

**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: **Удосконалення якості надання публічних послуг у
об'єднаній територіальній громаді**

Виконав:

студент спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
ОП «Публічне управління та адміністрування»

Малиш Владислав Олексійович

Керівник:

Стоволос Надія Борисівна

к.е.н., доцент

кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Суми - 2024

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Вперше державні послуги як приватний сектор почали розглядати у 80-х роках 20 століття. Це було зумовлено зміною відносин між владою та громадянами, переосмисленням пріоритетів розвитку держави, що спостерігалось в тогочасних розвинених країнах. Основною метою публічної влади та управління стало надання громадянам якісних послуг з урахуванням визнання людини та її прав як важливої частини суспільства. Це призвело до зміни відносин між державою та її громадянами: останні перетворилися з простих одержувачів послуг на споживачів, яким ці послуги надаються.

Концепція адміністративної реформи в Україні спрямована на надання державних послуг не лише державними та місцевими приватними організаціями, а й афілійованими з ними організаціями, установами та підприємствами [].

Вчені надають різні пояснення цієї теорії:

- робота, яка є важливою для суспільства і регламентованою законом; ця робота призначена для надання певним людям відповідно до їхніх індивідуальних потреб і добровільного бажання споживачів знайти їх. Отримувачі таких послуг мають право отримувати їх безоплатно відповідно до закону в межах реалізації своїх прав і свобод або повинні сплачувати витрати, визначені державою [];
- послуги, що надаються державним сектором за рахунок державних коштів та під відповідальність органів державної влади [];
- заходи, спрямовані на допомогу платникам податків на основі надання державних послуг. При такому підході має місце статистична ситуація, оскільки послуги розглядаються з точки зору роботи держави в тих сферах, де громадяни забезпечені основними потребами (охорона здоров'я, освіта, транспорт, містобудування тощо). Так, публічні послуги розглядаються як засіб обслуговування громадян держави як на національному, так і на регіональному

рівнях [];

- послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та різними органами у співпраці з організаціями громадянського суспільства [];

- діяльність органів державної влади, організацій місцевого самоврядування або державних чи комунальних установ, організацій і підприємств за кошти державного чи місцевого бюджету [];

- діяльність органів державної влади та фізичних осіб та їх організацій, а також інші статті за рахунок приватних і державних коштів, що дає можливість передавати матеріальні та нематеріальні блага юридичним особам і людям, корисні суспільству в державі, а також його люди [].

Останній підхід, на нашу думку, є найбільш прийнятним, оскільки він орієнтований на органи державної влади, які є основними надавачами публічних послуг. Саме з цієї позиції слід розглядати сукупність громадських робіт, які слід використовувати в контексті державного управління. Це значно розширює розуміння цього розділу та дозволяє мислити не лише з позиції націотворення, а й крізь призму перспективи регіону.

Іншими словами, державні послуги надаються не тільки федеральними органами влади, а й регіонами, місцевими організаціями та різними організаціями, визначеними законом. Це надає їм гнучкості, гнучкості та розуміння. Регіональний підхід дає змогу відокремити державні послуги від лише державних послуг, які зростають у геометричній прогресії розуміння цієї концепції також дає споживачам можливість знайти конкретні види послуг.

Більш повне розуміння державних послуг дає їх класифікація, представлена в таблиці. 1.1 [].

Основним у класифікації державних послуг є предметний фактор (табл. 1.1). Однак їх можна класифікувати за рядом інших факторів:

- споживачами, які отримують державні послуги - фізичними та юридичними особами;
- за видами послуг - матеріальні та нематеріальні, колективні та

індивідуальні, паперові та електронні;

- за групами послуг - категорії надання послуг, повноваження осіб, відповідальних за надання окремих послуг, види оплати послуг, частини державного управління.

Таблиця 1.1 – Класифікація публічних послуг залежно від суб'єкта, що надає публічні послуги

№ з/п	Вид послуг	Характеристика послуг
1	Державні послуги	Діяльність органів державної влади, яка передбачає реалізацію державою своїх функцій і надання послуг за рахунок бюджетних коштів, обов'язковість яких регламентована нормативно-правовими актами
2	Управлінські послуги	Діяльність державних органів влади, спрямована на формування та реалізацію державної політики щодо регулювання соціально-економічних відносин у суспільстві
3	Адміністративні послуги	Дії органів державної влади у напрямі забезпечення основних прав та інтересів юридичних і фізичних осіб відповідно до чинного законодавства
4	Соціальні послуги	Сукупність заходів економічного, правового, освітнього, медичного, психологічного, реабілітаційного типу тощо, які спрямовані на громадян держави, що перебувають у складних життєвих ситуаціях і потребують спеціальної допомоги, з метою повернення їх до повноцінного життя
5	Житлово-комунальні (муніципальні) послуги	Господарча діяльність, спрямована на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб у водо-, світло та газопостачанні, опаленні, вивезенні побутових відходів, відповідно до законодавства, результатом якої є проживання осіб у цивілізованих умовах

*сформовано автором на основі опрацювання літературних джерел

Важливо згадати ще один спосіб класифікації, щоб зрозуміти сукупність державних послуг з точки зору наступного:

- 1) безпосередня участь органів державної влади та державних установ у процесі надання публічних послуг;
- 2) забезпечувати та забезпечити надання різноманітних послуг від уряду;
- 3) рівний доступ до послуг для тих, хто їх потребує, і безперервність;
- 4) загальне та правове регулювання надання публічних послуг [].

Різнманітність державних послуг та способів їх класифікації дає підстави говорити про їх орієнтованість на суспільні потреби, встановлення гарантій надання, відповідальність компаній, що надають ці послуги, та їх високу значимість для суспільства. Загалом державні послуги мають деякі основні характеристики, які відрізняють цю категорію від інших видів державних послуг, а саме:

- основою надання публічних послуг є задоволення суспільних інтересів;
- у громаді дуже велика кількість користувачів державних послуг;
- суб'єкти надання публічних послуг органами державної влади, організаціями місцевого самоврядування, громадськими організаціями, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами, організаціями та іншими суб'єктами господарювання;
 - державні послуги базуються як на приватних, так і на державних активах;
 - державні послуги, які мають просторову орієнтацію відповідно до діяльності, яку вони здійснюють, та кількості людей, які проживають на певній території та користуються цими послугами відповідно до чинного законодавства та їхніх потреб.

Доцільніше розуміти, що поняття «публічні послуги» включає ширший спектр компонентів і взаємодій, ніж термін «публічні послуги», оскільки вони можуть надаватися як державними, так і приватними суб'єктами. Щоб підтвердити цю думку, важливо розглянути складний алгоритм надання спільноті

служби, елементи, які повинні включати категорії, як показано на малюнку. 1.1



Рис. 1.1 Алгоритм надання публічних послуг у сфері публічного управління

Тому процес надання державних послуг є складним процесом, він заснований на взаємодії різних взаємодіючих частин. Важливо бути послідовним у прийнятті рішень для надання певних послуг споживачам. Особливістю цієї системи є те, що управителями тут є не лише державні органи, а й недержавні. Але всі вони мають діяти системно й спрямовано на

служіння інтересам держави та її населення, а також повинні відігравати роль приватні інтереси.

Узагальнення різних методів у визначенні сутності поняття «державні послуги», аналіз їх відмінних рис і характеристик дозволяє побудувати наше розуміння досліджуваного у статті значення. Таким чином, на нашу думку, публічні послуги у сфері державного управління являють собою комплекс цілеспрямованих дій, які здійснюють органи державної влади та муніципалітети, підприємства, громадяни та їх організації, громадські організації та інші державні організації, уповноважені законом надавати послуги, спрямовані на задоволення запити та базові потреби фізичних та юридичних осіб, загальний соціально-економічний розвиток у державі.

Доступність публічних послуг означає співпрацю органів влади та отримувачів через структуроване, комплексне та добре обґрунтоване державне управління, метою якого є надання високоякісних послуг споживачам. Якість адміністративних дій у цьому контексті відображається в задоволенні базових потреб тих, хто їх очікує, незалежно від політичних, економічних, соціальних, культурних, психологічних та інших умов, а також розвитку правової бази та інших факторів. Загальний процес надання державних послуг у сфері державного управління можна побачити на рисунку. 1.2.

Таким чином, державні послуги є комплексним поняттям, яке розглядається вченими та дослідниками з різних точок зору. Ця концепція виникає через практичні цілі сучасного суспільства і має працювати на засадах демократії та уваги до потреб усіх його членів. Гарантії отримання споживачами необхідних послуг з боку держави важливі для їхньої впевненості у завтрашньому дні, що дає їм можливість ефективно самовдосконалюватися.

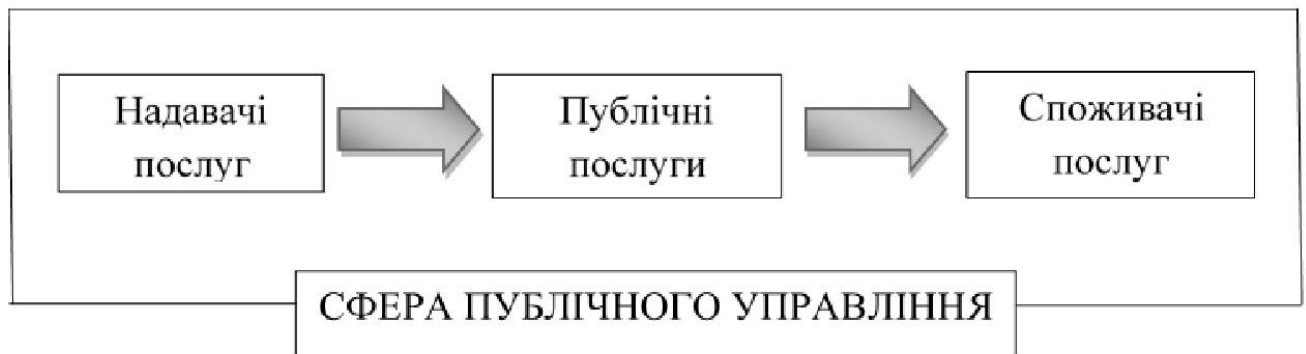


Рис. 1.2 – Схема надання публічних послуг у сфері публічного управління

Різноманітність державних послуг у різних країнах доводить їх випереджальний і безперервний розвиток, що свідчить про їхню здатність впевнено протистояти постійним викликам, які виникають на сучасному етапі розвитку цивілізації.

Комплексний процес надання публічних послуг у сфері державного управління відображає багато завдань, які постають перед сучасним суспільством. Важливо зазначити, що вони не обмежуються державним схваленням, оскільки це поняття включає не тільки послуги, що надаються державою. Здатність неурядових організацій надавати публічні послуги відображає високий рівень державного управління та позитивний розвиток держави в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1 Система надання адміністративних послуг в Україні: стан та особливості в умовах воєнного стану

Закон України «Про адміністративні послуги» [] визначає низку основних категорій:

- адміністративна послуга - результат здійснення владних повноважень щодо суб'єкта надання адміністративної послуги на звернення фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або виконання такою особою обов'язків відповідно до Законом суб'єкт надання адміністративної послуги - орган адміністративної влади, інший орган державної влади, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт держави. реєстрація, уповноважена відповідно до закону надавати адміністративні послуги;

- суб'єкт надання адміністративної послуги - вищий владний орган, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, його посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважений згідно з з законом про надання адміністративних послуг;

- центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) - постійно діючий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) ради місцевого самоврядування або адміністрації місцевого самоврядування, зазначений у частині другій ст. 12, де надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [].

