інформації про послуги:	20	16	
1) по телефону	10	10	
2) — інтерактивні форми (у т. ч. через персональний кабінет), через Skype, Facebook, мобільні додатки	10	6	
1.11 Заповнення формулярів (заяв) займається виключно персонал ЦНАП	20	15	
МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ЦНАП	350	282	
2.1 Основний офіс — територіальна доступність. Не зручне розташування ЦНАП (у віддаленому для більшості мешканців районі) — 0 балів. Оптимальне розташування ЦНАП — у зручному місці; належна транспортна інфраструктура	20	20	
2.2 Відкрито територіальні філії (або віддалені робочі місця) — якщо так, то кількість (важливо для міст і районів із населенням менше ніж 150 тис. осіб). Відповідно до змістовної оцінки експерта. Під територіальною філією ЦНАП мається на увазі окремий офіс (або його частина), у якому обслуговуються відвідувачі і де можна отримати такий самий набір послуг, як і в основному офісі, з дотриманням загальних стандартів.	30	30	
2.3 Безпечність місця розташування	20	19	Якщо 22 км до кордону з рф не враховувати
2.4 Організація робочого простору (відкритий простір / неклітинна система)	30	30	
2.5 Зонування приміщення (сектори інформування та очікування; сектор обслуговування)	10	7	
2.6 Достатність площі для робочих місць та відвідувачів (змістовна оцінка експерта)	30	30	
Оцінювання за умовами:			
— Помірно незадовільні умови — 0 балів.			
— Мінімально задовільні — 5 балів.			
— Максимально комфортні — 30 балів.		30	
Проміжні стани оцінюються пропорційно			
Орієнтовними показниками для оцінювання є наявність на кожне робоче місце (включно з місцями для відвідувачів):	20	10	
— не менше ніж 6 кв. м — 10 балів;			
— не менше ніж 9 кв. м — 15 балів;			
— не менше ніж 12 кв. м — 20 балів			
За умови наявності в секторі очікування достатньої площі для розміщення відвідувачів, зокрема, тих, які очікують у черзі (змістовна оцінка експерта)	10	4	
2.7 Достатнє облаштування (меблі, комп'ютери, локальна мережа тощо) (змістовна оцінка експерта)	10	8	
2.8 Облаштовано інформаційно-консультаційний пункт / регіональний контакт-центр (для великих міст і районів із населенням більше ніж 150 тис. осіб)	15	13	
2.9 Наявність друкованих зразків із вихідною інформацією про послуги відповідно до законодавства: інформаційні картки, зразки заповнення документів (змістовна оцінка експерта):	15	11	
— У вільному доступі — актуальні ІК	5	5	
— Зразки заповнення основних документів	5	3	

— Зручне розміщення стендів, інформаційних матеріалів (біля місця заповнення документів), якісний дизайн і наповнення стендів	5	3	
2.10 Передбачено друковану продукцію про послуги (буклети)	5	4	
2.11 Наявність інформаційних кіосків (терміналів) з можливістю ознайомлення з інформацією щодо послуг, які надаються в ЦНАП	10	4	
2.12 Система інформаційної черги	30	10	
2.13 Робоче місце орієнтоване на замовника	15	8	
- 2 стільці для відвідувачів, біля робочих місць	10	5	
- виділено місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому	5	3	
2.14 Доступність формулярів, бланків	5	5	
2.15 Кімната особистої гігієни для відвідувачів	15	10	
2.16 Умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями	20	17	
— Пандус, кнопка виклику, ліфт	10	10	
— Пристосована кімната особистої гігієни	10	7	
2.17 Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей)	10	4	
2.18 Надаються супутні послуги	40	35	
1) каса (банківське відділення) або термінал	20	20	
2) ксерокс	5	5	
3) Інтернет (доступ до Wi-Fi)	5	5	
4) вільний комп'ютер із доступом до мережі Інтернет	5	5	
5) фото на документи	5	0	
2.19 Виділено місця для паркування транспортних засобів відвідувачів, у т. ч. для велопарковки	10	10	
2.20 Якість візуалізації (змістовна оцінка експерта)	10	7	
Візуалізація інформації в приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо)	5	5	
Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло)	5	2	
ПЕРСОНАЛ	140	102	
3.1 Призначено/визначено керівника ЦНАП	10	10	
3.2 Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах) і затверджено відповідний штатний розпис	10	10	
3.3 Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до штатного розпису.	30	29	
3.4 Навантаження на одного адміністратора (кількість відвідувачів/суб'єктів звернень упродовж дня в середньому):			
— менше ніж 10 відвідувачів	5		
— 10–15 відвідувачів	15		
— 15–20 відвідувачів	20		
— 20–25 відвідувачів	30		
— 25–30 відвідувачів і більше	50	27	
3.5 Є бомбосховище, або поблизу до 200м.	10	1	
3.6 Проводяться заходи із підвищення кваліфікації персоналу (зазначити кількість проведених заходів).	20	18	
3.7 Чистота й охайність робочих місць, зовнішній вигляд персоналу	10	7	
ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ	165	114	
4.1 Взаємодія органів влади відбувається шляхом:			
— передача документів у паперовому вигляді	10	10	
— впроваджено електронний документообіг:			
ЦНАП	20	20	
ЦНАП+органи влади	30	25	
4.2 Відкрито доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП:			
— паперовий	10	8	
— електронний	30	2	Доступ закритий з

