

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему**

**«Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи  
Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради»**

*Здобувач вищої освіти*

*гр. ДС.мз-71*

*Корнієнко Д.Г.*  
*(П.І.ПБ.)*

*Науковий керівник*

*к.е.н. Бондар Т.В.*  
*(Науковий ступінь, вчене звання, П.І.ПБ.)*

*Нормоконтроль*

\_\_\_\_\_

Суми 2020 р.

**Сумський Державний університет**

(назва вузу)

Центр професійної та післядипломної освіти. Кафедра Управління  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.

кафедрою \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**Корнієнка Дениса Григоровича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) **Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради**

затверджена наказом по інституту від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, підручники, навчальні посібники, статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет ресурси, положення про Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради, Стандарт до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Теоретичні основи управління персоналом Центрів надання адміністративних послуг.

2. Аналіз системи управління персоналом Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.

3. Удосконалення системи управління персоналом Центру надання адміністративних послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1.Характеристика роботи. 2.Управління персоналом в державній службі.

3.Елементи сучасної системи управління персоналом. 4.Функціональна схема ЦНАП. 5.Типова модель надання адміністративних послуг на території громади.

6.Кількість працівників ЦНАПів України. 7.Принципи якісного обслуговування ЦНАП.

8.Характеристика Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради. 9.Структури ЦНАП Конотопської міської ради. 10.Методичні основи аналізу якісного та кількісного складу ЦНАПу та

<sup>1</sup> Відповідає формі № 24 наказу Мінвузу СРСР від 6 квітня 1983 р. № 429

його розрахунок. 11.Оцінка персоналу Конопського ЦНАП. 12.Програма підвищення ефективності функціонування, розвитку та роботи Центру надання адміністративних послуг м.Коноп.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

| Розділ | Консультант | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------|----------------|------------------|
|        |             | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |             |                |                  |
|        |             |                |                  |
|        |             |                |                  |
|        |             |                |                  |
|        |             |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів дипломного проекту (роботи)   | Термін виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|--------|--|--|----------|
| 1      | <i>Збір матеріалів з питань забезпечення діяльності ЦНАП</i>   | <i>Грудень</i>                           | виконано |
| 2      | <i>Узагальнити теоретичні основи з системи управління персоналом у ЦНАП</i>                              | <i>Грудень</i>                           | виконано |
| 3      | <i>Дослідити стан надання адміністративних послуг в Україні</i>  | <i>Грудень</i>                           | виконано |
| 4      | <i>Проаналізувати систему управління персоналом ЦНАП Конопської міської ради</i>                         | <i>Січень</i>                            | виконано |
| 5      | <i>Надати рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Конопської міської ради</i> | <i>Січень</i>                            | виконано |
| 6      | <i>Зробити висновки</i>  | <i>Січень-Лютий</i>                      | виконано |
| 7      | <i>Оформити роботу та передати на рецензування</i>   | <i>Лютий</i>                             | виконано |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи управління персоналом в Центрах надання адміністративних послуг.

В роботі проаналізовано теоретичні основи управління персоналом Центрів надання адміністративних послуг. Вивчено роль персоналу у впровадженні систем адміністративних послуг в органах публічної влади. Описана система управління персоналом у Центрі надання адміністративних послуг. Наведена психологічна модель поведінки при обслуговуванні споживачів Центру надання адміністративних послуг.

У практичній частині проведено аналіз оптимальної кількості персоналу Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради, проаналізована якість персоналу. Виявлені проблеми системи управління персоналом Центру надання адміністративних послуг м. Конотоп та виявлені основні заходи їх вирішення.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає 64 стор., в тому числі 11 таблиць, 7 рисунків, 61 використаних джерел.

*Мета роботи* полягає в удосконаленні системи управління персоналом у процесі забезпечення ефективності діяльності Центру надання адміністративних послуг.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- вивчити місце і роль персоналу в системі адміністративних послуг;
- виділити основні принципи системи управління персоналом в публічній сфері;
- вивчення психології надання адміністративних послуг;
- виявлення проблем розвитку системи управління персоналу в Конотопському ЦНАПі;
- розробка заходів вдосконалення системи управління персоналу в Конотопському ЦНАПі.

*Предметом дослідження* є відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг між персоналом ЦНАП та його відвідувачами.

*Об'єктом* дослідження є система управління персоналом Центрів надання адміністративних послуг.

*Методи дослідження:* системний аналіз, аналіз, синтез, індукція, дедукція, статистичний аналіз.