До адміністративних послуг належать: надання витягів та витягів з реєстрів, довідок, копій, копій документів, інших передбачених законом дій, у результаті яких у предметній скарзі наводиться чи підтверджується конкретна правова ситуація та/або факт.

Центри надання адміністративних послуг створюються:

- Київська, Севастопольська міська, Київська обласна, Севастопольська державна адміністрація;
- міська, селищна, сільська рада [].

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [] організації, що надають адміністративні послуги, зобов'язані забезпечити:

- організація інформації із зразками відповідних документів та інформації в достатньому обсязі для отримання адміністративних послуг без сторонньої допомоги у сферах надходження скарг;
- створення та функціонування веб-сайтів, які надають інформацію про процес надання відповідних адміністративних послуг, про доступ до будівель, де приймаються скарги, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних доріг та паркувальних місць;
- ініціювання звернень посадовими особами суб'єкта згідно з графіком, затвердженим керівником відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг. Кількість годин на прийом скарг має становити не менше 40 годин на тиждень;
- надання суб'єкту звернення, заявнику за допомогою технічних засобів електронного зв'язку (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку) інформації про процес надання адміністративної послуги;
- публікація довідково-інформаційних матеріалів в адміністративних службах та безкоштовне розповсюдження цих матеріалів у приміщеннях, де приймаються звернення;
- встановити скриньку, організувати відповідь в електронній формі за допомогою веб-порталу Єдиної державної електронної послуги для суб'єктів висловлення думок та пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проводити щорічний аналіз цих думок та пропозицій, вжити відповідних заходів;
- безкоштовна консультація щодо звернень з питань отримання адміністративних послуг на територіях, де приймаються звернення.

Основні функції Центру надання педагогічних послуг описані в Типовому положенні про надання педагогічних послуг []. Оновлені вимоги до будинків, де

розташовано ЦНАП, визначені правилами інституційної моделі надання адміністративних послуг [].

За даними Моніторингу процесів децентралізації в Україні [] станом на 01.04.2023 мережа ЦНАП в Україні є достатньо розвиненою і включає 3509 об'єктів, з яких 3116 діючих ЦСП, географічний розподіл ЦНАП, віддалені робочі станції для ЦНАП і Tsnar для мобільних пристроїв

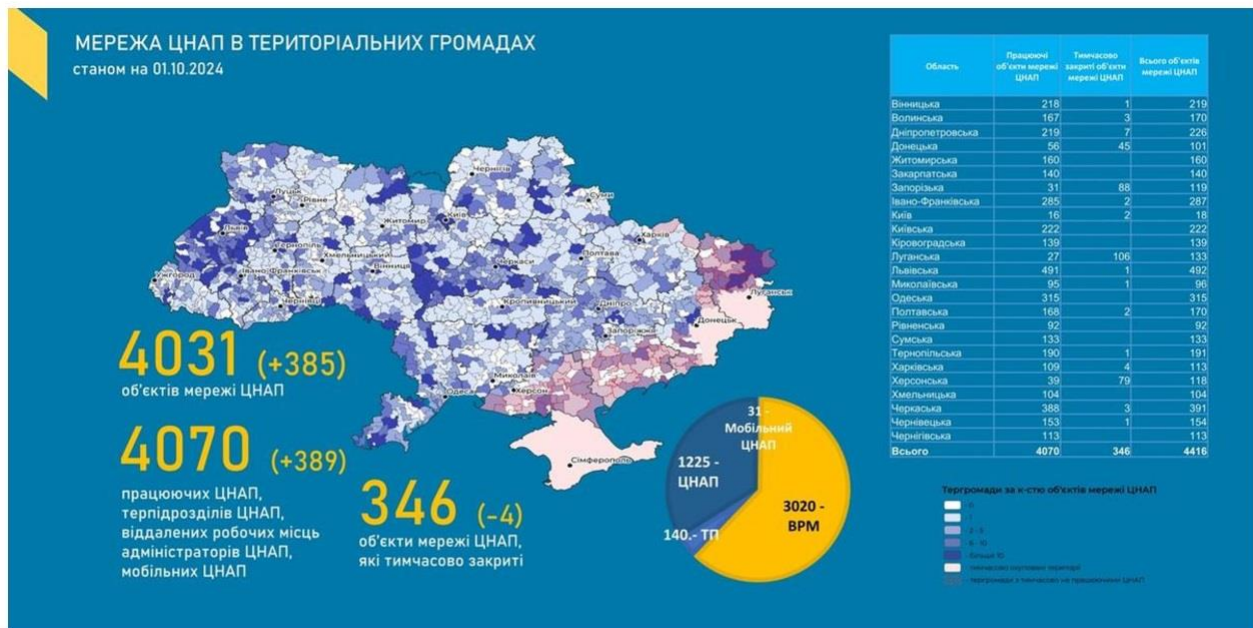


Рис. 2.1. Загальна характеристика мережі ЦНАП в Україні []

Контекст забезпечення якості надання державних, особливо адміністративних, послуг у воєнний час постійно оновлюється. Відтак, у інформаційному управлінні Апарату Верховної Ради України повідомили, що на територіях, де конфліктів немає, РНБО працює в повному обсязі та надає всі необхідні послуги []. Щодо тих ЦНАПів територіальних громад, на територіях яких відбуваються конфлікти, то 24 березня 2022 року Верховна Рада України внесла відповідні зміни до закону [] та прийняла Закон України «Внесення змін до деяких законів України. Про забезпечення державного суверенітету». В умовах воєнного стану» []. Закон передбачає, що центральна влада в цих громадах може визначати окремі деталі надання адміністративних та інших публічних послуг. При цьому зупиняються строки подання заяв на отримання таких послуг та строки їх надання (якщо інше не прийнято Кабінетом Міністрів України).

Вирішення питань соціального захисту та соціального забезпечення громадян в умовах воєнного стану є дуже актуальним, особливо для людей, які втратили рідних, житло, майно, людей похилого віку та інвалідів, військову підтримку. працівники держоборони. Ці послуги користуються великим попитом у громадян, які раніше їх отримували. Станом на 24 лютого 2022 року мільйони громадян були змушені покинути свої домівки. Право на отримання статусу внутрішньо переміщеної особи (ВПО) отримали особи, які у зв'язку з війною були вимушені залишити місце постійного проживання у визначених Урядом областях. Ця категорія людей потребує особливої уваги, в тому числі й питання соціального захисту. У період масового військового насильства ЦНАП отримав багато незвичайних завдань у мирний час і став центром координації та допомоги в громадах.

Крім того, через центри надання адміністративних послуг у громадах зони бойових дій надаються всі адміністративні послуги, які надаються безпосередньо організаціями, які надають адміністративні послуги на території району. Використання комп'ютерної програми «Громадянське суспільство» стало викликом Національній раді та уповноваженим особам ОМС у наданні адміністративних послуг, пов'язаних з реєстрацією та наданням допомоги ВПО. Особливо під час пікових навантажень. Можливість отримання електронних державних послуг для ВПО через мобільний зв'язок «акція» (анонсована з 19 квітня 2022 року) [] має значною мірою сприяти зменшенню конкретних запитів на ці послуги. Експерти шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» [] на основі спільного дослідження Ініціативи «Право в умовах війни» готують інформаційний огляд «Вплив війни на найважливіші групи адміністративних послуг» []. Цей контент представляє важливі зміни та конкретні висновки щодо таких груп послуг: - реєстрація актів соціального стану (АКС), - паспортні послуги, - реєстрація / декларація місця проживання, - адміністративні послуги державного характеру (АПШ), - реєстрація бізнесу, нерухомість, – реєстрація транспортних засобів та видача водійських прав. Інформація про зміни, які відбулися з боку держави щодо підготовки системи надання адміністративних послуг та військово-

правових умов для інших груп послуг: паспортні послуги; реєстрація актів соціального стану (РАЦС); реєстрація бізнесу, багатство; реєстрація транспортного засобу та видача водійських прав; реєстрація / декларація місця проживання. Для мільйонів українців очевидна практична користь додатку «Дія», зокрема можливість електронного відображення в «Дії» інформації, яка міститься в паспорті у формі картки та закордонному паспорті [1].

Послуги у сфері ДРАЦС мають найбільший попит серед громадян, адже вони пов'язані з такими життєвими подіями, як народження, смерть, одруження. Навіть у воєнних ситуаціях, коли доступ до реєстру ДРАЦС може бути тимчасово призупинено або обмежено, дуже важливо фіксувати ці події. Сприяли швидкі рішення Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України, зокрема, щодо можливості надання важливих послуг у цій сфері через будь-який офіційний орган ДРАЦС, незважаючи на тимчасове припинення доступу до реєстру ДРАЦС. у доступності цих послуг. Також варто відзначити позитивний вплив діджиталізації (зокрема мобільного додатку «Дія») у сфері ДРАЦС (по-перше, можливість електронного відображення в «Дії» інформації, яка міститься у свідоцтві про народження дитини) [2]. Послуги з переатестації РАЦ залишалися доступними для функціональних відділів РАЦ у сфері правового діловодства. Призупинення надання комплексної послуги eMalyatko не мало значення, оскільки є можливість отримати доступ до окремих послуг, які входять до її складу, зокрема до послуг реєстрації народження, призначення державних допомог.

Водночас ускладнилася видача ДРАЦСів (особливо реєстрація смерті) на тимчасово окупованих територіях після 24 лютого 2022 року, а також на території ворожих територій. Різноманітні послуги у сфері реєстрації бізнесу користуються великим попитом, особливо у випадках мобілізації, переміщення бізнесу в інші райони через воєнні дії тощо.

Послуги з реєстрації нерухомості користуються невеликим попитом порівняно з мирним часом. Також державним реєстраторам, включеним до переліку, визначеного Міністерством юстиції, надається можливість надавати різні адміністративні послуги. Експерти шведсько-українського проекту PROSTO

«Підтримка доступності послуг в Україні» ретельно оцінюють оперативно прийняті центральними органами влади рішення, особливо щодо: - терміновості та аутсорсингу надання окремих послуг; - гнучкості у забезпеченні сплати адміністративних зборів; - не застосовувати вимоги щодо обов'язкового використання інформаційних систем, у разі тимчасової відсутності доступу до цих систем, та ряд інших рішень [].

Важливе значення має державна реєстрація транспортних засобів за військовим законодавством, особливо реєстрація транспортних засобів, які використовуються для потреб Збройних Сил України, Національної гвардії, ДСНС, Національної поліції, СБУ, медичної служби, органів місцевого захисту. і т.д. у тому числі ввезені як гуманітарна допомога від громадян, гуманітарних організацій та країн-партнерів. Деякі транспортні засоби юридичних і фізичних осіб можуть бути зібрані та мобілізовані на охорону держави та внаслідок їх використання знищені чи пошкоджені.

Через поточні війни також було знищено, пошкоджено та викрадено багато автомобілів. Доступ до водійських прав також дуже важливий для захисту країни, функціонування економіки та життя людей, зокрема, до водійських прав. Чимало українців використовують у додатку «Дія» цифрові документи, зокрема електронний еквівалент водійського посвідчення чи свідоцтва про реєстрацію автомобіля, який прирівнюється до паперового.

Перелік послуг та послуг, які пропонуються в діючих сервісних центрах МВС, поповнюється. Від реєстрації місця проживання залежить низка адміністративних функцій та інших державних послуг. Також ця реєстрація безпосередньо впливає на діяльність військових комендатур та ОМС. У випадках військового законодавства та щодо обмеження доступу до кількості публічних реєстрів та обмеження обміну даними між ними, впровадження алгоритму декларування/реєстрації місця проживання, який працює паралельно. за законом, у багатьох випадках це технічно та матеріально складно або неможливо.