			початку повномасшта бного вторгнення
— змішаний (залежно від суб'єктів)	20	20	
4.3 Контролюється стан надання послуги (щодо термінів згідно з ТК) (зазначити ким – адміністраторами, керівником ЦНАП тощо)	20	19	
4.4 Існує можливість попереднього запису на прийом (по телефону / на вебсайті ЦНАП, через Інтернет, термінал електронної черги чи інформат)	15	8	
4.5 Заявника інформують про готовність відповіді/результату (по телефону, за допомогою SMS, інше)	10	10	
4.6 Час очікування в черзі (середній):			
— до 10 хв.	30	20	
— до 15 хв.	20		
— до 20 хв.	10		
— 30 хв. і більше	0		
4.7 Основні дані системи керування чергою або особиста оцінка експерта.			
— кількість протермінованих справ – до 5 %	30	30	
— кількість протермінованих справ – до 10 %	15	0	
— кількість протермінованих справ – понад 20 % (підтверджується аналітичним документом)	0	0	
ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ	75	70	
5.1 Чи виконується аналіз щодо кількості відвідувачів упродовж дня, місяця, кварталу, року	20	20	
1) на прийом/видачу документів	15	15	
2) за консультаціями	5	5	
5.2 Чи існує перелік власних вимог щодо якості надання адмінпослуг:	20	17	
1) щодо максимального часу очікування в черзі	10	7	
2) щодо часу обслуговування	5	5	
3) інше (зазначити)	5	5	
5.3 Проводиться опитування громадян щодо якості послуг ЦНАП (змістовна оцінка експерта).	15	13	
5.4 Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання адмінпослуг і вживаються відповідні заходи (підтвердження: звіт, протокол)	15	15	
— за наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості адмінпослуг	5	5	
— за умови наявності в звіті чітких пропозицій стосовно покращення роботи ЦНАП і якості послуг	5	5	
5.5 Наявність скриньки (книги) зауважень і пропозицій	5	5	
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИК	75	65	
6.1 Розмір коштів, витрачених на облаштування приміщення ЦНАП (ремонт приміщення, вартість меблів тощо)	25	22	
6.2 Розмір коштів, витрачених на придбання технічного обладнання (комп'ютери, інформаційні термінали, програмне забезпечення, вказання чергою, вартість обладнання)	20	15	
6.3 Розмір коштів на забезпечення роботи ЦНАП (витрати на комунальні послуги, витратні матеріали, заробітну плату персоналу)	20	18	
6.4 Інше	10	10	