*Ключові слова:* АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, АДМІНІСТРАТОР, СТАНДАРТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 6   |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ</b> .....   | 7   |
| 1.1 Роль персоналу у впровадженні систем адміністративних послуг в органах публічної влади.....   | 7   |
| 1.2 Система управління персоналом у ЦНАП.....   | 12  |
| 1.3 Персональні стандарти якісного обслуговування.....  | 23  |
| 1.4 Психологічна модель поведінки при обслуговуванні споживачів ЦНАП...245  |     |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b> .....                   | 28  |
| 2.1. Характеристика Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.....   | 28  |
| 2.2. Методичні основи аналізу якісного та кількісного складу ЦНАПу.....   | 31  |
| 2.3. Розрахунок оптимальної кількості адміністраторів ЦНАП м. Конотоп....   | 35  |
| <b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b> .....            | 444 |
| 3.1. Проблеми системи управління персоналом ЦНАП м. Конотоп.....  | 444 |
| 3.2. Напрямки удосконалення системи управління персоналом ЦНАП м.Конотоп.....   | 46  |
| 6   |     |
| 3.3 Оцінка ефективності від вдосконалення системи управління персоналом Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради..... | 49  |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 56  |
| <b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРУ</b> .....  | 587 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....  | 64  |

## ВСТУП

Створення зручних і доступних умов для отримання адміністративних послуг є одним із головних завдань держави і органів місцевого самоврядування. Переорієнтація функцій держави у сервісну службу підвищує роль персоналу в сфері надання адміністративних послуг.

У роботі досліджується роль персоналу як фактор, що впливає на розвиток і надання адміністративних послуг в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, і формуються пропозиції щодо формування системи управління персоналом.

*Мета роботи* полягає в удосконаленні системи управління персоналом у процесі забезпечення ефективності діяльності Центру надання адміністративних послуг

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- вивчити місце і роль персоналу в системі адміністративних послуг;
- виділити основні принципи системи управління персоналом в публічній сфері;
- вивчення психології надання адміністративних послуг;
- виявлення проблем розвитку системи управління персоналу в Конотопському ЦНАПі;
- розробка заходів вдосконалення системи управління персоналу в Конотопському ЦНАПі.

*Предметом дослідження* є відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг між персоналом ЦНАП та його відвідувачами.

*Об'єктом* дослідження є система управління персоналом Центрів надання адміністративних послуг.

*Методи дослідження:* системний аналіз, аналіз, синтез, індукція, дедукція, статистичний аналіз.

*Ключові слова:* адміністративні послуги, адміністратор, стандарти надання адміністративних послуг, персонал, система управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

### **1.1 Роль персоналу у впровадженні систем адміністративних послуг в органах публічної влади**

Практика надання адміністративних послуг в Україні показує, що в процесі отримання адміністративних послуг громадянами існує багато проблем. Цей факт підтверджується даними багатьох конкретних досліджень якості адміністративних послуг.

За результатами рейтингу «Ведення бізнесу» в 2014 році основними проблемами надання адміністративних послуг в сфері видачі дозволів і реєстрації були надзвичайно високі тимчасові втрати і вартість отримання послуг. Люди втрачали свій час на стояння в чергах, через пошук необхідних кабінетів тощо. Ще однією проблемою було неповажне ставлення держслужбовців до відвідувачів. Тому, створення зручних, зрозумілих і доступних умов для отримання громадянами адміністративних послуг є одним з основних завдань, які необхідно вирішити державі [2]. Тому виникає потреба реформування сфери надання адміністративних послуг. Ключовою фігурою в цьому випадку становиться персонал, що надає адміністративні послуги.

Зміна парадигми публічного управління, що склалася як в європейських державах, так і в Україні передбачає служіння держави народів. Ця парадигма лягла в основу реформи надання адміністративних послуг через ЦНАПи.

В процесі побудови правової, демократичної, соціальної держави зростає роль діяльності державних службовців. Метою змін в державному управлінні є створення професійних, високоефективних, стабільних і авторитетних інститутів влади, діяльність яких заснована на чітких моральних і професійних етичних принципах і нормах. Довіра громадян до уряду, здатність державних службовців ефективно і етично правильно виконувати свої соціальні завдання є визначальними факторами продуктивної соціальної взаємодії і соціального розвитку. Етика державного службовця також має антикорупційну



спрямованість. Актуальність введення етичних норм в державній службі показано на рис. 1.1 [1, с.60-62]



Рис. 1.1. Актуальність введення етичних норм в державній службі

На теперішній час існують різні стратегії держави, що характеризуються різним розумінням професійної місії державних службовців, зокрема «традиційна», орієнтована на служіння для людей, і «сучасна», спрямована на надання послуг громадянам.

Сутність, домінуючі цінності, переваги та недоліки цих стратегій відображені в табл. 1.1. [1, с.56-57]

Розбудова України як правової, демократичної держави вимагає радикальної зміни пріоритетів у державній діяльності й принципів та форм відносин між владою і приватними (фізичними та юридичними) особами [10, с. 14].