З початку дії воєнного стану органи місцевого самоврядування не реєстрували/оголошували місце проживання (за винятком окремих громад, де знято

з реєстрації померлих). Позитивну оцінку отримали дії та рішення органів державного управління щодо забезпечення громадського захисту громадян в умовах воєнного стану, особливо щодо надання житлової допомоги ВПО, компенсації витрат на тимчасове проживання ВПО тощо. експертами шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», а саме: - назву виплати державних соціальних допомог, які нараховувалися раніше, продовжено на період запровадження військової . закону та одного місяця після його завершення чи скасування і виплачується за цілий місяць без скарги особи; - у разі пропуску одержувачами державної соціальної допомоги інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам, державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та інвалідам строку для перегляду допомоги, виплата таких видів допомоги не припиняється під час пред'явлення статусу військового призову та через місяць після його закінчення або скасування; - змінено порядок та розмір допомоги на проживання для ВПО, розширено коло організацій, уповноважених реєструвати таких осіб.

Пізніше [] було продовжено термін звернення за допомогою для ВПО. У березні та квітні 2022 року допомогу на житло отримують усі переселенці. З травня 2022 року така допомога надаватиметься переселенцям, які виїхали з територій, що перебувають у зоні бойових дій або тимчасово перебувають під блокуванням (батоном), а також переселенцям, чий будинки зруйновані чи незаселені. внаслідок пошкодження та які подали заяву про відшкодування відповідної шкоди, зокрема через Єдиний державний веб-портал електронних послуг. Перелік таких територій комунальної власності затверджується Мінрепатріації за погодженням з Міноборони на підставі рекомендацій відповідної військової адміністрації області та міста Києва; - затверджено порядок компенсації витрат на тимчасове влаштування ВПО; - визначено порядок подання електронного запиту про допомогу до міжнародних організацій;

- щодо осіб, які проживають у місцях тимчасового проживання, продовжувати в повному обсязі попередження (попередження), збір та виплату всіх відповідних соціальних виплат (пенсії, соціальних допомог, допомог та надбавок тощо) з

урахуванням реквізитів, визначених Урядом; - реалізується спільний проект з Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців щодо додаткових заходів соціальної підтримки ВПО, який передбачає виплати допомоги у розмірі 2220 гривень на члена сім'ї на місяць.

Допомога виплачується найбільш незахищеним категоріям населення не менше трьох місяців; - підвищення пенсійного забезпечення воїнів з числа учасників війни та інвалідів війни, членів сімей загиблих воїнів; - надається матеріальна допомога звичайним людям – одноразова виплата грошових коштів особам, які проживають на постраждалих територіях, які не мають та не мають статусу внутрішньо переміщених осіб; - роз'яснено можливість та порядок надсилання інформаційного звіту про пошкоджене чи знищене внаслідок бойових дій нерухоме майно через Портал Дія чи ЦНАП, або нотаріусу [].

На запит Міністерства цифрової трансформації України Проекту ПРОСТО «Підтримка доступності послуг в Україні» виділено 780 тисяч гривень на фінансування Національного центру екстреної допомоги 13 громадам Київської, Чернігівської, Житомирської та Сумської областей. (рис.1.2). Центральні адміністративні центри громад, які зазнали значних обстрілів і пережили окупацію, були зруйновані або сильно пошкоджені. У багатьох закладах зруйноване та виведене з ладу обладнання, що ускладнює надання послуг. Щоб якнайшвидше вирішити цю проблему, проект «ПРОСТО» вирішив закупити обладнання, хоча б

для забезпечення мешканців мінімальним доступом до послуг.



Рис. 2.2. Кризова підтримка 13 ЦНАП деокупованих громад від Проекту PROSTO []

У співпраці з Міністерством цифрової трансформації перелік громад звільнених регіонів, які підтверджують пошкодження або зникнення техніки в ЦНП або на віддалених місцях роботи командирів внаслідок нападу російської армії. У перелік обладнання входять комп'ютери з встановленим офісним програмним забезпеченням, монітори, багатофункціональні пристрої, камера паспортного столу тощо.

За підтримки Проекту в ЦБС Гостомельської громади буде відремонтовано пошкоджену росіянами електронну систему контролю мережі. 13 червня 2023 року шведсько-український проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» забезпечив п'ять порожніх та постраждалих громад транспортними засобами та комплектами обладнання для надання послуг мешканцям у форматі «мобільного ЦНАПу». Кролевецька громада Сумської області, Корюківська громада Чернігівської області, Широківська громада Запорізької області, Баштанська

громада Миколаївської області та Іванківська громада Київської області, які нині налічують понад 125 тис. жителів. , заявка на цей вид аварійної підтримки на сайті проекту та погоджена комісією у складі експертів PROSTO та представників служби []. Одним із пріоритетів Міністерства цифрової трансформації України зараз є забезпечення «безперебійної державної служби» в країні та відновлення роботи РНБО в застарілих сферах. Адже сьогодні ЦНАПи не лише допомагають людям організувати підтримку з боку влади чи необхідні адміністративні послуги, а й організовують соціальні штаби та допомагають переселенцям.

Особливе право бути призначеними на вакантні посади в органах місцевого самоврядування без конкурсного відбору мають голови РНБО, посадові особи ОМС із району війни за умови, що вони мають українську національність, освіту та досвід роботи. Експерти шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» стежать за цими оновленнями, об'єднуючи різних стейкхолдерів у вебінарах, закритих та відкритих дискусіях. З початку повної атаки Проект запланував/організував близько десяти заходів, у яких взяли участь понад 540 осіб співробітників ЦНАПу, незважаючи на велике навантаження та роботу []. Отже, пріоритетами забезпечення якості надання державних послуг в Україні під час воєнного стану є: - забезпечення надання всіх необхідних послуг РНБО в повному обсязі на територіях, де не може бути війни; - посилення уваги до якості процедур надання послуг з громадської охорони та громадського захисту громадян в умовах воєнного стану; - придбання багатьох нестандартних заходів у мирний час Центральними зборами народних представників і перетворення їх на центри координації та допомоги в громадах; - діяльність Національного центру житлових громад з підтримки та відновлення після катастроф.

2.2 Розвиток системи цифрових послуг в Україні

У 2019-2023 роках в Україні активно йшли процеси розвитку мережі НСЗУ та цифровізації НСЗУ. Зазначені процеси відбувалися на фоні створення та перегляду нормативно-правової бази (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1 Оновлення нормативної бази у сфері надання адміністративних послуг в Україні у 2019-2023 роках

Назва нормативного документу	Тип нормативного документу	Дата прийняття і номер
Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг []	Указ Президента України	04.09.2019 № 647/2019
Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави []	Указ Президента України	08.11.2019 № 837/2019
Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності Міністерства цифрової трансформації []	Постанова Кабінету Міністрів України	05.02.2020 № 123
Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини []	Постанова Кабінету Міністрів України	10.07.2019 № 691
Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг []	Постанова Кабінету Міністрів України	04.12.2019 № 1137
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі []	Закон України	03.11.2020 № 943-IX
Деякі питання оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг []	Розпорядження Кабінету Міністрів України	17.03.2021 № 254-р
Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг []	Постанова Кабінету Міністрів України	03.02.2021 № 72
Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів []	Розпорядження Кабінету Міністрів України	02.06.2021 № 574-р
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост []	Закон України	01.07.2021 № 1638-IX

Назва нормативного документу	Тип нормативного документу	Дата прийняття і номер
Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні []	Закон України	15.07.2021 № 1667-IX
Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг []	Закон України	15.07.2021 № 1689-IX
Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України []	Постанова Кабінету Міністрів України	04.08.2021 № 818
Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523 []	Розпорядження Кабінету Міністрів України	18.08.2021 № 969-р
Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг []	Закон України	22.09.2021 № 1767-IX
Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні []	Закон України	05.11.2021 № 1871-IX
Деякі питання застосування єДокумента в період дії воєнного стану []	Постанова Кабінету Міністрів України	10.03.2022 № 2483
Про реалізацію експериментального проекту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон []	Постанова Кабінету Міністрів України	07.05.2022 № 541
Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оформлення документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України []	Постанова Кабінету Міністрів України	28.10.2022 № 1220
Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань видачі посвідчень водія та допуску громадян до керування транспортними засобами []	Постанова Кабінету Міністрів України	04.11.2022 № 1299
Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму []	Розпорядження Кабінету Міністрів України	23.12.2022 № 1191
Про внесення змін до Порядку реалізації експериментального проекту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон []	Постанова Кабінету Міністрів України	07.03.2023 № 210

За даними всеукраїнського опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології у вересні 2022 року на замовлення Програми розвитку ООН в Україні [], рівень використання електронного

державних послуг в Україні продовжує зростати. Минулого року державними електронними послугами скористалися 63% українців проти 60% минулого року та 53% у 2020 році. Таким чином, фактично 3 з 5 дорослих українців користуються електронними державними послугами протягом року. «Держава в смартфоні» — цифрова програма, запропонована Президентом України В. Зеленським у 2019 році. Концепція «Держава на смартфоні»: за допомогою телефону можна спілкуватися з державою та брати участь в її управлінні.

Одним словом, це комплексна концепція, яка передбачає бажані зміни: зменшення кількості та перехід на вищий рівень якості та швидкості надання управлінських послуг онлайн за допомогою не лише персонального комп'ютера, а й смартфона, якщо дозволяють технічні можливості. розширення сфери надання різноманітних послуг. Естонія була першою країною у світі, яка запровадила електронну сумісність реєстрів та посвідчень особи, провела електронні вибори та досягла 99% рівня обслуговування Інтернету. Тому було розпочато співпрацю з Естонією, яка вже мала великий досвід у сфері електронного урядування та електронних послуг []. У червні 2019 року радник президента М. Федоров заявив про плани створити бренд «Уряд у смартфоні», запровадити електронну ідентифікацію на смартфоні та перевести 90% державних послуг в Інтернет.

Для реалізації цієї ідеї у серпні-вересні 2019 року новий склад Верховної Ради створив Комітет цифрової трансформації, а новий уряд запровадив посаду віцепрем'єр-міністра – міністра цифрової трансформації, де М. Федорова та створено Міністерство цифрової трансформації України []. Цифровізація публічних послуг в Україні – складний і довготривалий процес, але він спрямований на покращення якості життя громадян, забезпечення більшої прозорості та відкритості державного управління, залучення нових сил до розвитку країни. Цінності команди Міністерства цифрової трансформації України, яка оцифровує державні послуги, представлені в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 Цінності команди Міністерства цифрової трансформації України

Цінність	Змістовне наповнення
Вірність місії	Ми віримо в те, що робимо, бо з сумнівами важко побудувати не тільки зручну державу, узагалі будь-що інше
Щоденне зростання	Бажання стати номером один у своєму напрямку і на своїй позиції дозволяє кожен день робити більше, ніж від тебе очікують, і рости швидше за інших
Можливості для всіх	Ми створюємо простір для дій: українцям — інтернет в селі, онлайн-освіту і послуги без корупції; команді — завдання на голову вище і підтримку у виконанні
Проактивність у кожній дії	Ініціативність у пошуку ідей та активна позиція в прийнятті рішень дозволяють створити послуги, які точно відображають потреби українців
Чесність	Важливо бути чесним відносно оточення, роботи та сім'ї, але головне — чесним відносно себе. Тоді ми збудуємо і чесну країну без корупції
Простота	Чим простіше донести ідею, тим більше в неї повірять. Тому ми ведемо зрозумілу комунікацію з людьми і створюємо для них людяні держпослуги в кілька кліків
Безпека і конфіденційність	Безпека персональних даних — важливий критерій діджиталізації. Ми випускаємо послугу тільки тоді, коли переконуємося, що документи в ній на 100% захищені

Джерело: сформовано за матеріалами [].