ДОДАТОК Е

**ТАБЛИЦЯ Е.1 – УЗАГАЛЬНЕНА ВІДПОВІДЬ ПРАЦІВНИКІВ
ЦНАПУ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ
ПОСЛУГИ**

Напрямок покращення	Вплив на ефективність роботи	Фінансові витрати	Соціальний ефект	Відповідність наявним можливостям ЦНАПу	Ризик нереалізації через військові дії
Навантаженість на одного адміністратора велика	Вплив знижує ефективність обслуговування через високе навантаження.	Високі витрати на набір нового персоналу.	Знижує задоволеність громадян через затримки.	Можливе розширення штату за наявності фінансування.	Підвищений ризик у складних умовах.
Недостатньо облаштовані робочі місця	Покращені умови можуть сприяти швидшій роботі.	Потребує інвестицій у інфраструктуру.	Покращує загальне враження громадян.	Потребує оновлення існуючих просторів.	Залежно від умов може бути складно впровадити.
Недостатня комунікація з громадянами в соціальних мережах	Покращення може збільшити швидкість реакції на запити.	Мінімальні витрати на обслуговування соцмереж.	Підвищує довіру та задоволеність серед користувачів.	Вимагає наявності кваліфікованих працівників для соцмереж.	Малі ризики нереалізації.
Неповний перелік послуг	Цифровізація може зменшити час обробки	Інвестиції у цифрові системи обробки.	Забезпечує кращий доступ до послуг.	Вимагає введення нових стандартів та навчання персонал	Залежно від обставин може бути ускладнено, оскільки рішення приймається виключно на сесіях сільської ради



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
"Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах"

Воронко О. Г., Каліченко І. В., Дунай А. В. ОСОБЛИВОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ	49
Воронко О. Г., Каліченко І. В., Дунай А. В. ОСОБЛИВОСТІ МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	51
Лавутін Б. В. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МЕДИЧНІЙ УСТАНОВІ	52
Матісєв О. Д. СУТІСНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	53
Моїсєв І. А. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	54
Михайленко Я. О. УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ	55
Рогов В. А. УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ	56
Романчук В. Г. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	57
СЕКЦІЯ 14. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ SECTION 14. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	59
Богатеренко В. М. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІКУВАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НАДКЛАСТЕРНОГО РІВНЯ	59
Дідиш Н. Д. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	60
Кузьменко К. Є. БАЛАНС ПУБЛІЧНОГО ТА ПРИВАТНОГО ІНТЕРЕСІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	62
Серік Т. С. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЯКІСНІ АСПЕКТИ У НАДАННІ ПОСЛУГ	63

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
"Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах"**

Вбачається, що публічно-правові методи регулювання приватних відносин можуть бути припустимими за умови, що ці урядові постанови відповідають законам природного права, що мають підґрунтям норми Конституції та Цивільного кодексу. Відтак одним з головних завдань рекодифікації цивільного законодавства має стати визначення приватно – правового статусу людини, котрий відповідав би європейським стандартам у цій галузі.

На наш погляд, особливості публічного і приватного права ґрунтуються на відмінностях між загальним благом і приватним інтересом.

При визначенні оптимального співвідношення приватного і публічного права, яке в кінцевому рахунку і окреслює форма взаємодії держави і громадянського суспільства важливо враховувати:

1. Встановлення оптимального співвідношення і взаємодії публічно-правового та приватноправового регулювання відносин.

2. Враховувати взаємного впливу і взаємопроникнення публічного і приватного права.

3. Чітко розмежування предметів і сфер регулювання публічного і приватного права [3, с. 15].

Отже, встановлення свого часу карантинних обмежень, запровадження воєнного стану потягло заборони та обмеження низки прав приватної особи. Такі обмеження припускаються тимчасовими, але ніхто не може прогнозувати, скільки триватиме війна чи пандемія та якими будуть її реальні масштаби. Це створює загрозу "завикання" суспільства до вирішення низки важливих питань шляхом публічного адміністрування за відсутності для цього належним чином створеного нормативного підґрунтя.

Список літератури

1. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>
3. Рекодифікація цивільного законодавства України: виклики часу: монографія / за заг. ред. Н. С. Кузнецової. 2-ге вид., доп. та перероб. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 908 с.

УДК 351

Серік Т. С.

здобувач вищої освіти факультету економіки та менеджменту
Сумський національний аграрний університет, Україна

Науковий керівник:

Калачевська Л. І.

доктор економічних наук, професор

Сумський національний аграрний університет, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЯКІСНІ АСПЕКТИ У НАДАННІ ПОСЛУГ

Центри надання адміністративних послуг для населення (ЦНАП) стали важливими інституціями, які спрощують процес взаємодії громадян з державою та забезпечують доступ до різних адміністративних послуг. Оптимізація та покращення якості послуг у ЦНАП стають ключовими завданнями для підвищення задоволення користувачів та забезпечення їхніх потреб. Тому стає зрозуміло, що дана тема є дуже актуальною в сучасному світі.