Таблиця 1.1

Сутність, домінуючі цінності, переваги та недоліки традиційної та сучасної стратегії

| Характеристики | Державна служба як служіння   | Державна служба як надання послуг   |
|----------------|---|---|
| Суть підходу   | державна служба як священний обов'язок  | державна служба як виробник послуг, як різновид найму   |
| Цінності       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Громадянськість</li> <li>• рівність</li> <li>• представництво</li> <li>• відповідальність</li> <li>• нейтральність</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• орієнтація на користувача</li> <li>• ефективність</li> <li>• змагальність</li> <li>• менеджеризм</li> <li>• гнучкість</li> <li>• ініціативність</li> <li>• партнерство</li> </ul>  |
| Переваги       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• орієнтація на справедливість</li> <li>• усталені стандарти професійної етики</li> <li>• націленість на рівне ставлення до всіх громадян</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• чітко сформульовані вимоги до державних службовців</li> <li>• кількісні критерії ефективності</li> <li>• усвідомлена</li> <li>• оптимізація структури та параметри органів державного управління</li> </ul>  |
| Недоліки       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність критеріїв ефективності роботи державних службовців</li> <li>• труднощі з оптимізацією роботи державної служби</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• втрата довіри громадян до державної служби як до представницького органу</li> <li>• руйнація традиційно міцної корпоративної етики</li> <li>• бізнес-імідж державної служби</li> <li>• підрив принципу службової лояльності службовця державі</li> </ul> |

Реалізація орієнтованого на споживача підходу може забезпечити:

- розвиток клієнторієнтованої корпоративної культури;
- включення в перелік стратегічних завдань заходів «Підвищення якості обслуговування клієнтів»;
- зміна системи мотивації персоналу ЦНАП, щоб клієнтоорієнтований підхід включив ключові показники ефективності для адміністраторів в показники обслуговування клієнтів [55, с. 10-11].

Тема адміністративних послуг, а також питання управління персоналом в органах державної влади вже широко досліджена вітчизняними вченими. Таким чином, дослідженню теми адміністративних послуг присвячено роботи І.

Коліушка та В. Тимошука, які охоплюють широке коло аспектів цієї теми - від теоретичних аспектів вивчення адміністративних послуг [50, с. 14-22; 45, С. 7-15], до питань оцінки якості послуг [50, с. 48-52; 45, стор. 19-35], організації їх забезпечення [11, с. 53-187], реформи державного управління в Україні (зокрема, щодо надання адміністративних послуг) [23, с. 42-49], правових аспектів надання адміністративних послуг при адміністративно-територіальній реформі [21, с. 9-14, с. 54-55]. У роботах Л. Тимченка [46] та І. Котюка [13] досліджено правові аспекти адміністративної служби. В роботах В. Долечека [7] та В. Сороки [44, с. 104] проаналізовані аспекти стандартизації та якості послуг. В. Авер'янов [3, с. 150], О. Поляк [30, с. 20] і О. Скороход [43] розглядають послуги як фактор вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [32] з 1 січня 2014 року центри надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) повинні приймати заявки від відвідувачів тільки через «адміністраторів». Статусу адміністраторів присвячена окрема стаття (стаття 13) цього Закону, згідно з якою основними завданнями адміністратора є:

- 1) надання вичерпної інформації і консультацій суб'єктам звернення щодо вимог та процедур надання адміністративних послуг;
- 2) отримання від суб'єктів звернення документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрації та подання документів (їх копій) до відповідних суб'єктів, що надають адміністративні послуги, не пізніше наступного робочого дня після їх отримання;
- 3) видача або направлення за допомогою засобів поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні клопотання суб'єкта звернення), повідомлень про можливість отримання адміністративних послуг, виданих адміністративними службами;
- 4) організаційна підтримка надання адміністративних послуг суб'єктам надання адміністративних послуг;

5) контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень;

6) надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом [32].

Повна протилежність моделі роботи через адміністраторів - надання адміністративних послуг в ЦНАП «представниками організацій, що надають адміністративні послуги», або високоспеціалізованими адміністраторами. Ця модель має ряд очевидних недоліків і ризиків:

1) це призводить до незручностей для суб'єктів надання адміністративних послуг. Наприклад, неможливо забезпечити рівномірне навантаження на персонал ЦНАП, оскільки:

- суб'єкт звернення не може замовити супутні послуги, що надаються різними організаціями. Хоча це основна ідея зручності ЦНАП;

- ЦНАП не може своєчасно коригувати багаторівневе кадрове навантаження, в тому числі пов'язане з сезонним попитом на конкретні групи адміністративних послуг і відмінності в попиті на послуги протягом дня, тижня і місяця. В результаті деякі працівники будуть перевантажені, а інші - недовантажені. Такий стан речей, серед іншого, викликає незадоволення серед працівників з різним робочим навантаженням з приблизно рівною оплатою;

- необхідність забезпечити постійну роботу для представників усіх адміністративних органів або високоспеціалізованих адміністраторів вимагає великої кількості персоналу, великих площ приміщень та інших матеріальних ресурсів. На практиці нестача робочих місць призводить до введення диференційованого розкладу для різних служб, що також не відповідає ідеї ЦНАП і вимогам Закону [32].

2) Відсутність підпорядкованості представників державних органів, що надають адміністративні послуги керівнику ЦНАПу. Досвід створення ЦНАП в Україні та міжнародний досвід свідчить про багато проблем:

- низька виконавча дисципліна представників суб'єктів надання адміністративних послуг;

- відсутність повноважень у керівництва ЦНАП для забезпечення належної якості послуг ЦНАП;
- слабкий організаційний зв'язок між представниками організацій, що надають адміністративні послуги в ЦНАП;
- нездатність споживачів послуг вимагати кращої якості послуг, що надаються різними адміністративними органами, підпорядкованими міністерству або іншому органу місцевого самоврядування.