Основними особливостями цифровізації державних послуг в Україні є:

1. Електронні послуги: створення послуг, які громадяни та підприємства можуть робити онлайн. Це такі послуги, як подача електронних декларацій, заяв і скарг, сплата податків і зборів, отримання дозволів і ліцензій тощо.
2. Електронна ідентифікація: дозволяє громадянам і підприємствам легко та безпечно отримувати доступ до електронних послуг, підписувати документи та проводити онлайн-транзакції. Це забезпечує підвищену безпеку та надійність процесів.
3. Принцип «одного вікна»: громадяни та бізнес звертаються до одного органу держави, щоб отримати різноманітні послуги, уникнути зайвих бюрократичних перепон та прискорити виконання процедур.
4. Відкриті дані: доступ до відкритих даних для державного сектору, що заохочує розвиток інновацій та стимулює активну участь громадськості в прийнятті рішень.

5. Електронне урядування: використання інформаційних технологій у роботі державних органів сприяє підвищенню ефективності управління та прийняття рішень, зменшенню бюрократії та полегшенню комунікації між різними рівнями влади []. Принципи надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматизований режим надання електронних публічних послуг визначені Законом України «Про особливості надання публічних (публічних) послуг» від 15 липня 2021 року №1689-IX []. Зокрема, виокремлено категорії «публічна послуга», «електронна публічна послуга» та «повна електронна публічна послуга»: - публічна послуга – важлива правова або важлива соціальна дія у суб'єкті надання публічної (публічної) послуги, у т.ч. адміністративна послуга за заявою (зверненням, заявою) суб'єкта звернення або без такої скарги, внаслідок якої набуваються, передаються, припиняються та/або реалізуються права. діяльність щодо предмета скарги, надані застави та/або нематеріальні активи щодо предмета скарги; - електронна публічна послуга - послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, що належать до їх сфери управління, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), що надається з використанням інформаційно-комунікаційних систем на підставі звернення (скарги). , запит), поданий за формою в електронному вигляді з використанням інформаційно-комунікаційних систем (у тому числі з використанням веб-порталу Єдиної державної електронної послуги), або без подання такої заяви. (скарга, прохання);

- комплексна електронна публічна послуга - електронна публічна послуга, тому звернення до суб'єкта на підставі одного звернення (звернення, запиту) на отримання кількох електронних публічних послуг для одного або кількох суб'єктів публічного (електронного) надання. державних) послуг або в автоматизованому режимі за допомогою програмного забезпечення багато державних електроенергетичних послуг надаються за допомогою інформаційно-комунікаційних систем (включаючи використання інтегрованого регіонального веб-порталу електропослуг) []. За столом були представлені принципи надання публічних послуг в електронному вигляді. 2.3.

Таблиця 2.3 Принципи надання електронних публічних послуг

Принцип	Зміст
Доступність	Всі електронні публічні послуги мають бути доступними для всіх громадян незалежно від їхнього місця проживання, фізичних можливостей чи технічних знань. Вони повинні бути надані у зручний спосіб, забезпечуючи інклюзивність та доступність для всіх категорій користувачів
Ефективність	Електронні публічні послуги повинні забезпечувати швидку та ефективну обробку звернень громадян та бізнесу. Це означає мінімізацію бюрократичних процедур та зайвих формалізмів, що сприяє збільшенню задоволеності клієнтів
Прозорість	Надання електронних публічних послуг повинно бути прозорим та зрозумілим для громадян та бізнесу. Інформація про процес надання послуг, вимоги до документів, терміни та статус звернень повинні бути доступними для перегляду та моніторингу
Безпека	Забезпечення захисту персональних даних та інформації користувачів є пріоритетом в електронних публічних послугах. Системи повинні бути забезпечені надійними механізмами безпеки та шифрування, щоб уникнути несанкціонованого доступу до даних
Інтер-операбельність	Електронні публічні послуги мають бути побудовані з урахуванням можливості взаємодії з іншими державними та недержавними системами. Це сприяє покращенню обміну інформацією та зменшенню дублювання процедур
Інновації	Розвиток електронних публічних послуг повинен сприяти впровадженню інноваційних технологій та рішень, що дозволять покращити якість та ефективність надання послуг
Захист прав та свобод	Електронні публічні послуги повинні поважати права та свободи громадян та бізнесу. Це означає дотримання принципів конфіденційності, свободи вибору та рівних можливостей

Джерело: сформовано за матеріалами [].

Одна з головних цілей Міністерства цифрової трансформації до 2024 року – оцифрувати 100% послуг, які надає країна []. Для цього створено сайт «Дія» – аббревіатура «Королівство і я» []. 27 вересня 2019 року Міністерство цифрової трансформації України запустило бренд «Регіони на смартфоні» – «Дія». Міністр М.Федоров анонсував запуск анонімного сайту та мобільного додатку для отримання державних послуг. 4 грудня 2019 року Кабінет Міністрів України прийняв Постанову «Питання Єдиного веб-сайту електронних послуг та Єдиного регіонального порталу адміністративних послуг» [] та відповідне Положення, що регламентує функціонування Порталу «Дія». 16 грудня 2019 року стартувало бета-тестування мобільного додатку «Дія», який надавав доступ зі смартфона до

цифрового посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу. Для отримання доступу необхідно було мати водійські права та техпаспорт, а також створити особу за допомогою системи BankID в додатках Приват24 або monobank. Поліція перевіряє документи за допомогою QR-коду. За півтора місяці бета-тестування додатку Міністерство цифрової трансформації України отримало заявки від 58 тис. водіїв, з них 32,5 тис. взяли участь у публічному бета-тестуванні. 6 лютого 2020 року відбувся офіційний запуск додатку «Дія» за участі вищого керівництва держави. Через два місяці після запуску програму її завантажили 2 025 000 користувачів [1]. 2 квітня 2020 року офіційно запрацював ресурсний портал спільнот «Дія», на якому вже доступно 27 ресурсів спільноти. До цього бета-тестування порталу тривало з 24 лютого по 30 березня [1]. У квітні 2020 року цифровий студентський квиток та електронні версії ID-картки та біометричного закордонного паспорта також з'явилися в додатку Дія. 27 серпня 2020 року запрацював «Довідник державних послуг» – офіційний інформаційний онлайн-портал про всі державні послуги та послуги в Україні, що надаються органами вищої влади та місцевого самоврядування [1].

«Путівник державних послуг» містить повну та достовірну інформацію про понад 2100 послуг – про місце, спосіб, час, вартість, результати отримання послуг, а також необхідні документи та способи оскарження їх результатів. Станом на вересень 2023 року інформація впорядкована за багатьма життєвими подіями та поділена на 19 категорій залежно від сфери роботи [1].

3 листопада 2020 року прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких актів законів України щодо вдосконалення мережі та діяльності центрів надання професійних послуг та покращення доступу до професійних послуг, що надаються в електронній формі» [2]:

- закрито Єдиний державний портал адміністративної діяльності та створено Єдиний державний веб-портал електронних послуг, який уже функціонує (Портал «Дія»);

- моніторинг якості надання адміністративних послуг з використанням сучасних програмних засобів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг,

що дозволить аналізувати, визначати та впроваджувати заходи щодо підвищення якості надання послуг.

Україна стала першою країною у світі, де електронні паспорти мають таку ж юридичну силу, як і їхні фізичні аналоги. 30 березня 2021 року Верховна Рада України прийняла закон про те, що з 23 серпня 2021 року електронні паспорти «Дія» можна буде використовувати нарівні з паперовими документами [].

За три з половиною роки існування портал «Дія» та додаток стали універсальною точкою доступу громадян та бізнесу до всіх електронних державних послуг за єдиними стандартами. Найбільш відомі та популярні державні послуги, які потрібні людям від народження та протягом усього життя, оцифровано [].

Під час повної війни Дія стала цифровою базою імперії. Продовжують діяти мито та податки, виплачуються пенсії. І все це можливо завдяки цифровізації. Як зазначив Міністр цифрової трансформації

М. Федорова програмою «Дія» користується понад 18,7 млн українців, а порталом — понад 22 млн [].

Начальник відділу розвитку електронних сервісів Міністерства цифрової трансформації України М.Банік зазначив, що станом на 24 лютого 2022 року на порталі та додатку Дія запущено 49 сервісів. А сама Акція стала інструментом швидкої комунікації українського народу з державою навіть у найскладніших ситуаціях [].

У перші тижні повної битви команда Міністерства цифрової трансформації України створила чат-бот eVorog. Кожен, хто має смартфон, може поділитися фотографіями ворожої техніки, повідомити про колабораціоністів або мінування. За весь час чат-ботом користувалися близько півмільйона українців. У додаток введено військову заставу. Це можливість для всіх українців допомогти армії та економіці країни, а згодом повернути внесок і прибуток. За кілька місяців було викуплено 215 тисяч облігацій Дії, понад 215 мільйонів гривень. Крім того, запустили Дія.TV, Дія.Радіо та додали можливість пожертвувати на армію просто в додатку [].

Цей унікальний документ було знайдено майже одразу з початком повної атаки – Постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2022 року № 10. 248 затверджено «Порядок виконання цього Статуту на період дії воєнного стану» [].

На сторінці «Акція» виділено розділ «Захист мирного населення під час війни»: послуги для переселенців, пошкоджене майно, виплати 6500 грн. від уряду, допомоги по безробіттю тощо. []. У Посібнику з громадських послуг до переліку «життєвих подій і ситуацій» [] додано «Мені потрібна допомога на війні» та «Ветерани війни».

Тому в Україні вже запроваджено багато електронних сервісів, що прискорює необхідність активного залучення людей до їх використання. Водночас зміна стандартних моделей надання державних послуг потребує часу та зусиль, адже наявність інтернет-послуг не означає, що ними одразу скористаються усі мешканці. Важливо підвищити бажання громадян користуватися електронними послугами. Співробітники ЦНАПу можуть відіграти важливу роль – допомогти громадянам громади отримати необхідну інформацію, розвивати вміння та розвивати навички користування електронними сервісами.

У ЦНАПі залучення громадян до користування електронними сервісами дозволить отримати адміністративні послуги великій кількості людей та підвищить якість надання послуг за рахунок зміни способів надання послуг. Сприяння переходу більшості людей до використання електронних сервісів є важливим кроком у вдосконаленні системи надання послуг управління та цифрової трансформації.

Переваги підходу, коли клієнти самостійно користуються електронними ресурсами:

- електронний сервіс допомагає клієнту бути незалежним і, таким чином, керувати своїми справами;
- електронні послуги допомагають клієнтам розвивати цифрові навички, які дуже важливі в сучасному інформаційному світі;
- клієнти можуть самостійно вирішувати свої справи, що дозволить більше уваги до тих, кому варто відвідати ЦНАП. Наприклад, тим, хто потребує індивідуального підходу, тим, хто має мовні труднощі, проблеми, пов'язані з інвалідністю.

До 2023 року Мінцифра планує вдосконалити та завершити оцифрування

найпопулярніших сервісів. Зокрема, переглядатимуть соціальні послуги. Крім того, мають бути легкодоступні перереєстрація транспортних засобів та авторизація продукту – проект стартував у 2022 році, але його потрібно завершити.

У «Плані заходів щодо переведення публічних послуг на електронну форму на 2023 рік», ухваленому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1191 [] описано перелік понад 2023 заходів щодо переведення державних послуг в електронну форму.