Чверть століття реформ у секторі державних послуг революціонізували це гасло: у багатьох країнах "громадяни як зацікавлені сторони" більше не є "громадянами як клієнтами", а лунають знову і знову. Незважаючи на те, що за останні роки Україна досягла значного прогресу в розвитку систем забезпечення якості публічних послуг, ми зазначаємо, що громадяни ще не повною мірою відчувають себе клієнтами. Тим чином, і агенції, що надають державні послуги, і громадяни повинні разом вийти на шлях побудови відносин із зацікавленими сторонами.

У створенні нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації можна визначити такі пріоритети. Створення інтегрованих "прозорих офісів" у вигляді

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
"Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах"**

Центрів надання адміністративних послуг у нових Центрах об'єднаних громад. За Законом України "Про адміністративні послуги" їх децентралізація мала розпочатися ще в 2013 році. Але поки що вона фактично досягла лише деяких регіонів і проходить тільки перший етап – створення "Прозорих офісів" при місцевих радах [1].

Відповідно до ст. Статтею 12 Закону України "Про адміністративні послуги" передбачено, що Центр надання адміністративних послуг є постійно діючим робочим органом або структурним підрозділом виконавчого органу міської, селищної ради або державний адміністративний відділ міста Києва, Севастополя, районної, Київської, районної у місті Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги шляхом взаємодії адміністратора із суб'єктами, що надають адміністративні послуги [2]. Згідно з інформацією Держпрадприємств України, за 2014 р. в Україні створено 659 ЦНАП [3]. За результатами моніторингових досліджень ЦППР у тих містах, де вже працюють ЦНАП центри, якість послуг на 52 % вища.

Характеристики ідеального ЦНАПу для ОМС: кабінети без кабінетів, охорона, не потрібні перегородки, усмінені адміністратори, електронна черга, прийом 6 днів на тиждень, без обідньої перерви (ноді - до 20.00), щодо інтернет-сервісів інформація, дитячий куточок, туристичні туалети. Працівники мають надавати найбільш необхідні населенню (приблизно 40 осіб) адміністративні послуги безпосередньо на місці, без черг, хабарів, зволікань та перешкоджання обслуговуванню громадян. Хоча багато національних ключових проєктів досягли позитивних результатів, вони також мають деякі типові проблеми та помилки. Тому в переважній більшості ЦНАПів досі недоступні "масові адміністративні послуги": паспорти, реєстрація домогосподарства, реєстрація бізнесу, реєстрація нерухомості, реєстрація земельної ділянки, будівельні послуги, соціальні адміністративні послуги. Причина цього в тому, що ЦНАП складається з міських рад та ОДА, а всі "народні послуги" надають територіальні органи управління: Державна реєстраційна служба України, Державна міграційна служба, Держреєстрація тощо. Назвало вирішення цього питання виникли суперечки [4].

Слід зазначити, що вирішальними для формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації в Україні є такі фактори: подальше вивчення існуючих моделей та найкращих практик децентралізації надання публічних (особливо адміністративних) послуг та їх затвердження під час реалізації спільних волонтерських пілотних проєктів з громадами регіонів; створити єдину платформу доступу до ресурсів у сфері забезпечення якості публічних (особливо адміністративних) послуг в Україні (можливо, шляхом виділення окремої сторінки на веб-ресурсі однієї з досвідчених громадських організацій). Такі платформи також забезпечують легкий доступ до безкоштовних онлайн-ресурсів для розвитку спільнот практиків.

Отже, ця тема актуальна для багатьох сфер: від державного адміністрування до бізнесу, оскільки вона стосується якості обслуговування, задоволення потреб споживачів та покращення ефективності управління.

Список літератури

1. Послуги місцевого значення. Центр політико-правових реформ. 2019. URL: <http://pravo.org.ua/administrativni-posluhy/233-bazovi-administrativni-posluhy/detsentralizatsiya-bazovykh-posluhy/1779-posluhy-mistsevcho-znachennia.html> (дата звернення: 10.12.2023).
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 05 вер. 2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-17#Text> (дата звернення: 10.12.2023).
3. Узагальнена інформація за результатами моніторингу виконання органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування вимог Закону України "Про адміністративні послуги" за 2014 рік. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємств. 2015. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/4081> (дата звернення: 10.12.2023).
4. Тимошук В. Бізнес-підходи уряду. Українська правда. 2015. URL: <http://www.pravda.com.ua/columns/2015/03/26/7062510/> (дата звернення: 10.12.2023).