3) Неможливість наблизити адміністративні послуги до споживачів, які закріплені за суб'єктами надання адміністративних послуг, розташованим тільки на верхніх рівнях адміністративно-територіальної структури (наприклад, на регіональному рівні). Адже забезпечити «представників» у ЦНАПах всієї області такі органи не зможуть. Замість цього цілком можливо організувати ефективний робочий процес і обробляти справи, отримані через міський або районний ЦНАП [17, с. 107].

## 1.2 Система управління персоналом у ЦНАП

Розберемося с поняттям управління персоналом. Різні автори по-різному представляють це поняття. Основні поняття приведені в таблиці 1.2.

Державні службовці є особливою категорією працівників. Вони виконують функції державного органу, вирішують проблеми в економічній, адміністративної та політичної сферах. Всі дії державних службовців здійснюються ними від імені та за дорученням держави. Це піднімає вимоги до їх кваліфікації і вводить деякі обмеження.

Таблиця 1.2

### Трактування поняття «управління персоналом»

| Автор                            | Визначення  |
|----------------------------------|---|
| О. Крушельницька [54, с.21]      | «Постійний процес, що задовільняє потреби підприємства в персоналі, не тільки кількісно, а й якісно»  |
| Е. Медисон [15, с. 35]           | «Це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, набором, добром, розвитком, використанням, нагородою, збільшення потенціалу людських ресурсів» |
| В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. | «системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на   |

## Продовження таблиці 1.2

|                        |   |
|------------------------|---|
| Мостенська [47, с. 12] | досягнення поставленої мети»                                      |
| Г. Щокіна [53, с.17]   | Система планування, прогнозування у роботі з персоналу управління |

Управління персоналом в державній службі - це управлінська діяльність органів державної влади, їх керівників, працівників служби управління персоналом, спрямоване на підбір, відбір і добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання для виконання завдань, що стоять перед органом [60, с. 23].

Законодавство, що регулює відносини щодо праці державних службовців представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Законодавство по регулюванню державною службою

| Нормативні акти   | Суть  |
|---|---|
| Закон України «Про державну службу» [33]  | визначені основи управління персоналом системи державної служби в Україні   |
| Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [34]  | регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, |
| Постанова Кабінету Міністрів України «Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців» [35]   | уточнені механізми реалізації зазначених технологій   |
| Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [36] | визначає організаційні засади функціонування системи професійної підготовки державних службовців  |
| Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [6]                                      | регулює підготовку державних службовців   |
| Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби» [37]  | визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби  |
| Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції  | регулює ротацію державних службовців  |

|   |   |
|---|---|
| ротації кадрів на окремих посадах державних службовців» [38]  |   |
| Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців» [39] | визначає правові та організаційні засади проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців як одного з етапів конкурсу |

Проаналізуємо елементи сучасної системи управління персоналом (рис.1.2). [5, с 220]



Рис.1.2. Елементи сучасної системи управління персоналом

1. Формування, функціонування і розвиток управління персоналом повинно ґрунтуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основні компоненти яких:

- філософія управління персоналом (сукупність внутрішніх організаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних норм, системи цінностей і переконань організації);

- концепція управління персоналом (методичні та теоретичні основи, а також система практичних підходів до формування механізм управління в конкретних умовах) [5, с. 270];

- принципи і методи управління персоналом (правила діяльності організації і способи її впливу на трудовий колектив);

- моделі управління персоналом (набір інструментів, методів, прийомів, використовуваних для найбільш ефективного використання людських ресурсів в системі організаційного управління).

2. Управління персоналом здійснюється через реалізацію кадрової політики організації.

В Центрах надання адміністративних послуг обслуговування здійснюється через адміністраторів.. Відповідно до пункту 1 статті 13 Закону «Про адміністративні послуги» [32] «адміністратор є посадовою особою органу, який заснував центр адміністративних послуг, який організовує надання адміністративних послуг за допомогою взаємодії з суб'єктами, які надають адміністративні послуги».

Отже, адміністратор – це насамперед організаційно-процедурний посередник між суб'єктом звернення і суб'єктом надання адміністративних послуг. В окремих випадках, передбачених законом, адміністратор може особисто надавати адміністративні послуги (п. 4 ч.5 ст. 13) [32].