В електронну форму планується перевести державні послуги:

- у сфері державного експортного контролю;
- у сфері телебачення і радіомовлення, інформації та видавничої справи;
- у сфері соціального захисту ветеранів війни;
- у сфері соціального захисту ветеранів війни, осіб, які мають особливу кваліфікацію для Батьківщини;
- у сфері зайнятості, економіки, соціального розвитку та торгівлі;
- у сфері оцінки відповідності;
- у сфері державної політики акцизного збору;
- у сфері державної аграрної політики, тваринництва, рослинництва, виноробства;
- у справах тимчасової окупації;
- у сфері державної реєстрації актів державного статусу, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців;
- у сфері охорони здоров'я;
- у сфері державного майна;
- у сфері документів страхового фонду;
- у сфері державного земельного кадастру;
- у сфері промислової безпеки, захисту працівників, гігієни праці, поводження з вибуховими речовинами на підприємствах;
- у рибному господарстві;
- у сфері туризму та рекреації;
- у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху.

Зокрема, це має на меті забезпечити в електронному вигляді можливість:

- надання дозволу на підприємницьку діяльність з питань працевлаштування за кордоном, оптової та роздрібної торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами, паливом, туристичної операторської діяльності, тваринництва та в інших сферах діяльності;
- подання до уряду заяви про реєстрацію шлюбу;
- проведення державної реєстрації права власності на нерухоме майно;
- надання витягу з Єдиного регіонального реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та інших громадських формувань через портал Дія;
- видача сертифікатів про проходження курсів оціночної роботи в електронному вигляді в господарських організаціях;
- надання відомостей (відомостей або витягів) до Єдиного реєстру об'єктів державної власності в електронному вигляді
- видача різноманітних дозволів в електронній формі (на виключне використання водних природних ресурсів рибогосподарських водойм (їх частин)), реєстрація, перереєстрація колісних транспортних засобів тощо.

Також цього року в Дії з'явиться електронне посвідчення ветерана.

Попри масові атаки та першу глобальну кібервійну, Дія продовжує розвиватися та стала затребуваним українським продуктом на експорт. У 2022 році досвідом цифрової України почали цікавитися за кордоном [63]. Естонія вже використовує урядовий додаток mRiik на базі Action. Міністерство цифрової трансформації України підтримує контакти з країнами Європи, Африки та Азії, яким цікавий наш досвід.

2.3 Досвід оцінювання системи управління якістю в організаціях високого рівня

Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність і мати можливість входити в міжнародні організації як повноправний партнер, Україні необхідно враховувати світові тенденції гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін,

управління людьми, переходу до використання методів самооцінки, самокорекції та самовдосконалення [].

Загальна система оцінювання (Common Assessment Framework, CAF), побудована на основі моделі EFQM, широко використовується в діяльності європейських організацій державного управління. Після десяти років застосування різних моделей якості в державному управлінні ЄС у 2000р. зроблено висновок про відсутність глибокого розуміння державними службовцями «мови якості». Саме в цьому контексті Innovative Public Services Group запропонувала модель CAF – простий у використанні інструмент, який повинен допомогти організаціям державного сектору ЄС зрозуміти та впровадити стратегії тотального управління якістю (TQM) і розпочати свою «подорож до успіху» та отримати можливість порівняти себе та подібні організації в Європі [].

Згідно з визначенням Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Загальна схема оцінки (CAF) – це система управління якістю, побудована на основі моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (CAF) EFQM), який є ефективним інструментом удосконалення діяльності органів влади країни та місцевого самоврядування [].

Станом на 2021 рік система управління якістю, створена відповідно до вимог Спільної схеми оцінки (CAF), успішно працює в 4160 організаціях з 59 країн світу. У 2001 році Європейський інститут державного управління (EIPA) заснував Європейський ресурсний центр CAF для практичного використання CAF, навчальну та консультаційну організацію для користувачів моделі. Кожна країна CAF має національний ресурсний центр і національного кореспондента CAF. Європейський ресурсний центр CAF тісно співпрацює з мережею географів CAF [].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу повідомляє, що 28-29 листопада 2019 року в Гельсінкі (Фінляндія) під час зустрічі міністрів держав Європейського Союзу, відповідальних за державне управління, нові члени Робочої групи національних авторів CAF EUPAN схвалила, зокрема, Україна в особі Національного агентства України з питань цивільного. Служба (НАДС), отримала статус спостерігача в Робочій групі[].

Статус спостерігача сприяє підвищенню ефективності виконання рекомендацій експертів програми SIGMA, реалізації реформ державного управління та державних послуг в Україні, а також сприяє отриманню НАДС можливості діяти законно . залучення ресурсів та впровадження європейської моделі управління якістю CAF в Україні.

Під час зазначеної зустрічі міністрів країн Європейського Союзу Центр ознайомлення з державними послугами в регламенті Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру CAF, а його обраний персонал – статус національного. письменники. Основним завданням Українського національного ресурсного центру CAF є підтримка методики та знань щодо впровадження системи управління якістю в організаціях високої потужності на середньому рівні [].

CAF має на меті сприяти процесу повного вдосконалення організації. Мета полягає в тому, щоб надавати громадянам кращі послуги, оскільки впровадження CAF сприяє підвищенню якості послуг для споживачів і, отже, задоволенню громадян.

Модель підтримує соціальне управління для:

1. Запровадження культури успіху.
2. Поступово застосовувати логіку циклу PDCA (Планувати – Виконувати – Перевіряти – Діяти), який є основою стандартів ISO для систем управління.
3. Виконайте процес самооцінки, щоб отримати повну перевірку організації.
4. Проведіть діагностику, яка визначає сильні сторони та області для покращення, що допомагає визначити заходи щодо покращення.

Нова версія CAF 2020 (п'ята версія моделі) розроблена як європейська настанова для забезпечення ефективного управління та досягнення ефективності в організаціях державного сектору, де особлива увага приділяється цифровізації, гнучкості, стійкості та різноманітності []. Модель CAF все ще має 9 критеріїв і 28 підкритеріїв, деякі з підкритеріїв перероблено. На рівні прикладів внесено значні зміни, зменшивши визначення та їх кількість.

Слід підкреслити, що CAF 2020 базується (як і стандарти ISO) на Цілях

сталого розвитку ООН. Так, в умові «Лідерство» («Визначення напрямку організації шляхом розробки її місії, бачення та цінностей»), наприклад, зазначено: «Забезпечте, щоб місія, бачення та цінності узгоджувалися з місцевими, національними, міжнародними та міжнародними стратегіями, беручи до уваги цифрові, зміни державного сектора та генеральні плани Європи []».

З точки зору застосування концепції сталого розвитку в CAF 2020 акцент робиться на енергоефективному управлінні внутрішньою інфраструктурою, повторному використанні замість захоронення та реалізації повного життєвого циклу продукції. Також підкреслюється роль державного сектору в забезпеченні сталого розвитку.

Основні принципи ефективності, задекларовані EFQM і засновані на CAF, дещо збігаються з принципами управління якістю, визначеними стандартом ISO 9001:2015 [] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Порівняння принципів досконалості за CAF та ISO 9001:2015 []

Принципи CAF	Принципи ISO 9001:2015
Орієнтація на результат	-
Фокус на громадянина / споживача	Фокус на споживача
Лідерство та сталість мети	Лідерство
Управління процесами та фактами	Процесний підхід та Прийняття рішень на підставі фактичних даних
Розвиток та залучення людей	Залучення людей
Безперервні інновації та вдосконалення	Удосконалення
Розвиток партнерства	Керування взаємовідносинами
Соціальна відповідальність	-

Ці принципи ефективності інтегровані в структуру моделі CAF. Вважається, що постійне вдосконалення всіх дев'яти факторів з часом приведе організацію до вищого рівня зрілості. Для кожної цілі пропонуються чотири рівні зрілості, щоб організація могла візуалізувати свій шлях до успіху.

Розглянемо детальніше структуру моделі CAF 2020 та її критерії (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Модель CAF 2020 []

У моделі виділяються дві групи умов: «здатні» (1. Лідерство. 2. Стратегія та планування. 3. Персонал. 4. Співпраця та ресурси. 5. Процеси та результати) та «результати» (6. Громадянин/клієнт). -спрямовані результати 7. Якісні результати публічні 9. Результати за ключовими напрямками роботи.

Слово «активатори» ідеально відображає зміст англійського слова «енейблери» – це «рушійні сили», які сприяють досягненню результатів – замість категорії «можливості», якою часто користуються автори відповідних фахових книг та методичних рекомендацій [].

Структура з дев'яти блоків описує основні фактори, які необхідно враховувати в будь-якому організаційному аналізі. Критерії 1–5 (сприятливі) стосуються процесів управління організацією. Вони пояснюють, чим займається організація і як вона підходить до своєї діяльності для досягнення бажаних результатів. Критерії 6–9 розглядають результати, досягнуті в чотирьох сферах: орієнтація на громадян/споживача; співробітники; соціальна відповідальність; ключові показники – які вимірюються шляхом спостереження та вимірювання результатів роботи.

П'ять «годівниць» керують організацією для досягнення найкращих результатів відповідно до CAF []:

– по-перше, «Лідерство» (1), яке визначає стратегічний напрям організації та формує основу її успіху;

- справжнє лідерство характеризується використанням інструментів планування стратегічного управління та стратегічної реалізації - «Стратегія та планування» (2), а належне управління людськими ресурсами -

«Персонал» (3), конструктивна робота з партнерами та управління обмеженими ресурсами, такими як бюджет, інформація та ІТ – «Партнерство та ресурси» (4);

- у цих принципах організація визначає та документує внутрішні процедури та постійно вдосконалює їх - «Процедури» (5).

Якщо організація належним чином уповноважена надавати повноваження, вона також забезпечить чудові результати громадянам/клієнтам, зацікавленим сторонам, працівникам і суспільству. САФ описує чотири критерії, які вимірюють результативність організацій (див. рис. 2.7).

З точки зору розвитку управління якістю та самооцінки на основі моделі САФ важливу роль відіграють інструкції Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) щодо управління якістю та самооцінки:

- від 26 квітня 2019 року № 80-19 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення першого обстеження системи управління якістю послуг іншого вищого органу» [];

- від 27 вересня 2019 року № 147-19 «Про проведення першого обстеження системи управління якістю НАДЦ» [];

- від 08 грудня 2020 року № 230-20 «Методичні рекомендації з оцінки системи управління якістю послуг іншого середовища підвищеної потужності» [].

Як зазначалося у розділі 1.3, 28-29 листопада 2019 року в Гельсінкі (Фінляндія) під час зустрічі міністрів ЄС, відповідальних за державне управління, Україна в особі НАДС отримала статус спостерігача в Робочій групі. Статус спостерігача сприятиме підвищенню ефективності виконання рекомендацій експертів програми SIGMA, реалізації реформи державного управління та державних послуг в Україні та сприятиме отриманню офіційної можливості НАДС,

залучення ресурсів та впровадження європейської моделі управління якістю САФ в Україні. Крім того, під час згаданої зустрічі міністрів ЄС Центр ознайомлення з державною службою на рівні Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру САФ, а його обрані співробітники отримали статус державних секретарів [].

Тому в Україні питання щодо впровадження моделі САФ вивчає та координує Центр ознайомлення з державними послугами на рівні Європейського Союзу. Одним із основних завдань Центру є координація та допомога державним органам влади та організаціям місцевого самоврядування у впровадженні моделі САФ, організація та участь у забезпеченні самооцінки національних органів влади та організацій місцевого самоврядування за САФ . модель.