Шутова М. В.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	42
СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ	
SECTION 9. INTERNATIONAL RELATIONS	
Коротченко Я. О., Стрілець В. Ю.	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	45
СЕКЦІЯ 10. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
SECTION 10. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	
Одариченко В. І.	
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	48
Сєпіт Т. С.	
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ.....	50
СЕКЦІЯ 11. МЕНЕДЖМЕНТ	
SECTION 11. MANAGEMENT	
Бондар В. М.	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
Мокорчук П. В.	
РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	53
Матісева О. Д.	
ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	55
Мокорчук П. В.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	56

УДК 351

Серік Т. С.

здобувач вищої освіти факультету економіки та менеджменту
Сумський національний аграрний університет, Україна

Науковий керівник:

Калачевська Л. І.

доктор економічних наук, професор
Сумський національний аграрний університет, Україна

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовими установами, які забезпечують доступ до різних громадських послуг. Організація цих центрів та управління ними є важливими аспектами для забезпечення ефективного та зручного обслуговування громадян. Акцент на управлінні якістю в таких організаціях відображає потребу в постійному вдосконаленні процесів, що відбуваються в них. Тобто стає зрозумілим, що дана тема є дуже актуальною, оскільки стосується питань, що безпосередньо впливають на ефективність, зручність та якість обслуговування громадян.

Необхідно регулярно перевіряти якість надання послуг, щоб оцінити реальний стан справ у цій сфері. Важливо впровадити ефективну методологію оцінки та контролю якості адміністративних послуг у практичну діяльність органів влади. Це повинно бути системним і систематичним підходом, а не лише випадковими заходами.

Оцінка якості надання послуг полягає у перевірці відповідності результатів послуг встановленим стандартам. Це вимагає комплексного підходу до розв'язання завдань, таких як упорядкування системи надання послуг, вдосконалення процедур, відбір та підготовка персоналу. ISO 9001 є важливим принципом у створенні методології оцінки діяльності ЦНАП та якості послуг, оскільки цей стандарт спрямований на відповідь на потреби та очікування клієнтів.

Згідно зі стандартом ISO 9001, якість - це ступінь відповідності характеристик послуг визначеним вимогам. Вимога - це чітко сформульована потреба або очікування, які мають бути загальноприйнятими та обов'язковими. Задоволення клієнта - це його сприйняття виконання вимог та очікувань [1].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, запропонована методологія оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП складається з послідовних та взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення вимог до якості адміністративних послуг.
2. Утворення критеріїв для оцінки якості послуг та стандартів їх надання.

3. Створення переліку засобів для оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП.
4. Розроблення методики та способів фіксації інформації.
5. Планування та здійснення оцінки.
6. Аналіз зібраної інформації.
7. Підготовка звіту та публікація результатів оцінювання.

Дотримання стандартів якості в наданні послуг є важливим для підвищення довіри клієнтів та репутації організації.

Критерії оцінки якості послуг — «ті показники, які є основою для встановлення стандартів надання адміністративних послуг і за якими можна визначити ступінь задоволення потреб та інтересів замовників послуг при наданні послуг». Чи є конкретні послуги та діяльність адміністративних органів адекватними та професійними. "Оцінка якості надання адміністративних послуг має здійснюватися за встановленими стандартами та якісними чи кількісними показниками, розробленими для кожної послуги. Це необхідно для того, щоб можна було оцінити та стандартизувати процеси їх надання [2].

Так, розробка та впровадження ефективних стратегій управління якістю послуг у ЦНАП має критичне значення для досягнення високого рівня задоволення громадян та успішної діяльності організації.

Отже, управління якістю послуг у ЦНАП - це не лише внутрішнє управління організацією, а й стратегічний аспект, який впливає на задоволення клієнтів, покращення їхнього досвіду отримання послуг та загальний розвиток громади.

Тому дана тема є надзвичайно актуальною, оскільки прямо впливає на ефективність та якість обслуговування громадян. Центри надання адміністративних послуг відіграють ключову роль у доступі до різноманітних громадських послуг. Управління якістю в цих установах є важливим аспектом для забезпечення ефективного обслуговування громадян.

Список літератури

1. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник. Київ: Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO», 2012. 104 с.
2. Надання адміністративних послуг: навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / укл. А. В. Ліпенцев. Київ : [б. в.], 2013. 224 с.