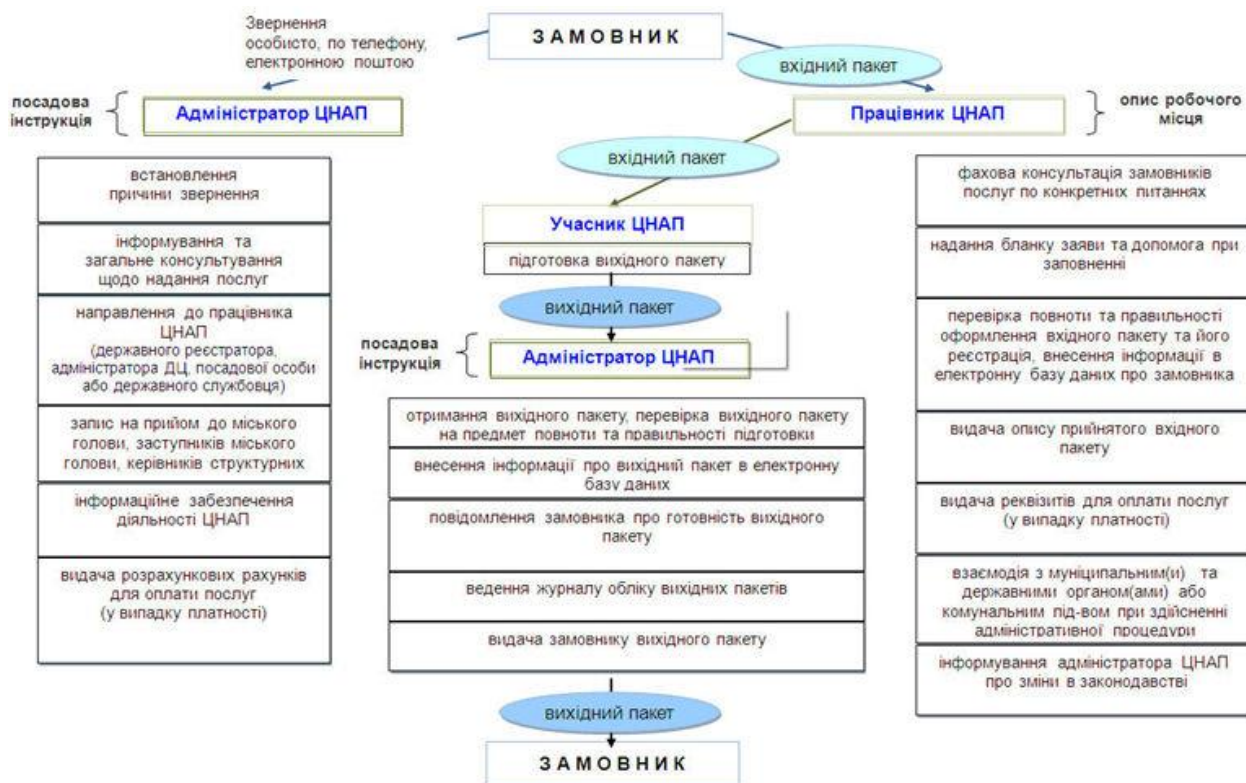


Рис. 1.3. Функціональна схема ЦНАП [14]

Введення адміністратора як посади було перш за все мірою боротьби з корупцією, щоб уникнути контакту з суб'єктом, який приймає рішення. Крім того, наявність посади адміністратора, передбачає, що така посадова особа є універсальним співробітником, здатним приймати будь-які заяви від будь-якого суб'єкта для будь-якої адміністративної послуги (або декількох послуг). І, на наш погляд, ця характеристика посади адміністратора набагато важливіша, оскільки дозволяє ефективно організувати роботу ЦНАП.

Залежно від суб'єкта створення ЦНАПу, адміністратор може бути:

- посадовою особою місцевого самоврядування (якщо суб'єктом створення ЦНАП є місцеве самоврядування, в тому числі міські ради (їх виконавчі органи);
- державний службовець (якщо ЦНАП є суб'єктом місцевих державних адміністрацій).

Надання адміністративних послуг у ЦНАП через адміністраторів під керівництвом керівника ЦНАПу має істотні переваги для суб'єктів звернення і загальної якості надання адміністративних послуг:

1) універсальність і гнучкість персоналу, що допомагає оптимізувати використання робочих місць в ЦНАП, дозволяє суб'єкту звернення замовити кілька послуг у одного співробітника ЦНАП і дозволяє керівництву впливати на зменшення черг;

2) підпорядкування адміністраторів керівникові ЦНАПу, що забезпечує особисту відповідальність співробітників і ефективний контроль за якістю адміністративних послуг [17];

3) видача або забезпечення відправки результатів адміністративних послуг засобами поштового зв'язку (в тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, видане ЦНАП.

При прийомі документів від суб'єкта звернення адміністратор повинен дотримуватися вимог Закону України «Про захист персональних даних» [40] та гарантувати суб'єкту звернення права на захист його персональних даних; повідомляти про місцезнаходження його персональних даних, надавати інформацію про умови доступу до персональних даних, в тому числі інформацію про третіх осіб, яким передаються його персональні дані.

4) організаційна підтримка надання адміністративних послуг суб'єктам, що надають адміністративні послуги;

5) контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень.

6) надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом (пункт 6 ст. 4 статті 13).

Для підвищення якості надання адміністративних послуг необхідно: забезпечити конкурентоспроможну оплату праці в адміністративних органах, сприяти виробленню у працівників мотивації для досягнення кінцевого

результату, а не формального дотримання правил; розробити стандарти надання адміністративних послуг [12].