Представництво Фонду Ганса Зайделя працює в Україні з 1992 року з метою зміцнення державних інституцій та місцевих приватних організацій, у тому числі громадянського суспільства. Фонд тривалий час співпрацює з НАДС та надає експертну підтримку та допомогу у впровадженні реформ державного управління та публічних послуг, місцевого самоврядування, професійного навчання державних службовців. Проекти «Політична освіта державних службовців в Україні» та

«Підвищення ефективності та якості менеджменту у сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом використання моделі Common Assessment Framework (CAF)» у платформі Community of Practice: Continuous Development [].

Практичні рекомендації щодо впровадження самооцінювання за моделлю САФ були видані за підтримки Програми розвитку ООН та Фонду Ганса Зайделя [], але треба сказати, що самооцінювання за моделлю САФ ще не достатній. набула популярності серед ОМС і увійшла до видання фахових видань про державне управління в Україні.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26.04.2019 р. Методичні рекомендації № 80-19 уповноважений провести перше обстеження системи управління якістю служби, інший центральний орган вищої влади [], на підставі якого у травні було проведено перше обстеження систем

управління якістю серед 66 вищих органів влади України. - вересень 2019 р., у тому числі 19 служб та інших органів, топ-48 [].

За результатами попередньої перевірки наказом Національного агентства України з питань державної служби від 08.12.2020р. № 230-20 затверджено Методичні рекомендації з оцінки системи управління якістю послуг іншого центрального органу вищої влади [].

Відповідно до методичних рекомендацій до нього рекомендується включати:

- визначення поточного стану справ в органі виконавчої влади, його повноважень, прихованих можливостей і повноважень, які можуть бути ним використані для забезпечення розвитку, ефективності, результативності та рівня діяльності та завдань;

- аналіз ефективності основних операційних процесів органів виконавчої влади (прийняття управлінських рішень, організація роботи зі зверненнями громадян тощо) та підготовка пропозицій щодо вдосконалення цих процесів;

- оцінка результативності, результативності та якості взаємодії структурних підрозділів виконавчої влади [].

Рекомендується проводити аудит системи управління якістю в такому порядку:

- прийняття рішень щодо організації та планування процесу дослідження, забезпечення комунікації на всіх етапах процесу дослідження;

- призначення особи, відповідальної за виконання дослідження – керівника проекту;

- визначення частини структури або працівника/працівників органу управління, які виконуватимуть завдання щодо організаційного забезпечення процесу оцінювання;

- створення робочої групи для проведення оцінювання;

- проведення аудитів системи управління якістю;

- складання звіту за результатами попереднього дослідження;

- підготовка та затвердження плану вдосконалення системи управління якістю органів виконавчої влади [].

Опитування проводиться шляхом заповнення Форми оцінки системи управління якістю вищого органу, надісланої до додатку рекомендацій методу роботи, за 9 критеріями, відповідно до таблиць оцінки якості послуг CAF 2020 2021 огляду системи управління, інше загальне значення органу управління показано на малюнку. 2.4 (для умов V –

«Можливості / Активатори») і рис. 2.5 (для умов VI-IX - «Наслідки»).

Таблиця визначення балів для критеріїв I – V		
ЕТАП	МОЖЛИВОСТІ	БАЛ
	Орган виконавчої влади не здійснює діяльності у цьому напрямі. Відсутня інформація або вона не відповідає дійсності	0-10
План (P)	В органі виконавчої влади є план щодо впровадження/виконання	11-30
Дія (D)	Органом виконавчої влади впроваджується/виконується	31-50
Перевірка (C)	Органом виконавчої влади здійснюється перевірка/перегляд	51-70
Вплив (A)	За результатами перевірки/перегляду орган виконавчої влади корегує, у разі необхідності, свою діяльність	71-90
PDCA	Орган виконавчої влади планує, виконує, контролює та регулярно корегує свою діяльність у цьому напрямі. Орган виконавчої влади безперервно вдосконалює свою діяльність у цьому напрямі	91-100

Рис. 2.4. Таблиця визначення балів для критеріїв I-V, проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади []

У таблиці оцінювання критеріїв V – «Можливості/активатори» використовується шкала оцінювання на основі етапів циклу PDCA: від стану, де організація державного сектору ще не застосувала логіку циклу PDCA; завдяки поступовому зростанню зрілості в її реалізації («програма діє/реалізується», «програма реалізована/реалізується», «здійснено обстеження/рецензування», «здійснено корекцію за результатами обстеження», до повного виконання циклу (див. рис. 2.4).

Таблиця визначення балів для критеріїв VI – IX	
РЕЗУЛЬТАТИ	БАЛ
Нічого не вимірюється та/або відсутня доступна інформація	0-10
Результати вимірюються, але показують негативні тенденції та/або результати не відповідають поставленим цілям	11-30
Результати показують слабкі тенденції до зростання та/або деяких цілей досягнуто	31-50
Результати показують тенденцію до покращення та/або більшість цілей досягнуто	51-70
Результати показують суттєвий прогрес та/або всіх поставлених цілей досягнуто	71-90
Досягнуто відмінних та стійких результатів. Усіх поставлених цілей досягнуто	91-100

Рис. 2.5. Таблиця визначення балів для критеріїв VI-IX, проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади []

У таблиці для визначення балів критеріїв VI-IX – «Результати» шкала оцінювання використовується в супервізії для вимірювання результатів, визначення їх відповідності цілям, виявлення «поганих тенденцій» або «методи вдосконалення», визначення «великого прогресу та досягнення всіх поставлених цілей», досягнення «відмінних і стійких результатів».

У 2021 році за результатами дослідження системи управління якістю подали звіти 58 органів виконавчої влади: 16 відділів та 42 інші органи виконавчої влади. Зокрема, перевірка системи управління якістю відповідно до положень стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 здійснюється трьома органами вищого рівня (Державна аудиторська служба України, Державіаслужба України, Держатомрегулювання України). [].

Середній бал за результатами оцінювання систем управління якістю служб та органів виконавчої влади представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Результатами обстеження у 2021 році систем управління якістю міністерств та центральних органів виконавчої влади (середній бал) []

Центральні органи виконавчої влади, які брали участь у дослідженні систем управління якістю за моделлю CAF 2020, показали кращі результати, ніж служби (див. рис. 2.6). Важливим результатом опитування стало визначення «сильних сторін» і «зон для покращення» в усіх аспектах, зокрема:

- необхідність періодичного перегляду місії, бачення та цінностей виконавчої дирекції з урахуванням сучасних викликів;
- необхідність розробки комунікаційної стратегії для інформування громадськості про хід роботи та результати роботи відповідальних органів, а також поточне бачення цих органів;
- необхідність наближення процесів до потреб сьогодення та використання новітніх методів роботи та технологій при їх реалізації.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1 Удосконалення методів підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг в умовах російської збройної агресії

Однією з головних проблем сучасних Центрів надання адміністративних послуг була і залишається проблема нестачі висококваліфікованих кадрів у цих організаціях. Особливо актуальною ця проблема стала у випадку повного вторгнення Росії, що спричинило вихід адміністративного персоналу.

Багато закладів надання адміністративних послуг в Україні використовують так звану «просту програму» для підвищення кваліфікації працівників, робота цієї програми полягає в проходженні онлайн-навчання та по завершенню здачі простих видів тестів. . З нашої точки зору, такий спосіб підвищення кваліфікації простий і неефективний, тому що людей мало.

співробітників прослухає довгі навчальні матеріали, а потім знайде всі відповіді в Інтернеті.

Цей спосіб не дуже ефективний. Для того, щоб процес підвищення кваліфікації працівників проходив ефективно, пропонується запровадити деякі сучасні способи підвищення кваліфікації працівників в установах надання адміністративних послуг. Персонал Центрів управлінських послуг має бути «глобальним», тобто мати знання та навички в різних сферах управлінських послуг.

Для цього необхідно організувати стажування працівників одного Центру надання адміністративних послуг в інших ЦНАП, де є більший досвід роботи та спосіб надання сучасних послуг. Співробітники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Навчання або професійні зустрічі також можна проводити регулярно та обговорювати проблеми та перспективи роботи Установ з надання

управлінських послуг групою під час регулярних зустрічей, для обговорення поточного стану ведення бізнесу, або для пошуку вирішення актуальних проблем, для інформування про зміни в законодавстві та для слідувати новим стратегіям у цій галузі [].

Ми надамо перелік усіх запропонованих шляхів підвищення якості працівників установ, що надають адміністративні послуги. Традиційні методи, які будуть використовуватися в ЦНАПах, представлені в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1 Класифікація методів підвищення кваліфікації персоналу Центрів надання адміністративних послуг

Традиційні методи підвищення кваліфікації кадрів	
Внутрішні (в Центрах надання адміністративних послуг)	– використання працівників як асистентів і стажистів; – ділове спілкування персоналу чи семінари; – наставництво чи лекції; – ділові ігри; – обговорення практичних ситуацій; – регулярні наради.
Зовнішні (поза межами даного Центру надання адміністративних послуг або в іншому такому Центрі)	– тренінги; – лекції; – семінари; – ділові ігри; – курси підвищення кваліфікації; – самонавчання; – вебінари; – Інтернет-навчання; – відвідування майстер-класів.

Перевага деяких традиційних методів підвищення кваліфікації працівників полягає в тому, що вони не вимагають великих витрат, неможливих в умовах воєнного часу.

Ми також пропонуємо використовувати нові методи, які можуть бути широко використані в Україні, зокрема, у ситуаціях післявоєнної реформи та відновлення. Майбутнє за новими шляхами розвитку та ефективності Центрів надання адміністративних послуг (рис. 3.1).

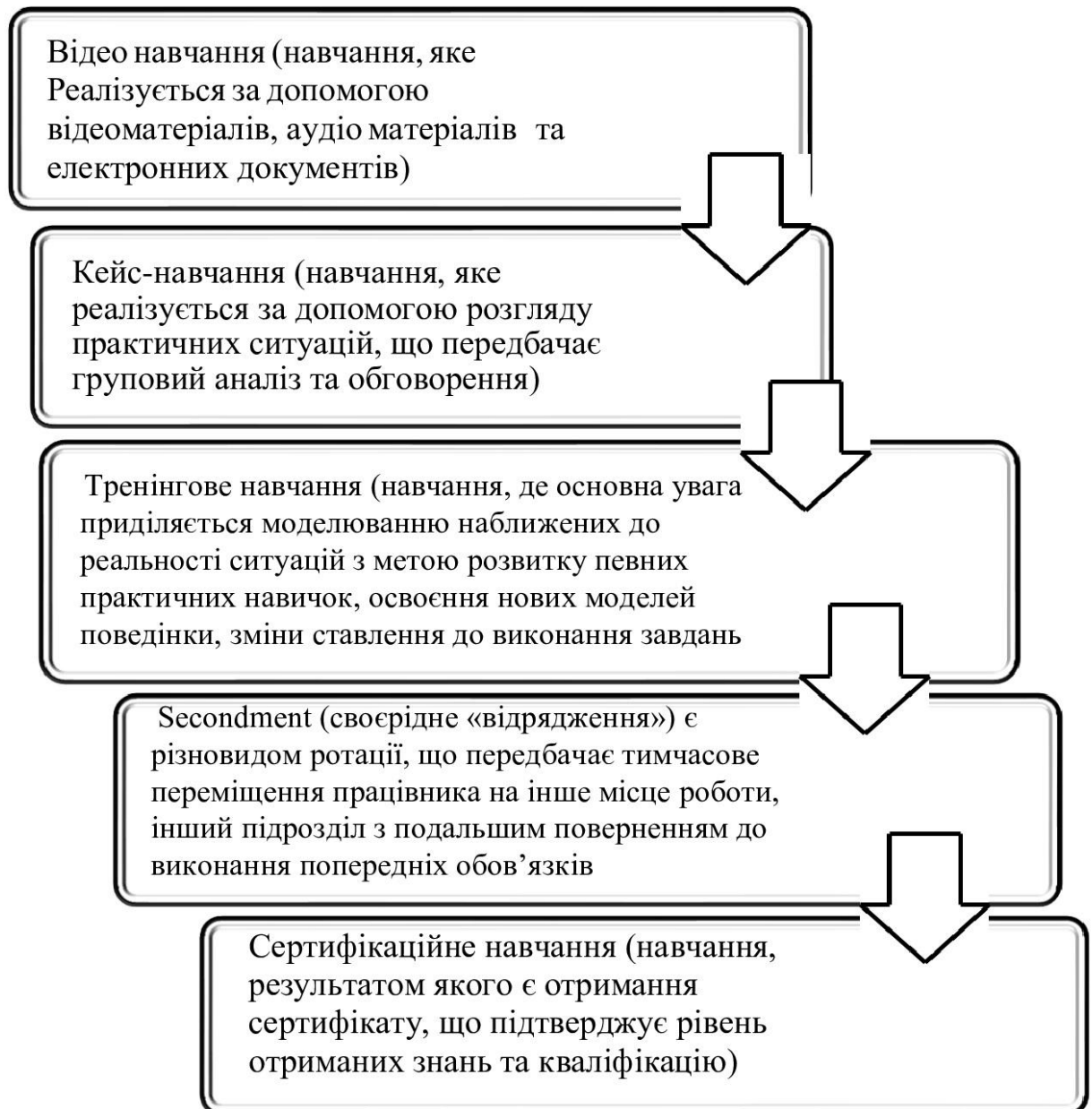


Рис. 3.1. Перелік інноваційних методів підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг

З метою підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення якісного обслуговування громадян працівники Центрів надання адміністративних послуг також заохочуються регулярно брати участь у семінарах, тренінгах та навчаннях (рис. 3.2).

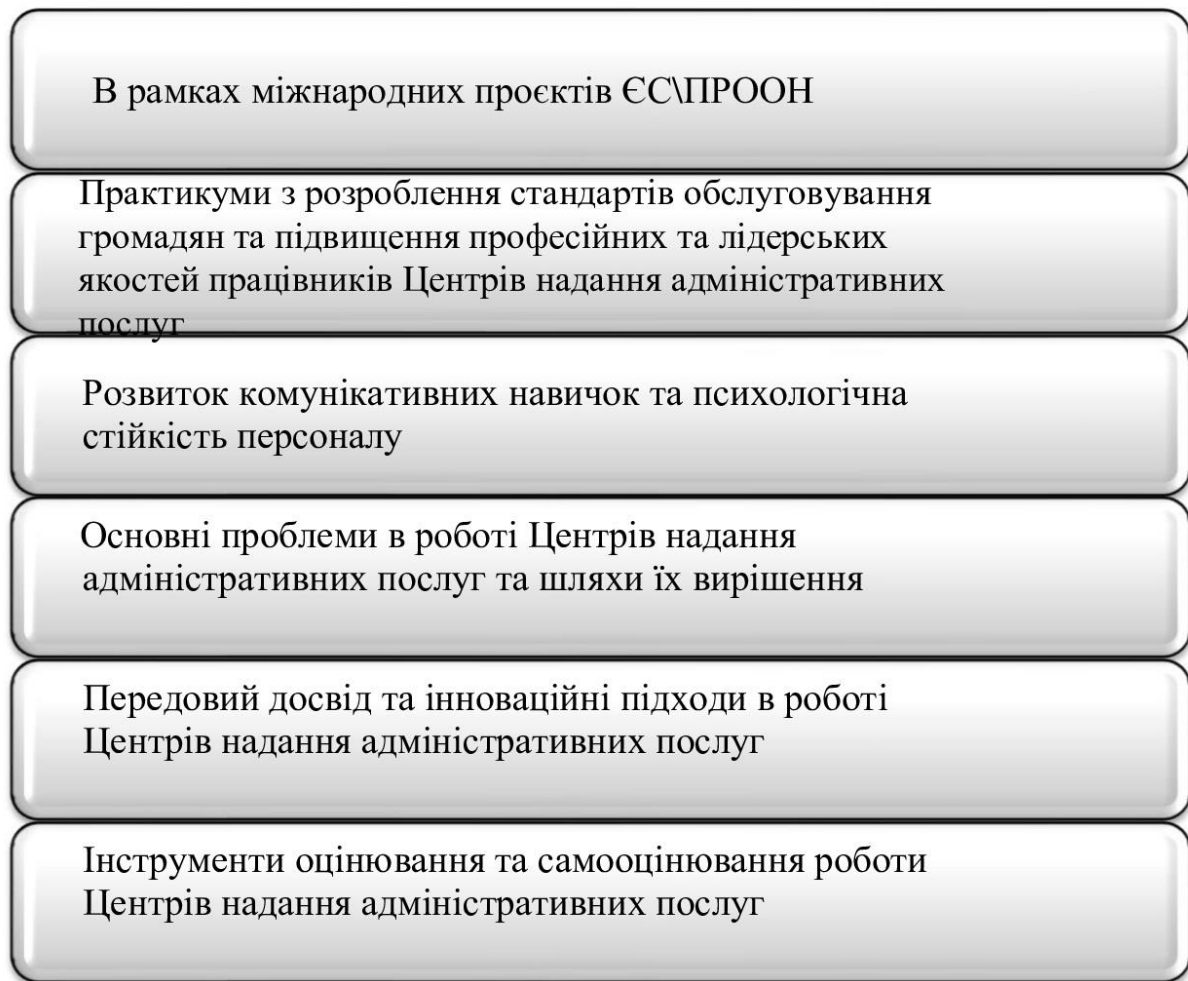


Рис. 3.2. Тематика семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації кадрів
Центру надання адміністративних послуг

Наприклад, у рамках міжнародних проєктів ЄС/ПРООН, на конференціях з покращення стандартів обслуговування громадян та вдосконалення професійних та лідерських якостей персоналу Центрів професійної допомоги, регулярно відвідувати інші Центри для ознайомлення з досвідом роботи. Під час навчання керівники матимуть можливість ознайомитися з темами, пов'язаними з роботою Центрів надання адміністративних послуг військового права, наприклад:

- розвиток комунікативних навичок та психічної стійкості працівників;
- основні проблеми в роботі Центрів надання адміністративних послуг та шляхи їх вирішення;
- найкращі знання та нові методи в роботі Закладів;

засоби оцінювання та самооцінювання роботи закладів [1].

Такі тренінги та семінари допоможуть покращити організацію роботи в Центрах та підвищити якість загальних управлінських послуг.

В Україні продовжує працювати програма проекту «LEAD з Європою». Ця програма спрямована на підвищення якості надання адміністративних послуг населенню та складається з наступного:

- підтримка у створенні та розвитку до 600 Центрів надання адміністративних послуг;
- розробка та впровадження ІТ-систем «Трембіта» та «Вулік» для електронного адміністрування та ефективного надання державних, регіональних та місцевих адміністративних послуг.

Також, поряд із регулярними семінарами та тренінгами підвищення кваліфікації, є можливість представити онлайн-курс від Департаменту цифрової трансформації України, Комітету з питань цифрової трансформації Верховної Ради України та Національної програми розвитку. Організація Об'єднаних Націй в Україні, за допомогою якої співробітники всіх надавачів адміністративних послуг навчать правильно організовувати процеси та ефективно використовувати ресурси.

Такий курс буде особливо корисним для керівників установ надання адміністративних послуг та посадових осіб ОМС, особливо нещодавно утворених об'єднаних територіальних громад.

Під час курсу працівники зможуть отримати вичерпні відповіді на запитання щодо організаційних аспектів роботи Центрів надання адміністративних послуг (рис. 3.3).

Для використання нових методів необхідно насамперед підвищити кваліфікацію працівників установ з надання адміністративних послуг.

необхідно розвивати технічні навички та персонал. Процес розробки та впровадження технології має включати наступні етапи:

- діагностувати становище працівників;
- технічний розвиток для підвищення кваліфікації працівників;

- підготовка та узгодження технічного проекту;
- апробація прогресивної технології;
- навчання працівників за розробленою технологією.



Рис. 3.3. Перелік тематичних блоків на online-курсів від Міністерства та Комітету цифрової трансформації України і Програми розвитку ООН

Отже, для підвищення рівня кваліфікації персоналу Установи надання адміністративних послуг необхідно використовувати лише сучасні та нові методи, за допомогою яких ефективність використання цих методів буде дуже високою. висока. Адже кожна організація має слідувати сучасним тенденціям розвитку [].

Наявність висококваліфікованого персоналу є одним із факторів, необхідних для ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг, передові технології та нові методи підвищення кваліфікації спонукають державні установи до ефективного, постійного навчання своїх працівників. Ефективне переосмислення цього напрямку вимагає створення культури, яка підтримує постійне навчання та заохочує розвиток нових навичок співробітників.

Україні також слід запозичити досвід зарубіжних країн щодо методів підвищення кваліфікації персоналу Центру надання адміністративних послуг. Яскравий приклад – Грузія. Щомісяця проводяться тренінги та семінари на тему управління якістю послуг. І в Грузії відповідально підходять до процесу підвищення кваліфікації, що включає систематичне та багаторазове навчання співробітників.

3.2 Здійснювати моніторинг якості надання управлінських послуг у Центрах надання управлінських послуг

Завдяки громадському моніторингу діяльності та аналізу роботи Центрів надання адміністративних послуг можна надати комплекс загальних рекомендацій щодо покращення роботи ЦНАП, як для окремого міста, так і для інших, оскільки ці питання є актуальними для всіх центрів надання послуг.

Таблиця 3.2 Рекомендації щодо організації роботи Центрів надання адміністративних послуг

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

Слід зазначити, що якщо не звернути увагу на запропоновані пропозиції щодо роботи працівників (таблиця 3.3), то проблеми у НСЦР залишаться. Тобто брак персоналу і, як наслідок, кількість відвідувачів, які не будуть задоволені якістю обслуговування в Цнапі, тобто привітністю персоналу – адже менеджери працюють під постійним тиском, тому це бажано створювати тренінги та обговорювати актуальні проблеми, щодня збільшуватиметься. Вирішити цю проблему можуть «Основні вимоги до якості обслуговування суб'єктів звернень», затверджені наказом Міністерства цифрової трансформації України № 10. 173 від 10 грудня 2021 р. [].

Ці вимоги встановлюють порядок обслуговування суб'єктів звернень, які звернулися до офлайн-фронт-офісу для подання звернень, документів, отримання результатів надання адміністративних послуг, інформаційних, консультаційних та інших питань, для вирішення в межах повноважень що офлайн-фронт-офіс, зокрема, порядок дій у загальних випадках, способи реагування на нестандартні ситуації, вимоги до зовнішнього вигляду, робочого

середовища та поведінки працівників, які впливають на оцінку предмета скарги щодо якості. служби.

Співробітники офлайн-офісу повинні відповідати таким основним вимогам, надаючи назви програм:

- дружба і повага;
- компетентність;
- мова і словниковий запас;
- приватність;
- індивідуальний підхід;
- поведінка в нестандартних і конфліктних ситуаціях;
- точність і точність;
- чітке виконання службових обов'язків;
- запобігання дискримінації;
- відповідь;
- забезпечення комфортного перебування у фронт-офісах офлайн;
- забезпечення безперешкодного фізичного, інформаційного та цифрового доступу до послуг людей з інвалідністю;
- використання засобів зв'язку, відповідних суб'єктам скарги;
- гарний вигляд;
- послідовність дій під час обробки [].