На підставі цих критеріїв встановлюються стандарти адміністративного обслуговування:

- повага до людини - ввічливе (шанобливе) ставлення до одержувача адміністративної послуги. Цей критерій включає в себе:

- готовність працівників адміністративного органу надавати допомогу отримувачу послуг в обробці документів;
- повага до принципу рівності всіх громадян;
- забезпечення побутових зручностей в державному органі;
- професіоналізм - адекватний рівень кваліфікації працівників публічного органу.

Типова модель надання адміністративних послуг на території громади представлена на рисунку 1.4 [14].



Рис.1.4. Типова модель надання адміністративних послуг на території громади

Основою управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг є штатний розклад, який містить список посад співробітників,

викладених в порядку їх підпорядкування в структурних підрозділах установи, а також визначає розмір заробітної плати персоналу.

### *Персонал і кількість співробітників*

Міжнародний досвід не дає однакових моделей оптимальної кількості персоналу ЦНАПу, хоча переважна більшість цих установ мають досить складний апарат.

Також можна визнати, що в ЦНАПі є кілька типів посад (але вони не визначені законодавством, яке відрізняє головних і провідних консультантів і фахівців і т. д.):

- консультант (особа, яка виконує консультаційні функції на рецепції);
- державний реєстратор документів (якщо функції подальшої обробки та координації покладено на адміністратора);
- адміністратор (особа, яка отримує «вхідні пакети» і / або координує робочий процес всередині органу та між органами / підрозділами);
- керівник ЦНАПу [50, с. 54].

Цікавим є досвід роботи офісів для громадян в Німеччині. Зокрема, в одному з міст, де крім головного офісу є територіальні пункти, існує посада «резервного» співробітника («стрибунця»), який може бути направлений в будь-який з цих пунктів для виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (у разі, якщо один з працівників хворий або з якої-небудь причини не може прийти на роботу) [50, с.60].

Слід також враховувати, що наявність в структурі центрів надання адміністративних послуг працівників, які направляються іншими структурними підрозділами, вимагає як мінімум двох моментів. По-перше, присутність таких «спрямованих» працівників повинно бути забезпечено їх безпосереднім керівником, тобто відповідальність лежить на керівнику структурного підрозділу (конкретний орган, який видає дозволи) тощо. По-друге, кожний такий структурний підрозділ повинен мати як мінімум 2-3 спеціалізованих співробітників, які можуть працювати в ЦНАПі. Зрештою, ні ЦНАП, ні його

відвідувачі не повинні страждати від таких факторів, як тимчасова непрацездатність, відпустка спеціалізованого співробітника і т. д. [50, с. 63].

Кількість працівників ЦНАПів України представлений на рис. 1.5 та 1.6 [8].

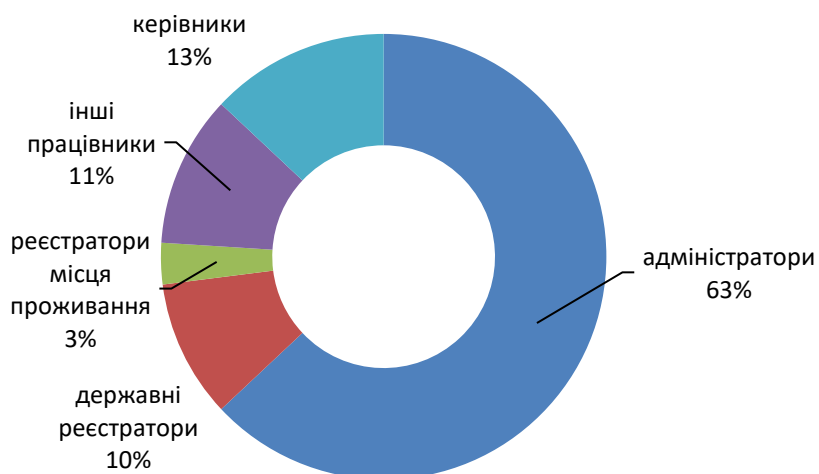


Рис.1.5. Кількість працівників ЦНАП станом на 01.10.2019 (6019 осіб)

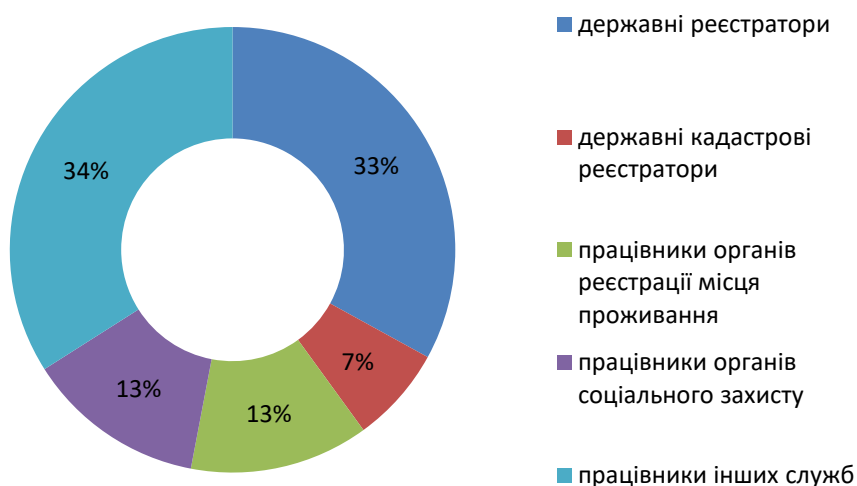


Рис. 1.6. Кількість залучених працівників інших служб, які надають послуги у ЦНАП (1 226)

Розглянемо більш детально основні посади ЦНАПу.