На основі викладеного можна розробити рекомендації щодо роботи працівників ЦНАПів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо роботи персоналу

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

Навчання персоналу ЦНАП підвищує громадську ефективність ЦНАП:

- підвищувати ділову культуру працівників;
- зняття стресів та емоційних переживань працівників;
- формування знань і вмінь в ігровій формі;
- за результатами навчання 80% учасників зможуть самостійно виконувати свої обов'язки у сфері надання управлінських послуг.

Створення методик моніторингу якості надання адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг здійснюватиметься на основі аналізу відповідної діяльності ЦНАП (табл. 3.4).

Рекомендації щодо аналізу діяльності ЦНАПів

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

Стосовно рекомендацій аналізу роботи ЦНС зазначимо, що необхідно детально проаналізувати рівень надання послуг та якість громадської роботи. Водночас зазначимо, що під час опитування керівництва ЦНАПу жодних питань чи зауважень від керівництва не було. Це свідчить про те, що керівник справляється зі своєю роботою та проводить належний аналіз ставлення своїх працівників та вчасно знімає зауваження щодо якості надання управлінських послуг у місті.

Рівень обслуговування залежить від двох частин:

- технічна якість (в адміністративній ролі це сумісність нормативно-правової бази надання послуг (проблема в тому, що два різні закони можуть по-різному тлумачити те саме), неповний правовий контроль загального адміністративного процесу, узагальнення або класифікація адміністративних послуг, формування коштів для їх надання,

спростити процес і зменшити кількість документів тощо);

- якість роботи, яка безпосередньо залежить від процесу обслуговування. Ефективність відділу визначається такими критеріями, як своєчасність надання послуг, ставлення та вміння персоналу, умови надання послуг та стан приміщень тощо.

Підвищення технічної частини якості, як правило, в основному стосується норм і правил, що регламентують процес надання відповідних послуг [].

Розглянемо докладніше активну, найважливішу та особистісно впливаючу частину процесу обслуговування в центрі. Адже закон України однаковий для всіх ЦНАПів, а задоволеність жителів регіонів України різна.

Доброзичливе ставлення, недоліки в поданих документах виправляються негайно, завжди є можливість принести відповідні втрачені документи, забезпечити копію того чи іншого документа – це має бути загальним для всіх працівників, які надають адміністративні послуги.

Наразі реєстрація місця проживання та обов’язкова перевірка прав на житло є складним процесом у Національному реєстрі громадян України. Адже де-юре система реєстрації місця проживання продовжує бути тісно пов’язаною з дозвільною системою. Ця послуга стала дуже популярною після початку тотальної російсько-української війни тимчасово переміщених осіб [].

Громадяни зобов’язані зареєструвати місце проживання та документально підтвердити право власності/користування житлом. При цьому держава не гарантує житло. Через це багато громадян мають різні юридичні та реальні місця проживання. Громадяни, які не можуть зареєструвати дійсне місце проживання, обмежені у здійсненні багатьох прав. Органи реєстрації (тобто ЦНАПи) здійснюють велику кількість актів реєстрації місця проживання.

Щодо обслуговування паспортів у ДМС, то існує проблема високої вартості паспортних апаратів (робочих місць для надання паспортних послуг), оскільки інформація паспортного обладнання, яке використовує ДМС, містить частини (біометричні зчитувачі та Dermalog). документи), що призводить до монополізації в цій сфері.

Тому більшість органів місцевого самоврядування не видають паспорти через високу вартість обладнання. Це ускладнює доступ громадян до цих послуг. Є проблеми з високою вартістю підключення до національної системи приватного зв’язку та щомісячної реєстраційної плати за користування нею, є перешкоди в отриманні ЦНАПів окремих органів місцевого самоврядування – не обласних фінустанов з надання послуг паспортизації, мобільного зв’язку.

ЦНАПи органів місцевого самоврядування (віддалені робочі місця / пересувні зі спеціально обладнаним транспортом) не мають можливості надавати паспортні послуги, проблеми з вимогами до будівель, де розташовані паспортні апарати (робочі місця) [1].

У таблиці 3.5 ми розглянули пропозиції щодо вирішення цих проблем.

Таблиця 3.5 Пропозиції щодо покращення надання адміністративних послуг

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

За допомогою запропонованих варіантів покращення послуг реєстраційної зони та паспортного сервісу можна покращити оцінку міста загалом та у сфері надання адміністративних послуг зокрема.

Визначимо ефективність використання електронної черги ЦНАПів [].

Зокрема, успіх впровадження електронної лінії, що часто має соціальний ефект. Адже завдяки цьому вдається зменшити навантаження на адміністратора, а керівник суб'єкта надання адміністративної послуги може контролювати кількість послуг, що надаються, і може збільшити кількість відвідувачів. Переваги ЦНАПу та відвідувачів наведено в таблиці. 3.6.

Таблиця 3.6

Соціальний ефект від запровадження електронної черги

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

Щодо впровадження електронного документообігу, то сьогодні це простий спосіб замінити традиційні паперові документи. Адже це дозволяє скоротити час надання адміністративних послуг, оскільки адміністратору більше не потрібно доставляти документи в бек-офіс.

Для користування цією програмою пропонуємо скористатися безкоштовною програмою обслуговування реєстрації ЦНАП «е-ЦНАП Безкоштовно». Для цього

ЦНАП має підписати дипломатичний документ про співпрацю та інформаційну співпрацю, а також договір про безоплатну передачу права користування комп'ютерною програмою під назвою «e-TsNAP Free». «Є-ЦНАП Махла» забезпечує ефективну роботу адміністраторів ЦНАПів, швидке обслуговування громадян та надання якісних адміністративних послуг, а головне – прийом здійснюється без ручного заповнення паперових форм.

Основною метою «e-ЦНАП Free» є ведення адміністративного реєстру, надання дозвільних послуг та консультування, автоматизація створення анкет та супровідних документів для публікації. Використання програми дозволяє скоротити час обслуговування громадян у 5 разів (до 5-7 хвилин). Програма активна через 30 хвилин і доступна для безкоштовного використання.

Ефективність громади у впровадженні електронного документообігу:

- скорочення часу та зусиль, необхідних для оформлення вхідних та/або вихідних документів;
- удосконалення роботи з документами, прискорення їх пошуку та вилучення у разі втрати документів;
- підвищення ефективності роботи адміністраторів за рахунок зменшення кількості щоденних завдань та зосередження на підвищенні якості обслуговування клієнтів [].

До цього часу в багатьох установах надання адміністративних послуг існує проблема моніторингу якості надання адміністративних послуг. Деякі центри професійної орієнтації використовують скриньки для скарг і пропозицій або журнали для перевірки клієнтів щодо якості роботи. Але пропозиції майже ніколи не надходять, а коментарі пишуться в цих журналах, не аналізуються та не приймаються. Для оцінки якості надання адміністративних послуг недостатньо методу анкетування та соціально-демографічних досліджень.

Керівникам Установ надання адміністративних послуг та місцевим приватним організаціям необхідно звернути увагу на проблему та в межах своїх повноважень вжити заходів щодо створення та впровадження заходів з оцінки

якості надання адміністративних послуг. Для оцінки якості адміністративних послуг запропоновано ефективні методики, які можна застосувати до ЦНАПів.

До методів моніторингу якості надання адміністративних послуг належать:

- онлайн-опитування;
- професійне оцінювання;
- аудит (зовнішній і внутрішній);
- програма "таємний клієнт".

Основним правилом використання запропонованих інструментів оцінки якості послуг є порядок і організованість. Порядок полягає в тому, що для тестування необхідно вибрати кілька інструментів, щоб усі зацікавлені сторони могли взяти участь, а також необхідно час від часу узагальнювати інформацію, отриману в результаті всіх тестів. При систематичному використанні можна отримати інформацію для порівняння та побачити еволюцію змін у якості послуг.

Порядок полягає в періодичному застосуванні кожного із зазначених засобів, але не рідше одного разу на рік. Це дає можливість провести комплексну оцінку протягом календарного року (бюджету) та скорегувати плани та дії, а також потребу в ресурсах.

Найбільш ефективний та сучасний спосіб моніторингу – опитування за допомогою QR-коду для оцінки рівня роботи працівників Інституту з надання адміністративних послуг. За допомогою цього сучасного та інноваційного методу процес оцінки якості обслуговування клієнтів стане легшим, а отримання результатів – набагато швидшим.

Створення такої системи дозволяє Центру надання управлінських послуг одночасно вирішувати кілька завдань щодо моніторингу рівня роботи Центру надання управлінських послуг. Такий вибір методу контролю якості обслуговування є швидким і ефективним способом отримати швидку відповідь від клієнта. Отримувач послуги має вибрати лише кілька точок на екрані свого смартфона, а Центр надання адміністративних послуг одразу перевірить оцінку роботи. Саме таким чином Центр надання адміністративних послуг може бути

впевнений, що результати не будуть втрачені та переплутані, адже вони автоматично зберігатимуться на сервері.

Також доступним і простим є спосіб захоплення зображення та звуку. Такий спосіб моніторингу дозволяє контролювати якість послуг, що надаються, навіть поза Центром. Такий підхід створить більшу мотивацію для працівників Центру управлінських послуг.

Система оцінки якості послуг «ІС-Клік» є інструментом незалежної оцінки якості послуг, що надаються, контролю їх надання та ефективного управління якістю адміністративних послуг. Система взаємодії з клієнтами дозволяє автоматизувати як процес отримання зворотного зв'язку від клієнтів, так і зворотний процес – донесення необхідної інформації до клієнтів.

Автоматизована система контролю якості дозволяє Постачальнику послуг автоматизувати процес збору даних при проведенні опитувань для оцінки якості обслуговування клієнтів. Пристрої взаємодії з гостями розміщуються безпосередньо в зонах надання послуг або в місцях високого скупчення відвідувачів.

Система контролю якості може використовуватися як на сенсорних пристроях, так і в поєднанні з кнопковими пультами. Програма використовує можливості роботи як в локальній мережі, так і в Інтернеті. Це дозволяє керувати роботою співробітників не тільки в центральному офісі компанії, але і в будь-якому місці, де є підключення до Інтернету.

Принципи роботи системи оцінки якості послуг ІС-Клік:

- відвідувачу пропонується перевірити якість послуг, що надаються, роботу конкретного співробітника або пройти опитування за допомогою пультів системи оцінки рівня обслуговування;
- відвідувач, натиснувши на один із запропонованих варіантів відповіді, виконує тест або відповідає на запитання;
- усі дані, зібрані сенсорним пристроєм, інтегруються на сервер, де отримана інформація обробляється та зберігається;

- на основі інформації, отриманої в процесі контролю якості, можуть бути виготовлені статичні та аналітичні звіти в необхідні терміни;
- Гнучкість системи оцінки якості послуг дозволяє розробляти опитування будь-якої складності та індивідуальне оформлення кожного опитування;
- у планшетній версії система підтримує закінчення додаткової рекламної інформації [].

Ще одним новим методом тестування є програмне забезпечення для тестування якості обслуговування QrBoss. Це новий сервіс для смартфонів і планшетів, текстовий відгук, який дозволяє швидко перевірити роботу.

Головною перевагою використання сервісу QrBoss є те, що спілкування відбувається в режимі реального часу і клієнт бачить, що його звернення або відповідь на оцінку якості надання послуг адміністратором помічено та враховано.

Центри надання управлінських послуг за допомогою системи оцінки якості послуг QrBoss можуть створити ефективний зв'язок для спілкування з клієнтами та безкоштовне відстеження сучасних цифрових процесів.

Отже, затвердження запропонованих методик моніторингу якості надання адміністративних послуг у ЦНАП підтверджує їх справжню природу в контексті цифрової та розподіленої влади.