Керівник ЦНАПу має такі повноваження:

- відповідальність за виконання завдань і функцій ЦНАПу;
- управляти робочими процесами відділів ЦНАПу і окремих підрозділів, спрямовуючи діяльність установи в напрямку максимально повного врахування інтересів споживачів;
- визначати (і затверджувати) посадові інструкції співробітників установи, інтенсивність робочого навантаження на співробітника, розподіл повноважень між співробітниками, а також підрозділів з прийому документів та консультування;
- забезпечити загальну взаємодія ЦНАПу з іншими органами державного управління, які беруть участь у наданні адміністративних послуг, а також з підприємствами, організаціями, відповідальними за матеріально-технічне забезпечення установи;
- організувати інформаційну політику установи, визначити (узгодити) терміни проведення інформаційних заходів;
- вирішувати конфліктні ситуації (зокрема, між відвідувачами і співробітниками відділу). У цьому контексті менеджер повинен розглядати скарги споживачів на діяльність окремих працівників установи, а також скарги, коментарі та пропозиції щодо функціонування установи;
- управляти діяльністю територіальних одиниць (філій);
- піклуватися про плани щодо поліпшення діяльності ЦНАПу;
- забезпечити постійний професійний розвиток співробітників ЦНАПу [50, с.340].

У той же час невеликий розмір і чисельність персоналу ЦНАПу в невеликих містах і територіальних відділеннях ЦНАПу визначає його іншу структуру і, отже, перелік повноважень працівників. У цьому випадку посадова інструкція будь-якого із співробітників буде включати повний обсяг компетенції для консультування споживачів, а також для отримання документів з різних категорій справ. Принцип універсальності надзвичайно корисний для ефективної роботи установи, так як дозволяє замінювати тимчасово відсутніх

працівників та, як правило, більш раціонально використовувати персонал [50, с. 342].

Відповідно до ч. 4 статті 13 Закону «Про адміністративні послуги» [32] адміністратор виконує наступні завдання:

1) надання суб'єктам вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та процедур надання адміністративних послуг.

2) отримання від суб'єктів запитів документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів (їх копій) до відповідних суб'єктів, що надають адміністративні послуги, не пізніше наступного робочого дня після їх отримання.

При виборі кандидатів на посади адміністратора важливо враховувати, що:

- чи може персонал позитивно працювати з відвідувачами. Керівник повинен перевіряти роботу кандидата в реальних умовах протягом випробувального терміну;

- кандидат завжди повинен бути готовим до постійного підвищення кваліфікації і навчання: освоєння нових тем, нового законодавства, нових груп адміністративних послуг і багато іншого [17, с.102].

Підвищення кваліфікації співробітників також є надзвичайно важливим фактором для правильного функціонування ЦНАП. Персонал повинен зосередитися на підвищенні продуктивності своєї діяльності і постійно займатися професійним самовдосконаленням: закріпленням і збагаченням знань, придбанням додаткових навичок. Особливу увагу потрібно приділити психологічній підготовці.

Виділяють такі засоби підвищення кваліфікації:

- самоосвіта персоналу шляхом роботи з погодженим керівником обсягом джерел;

- організація практичних занять для персоналу, таких як: тренінги, польові зустрічі, командні зустрічі, інші заходи для вивчення, обміну і поширення досвіду. Викладачами (тренерами) на таких заходах можуть бути більш

досвідчені співробітники ЦНАПу або організації, що надають адміністративні послуги. У навчанні акцент повинен бути зроблений на практичному навчанні;

- відрядження на спеціальні навчальні курси;
- обмін передовим досвідом між ЦНАПами різних міст;
- стажування співробітників [17, с.120].

### **1.3 Персональні стандарти якісного обслуговування**

Для забезпечення якісного обслуговування у 2017 році були розроблені і затверджені Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг [9].

Компонентами комунікативної культури спілкування між адміністратором і відвідувачем (споживачем послуги) є: ввічливість, тактовність, лояльність, доброта і врівноваженість.

Щоб забезпечити однаково високу якість обслуговування у всіх ЦНАПах, необхідно звернути увагу на 6 основних персональних стандартів якості обслуговування:

- привітність;
- компетентність;
- зовнішній вигляд і стан корпоративного одягу (якщо реалізовано);
- індивідуальний підхід;
- правильна поведінка в нестандартних ситуаціях;
- точність і акуратність в обслуговуванні [9, с.10].

Працівники ЦНАПу повинні дотримуватися наступних принципів:

- ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ З ВІДВІДУВАЧАМИ;
- ПРИНЦИП ДОСТУПНОСТІ:

Територіальна доступність - гарантує відвідувачеві якісне та швидке обслуговування незалежно від місця його проживання, перебування (за винятком випадків, передбачених законом);

Організаційна доступність - відвідувачеві не може бути відмовлено в наданні послуги, якщо він виконує вимоги, необхідні для надання цієї послуги;



Доступність інформації - гарантує відвідувачеві повноту і достовірну інформацію про всі адміністративні послуги, що надаються в ЦНАП.

- ПРИНЦИП КВАЛІФІКОВАНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ. Організація всіх форм обслуговування забезпечується високим рівнем кваліфікації та компетентності обслуговуючого персоналу.

- ПРИНЦИП ЗВОРотноГО ЗВ'ЯЗКУ. Відвідувачам повинна бути гарантована своєчасна інформація про результати обслуговування і відповідь на будь-який запит.

- ПРИНЦИП ОБ'ЄКТИВНОСТІ. Відвідувачам повинен бути наданий об'єктивний і неупереджений розгляд їх заяв і скарг в найкоротші терміни.

- ПРИНЦИП ОПЕРАТИВНОСТІ. Технологічний процес надання адміністративних послуг та їх дотримання має гарантувати відвідувачам мінімальний час очікування для їх отримання.

- ПРИНЦИП ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ. Бізнес-процеси відвідувачів формалізовані, описані і прозорі для забезпечення контролю і управління взаємодією відвідувачів [9, с. 101].

#### **1.4 Психологічна модель поведінки при обслуговуванні споживачів ЦНАП**

Психологічна модель поведінки адміністраторів має на меті вирішення нестандартних ситуацій. Так єдиними вимогами якості обслуговування ЦНАП встановлені принципи роботи з важкими клієнтами, в ситуаціях, коли ведеться відео зйомка тощо.

Основні ситуації, що можуть відбуватися в ЦНАП:

- робота з «важкими» клієнтами, врегулювання конфліктів;
- проведення відео-, фотозйомки процесу надання послуги
- випадки пропозиції йому як подяки цукерок, квітів, грошей тощо;
- при відвіданні ЦНАП «особи без визначеного місця проживання»;
- при відвіданні ЦНАП особи у стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотичних / психотропних засобів;

- при некоректній поведінці (хуліганстві, дебоші) з боку відвідувача (-ів) [9, с. 22].

*Принципи роботи із «важкими» клієнтами, врегулювання конфліктів*

Запобігання конфліктам є важливою передумовою захисту інтересів відвідувача. Щоб уникнути конфліктів, адміністратори зобов'язані:

- прагнути діяти в інтересах клієнта, вміти розпізнавати й уникати ситуацій, коли може виникнути конфлікт;
- запобігти ситуації, в якій інші відвідувачі будуть залучені в конфлікт;
- говорити без образ, сарказму, іронії;
- дотримуватися принципу конфіденційності [9, с. 12-14].

При виникненні конфліктів адміністраторам необхідно:

- слухати відвідувача, не перебиваючи;
- якщо ЦНАП (адміністратор) є джерелом проблеми відвідувача - вибачитися і висловити своє розуміння його незадоволеності;
- намагатися не повторювати негативну інформацію для відвідувача;
- показати співчуття і повідомити відвідувачу, що адміністратор може вирішити проблему, яка у нього виникла [9].

У разі обставин, які, на думку адміністратора, можуть привести до конфлікту, він зобов'язаний негайно повідомити про це керівника ЦНАПу, який повинен вжити заходів для вирішення ситуації.

При вирішенні конфліктів з відвідувачами адміністратори не повинні мати особистого інтересу.

Адміністратори повинні бути терплячими до неправомірних дій з боку відвідувачів, прагнучі надати їм кращий сервіс, оскільки шанобливе ставлення до відвідувачів, створення для них найбільш сприятливих умов є гарантією задоволеності роботи ЦНАПу [9, с.26-27 ].

*Дії адміністратора у разі проведення відео-, фотозйомки процесу надання послуги*

Там, де встановлена централізована система відеоспостереження, повинні бути відповідні позначення. У разі відео-, фотозйомки процесу надання послуги

третьою стороною, адміністратор повинен попередити «оператора» про необхідність отримання згоди особи, яку обслуговує адміністратор, про заборону запису особистих даних особи без її згоди. Адміністратор повинен забезпечити захист особистих даних від несанкціонованого доступу до інформації [9].

*Дії адміністратора на випадок пропозиції йому як подяки цукерок, квітів, грошей тощо*

Щоб уникнути непорозумінь і можливості залучити осіб до відповідальності в разі пропозиції вигоди або дарунку пропонується строго дотримуватися заходів, передбачених статтею 24 Закону України від 14 жовтня 2014 року. № 1700-VII «Про запобігання корупції» [41]:

1. відхилити пропозицію;
2. ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
3. залучити, по можливості, свідків, зокрема, з персоналу ЦНАП;
4. проінформувати керівника ЦНАП в письмовій формі про пропозицію.

*Дії адміністратора при відвіданні ЦНАП «особи без визначеного місця проживання»*

У разі відвідування ЦНАПу «особи без певного місця проживання», що викликає дискомфорт під час перебування в приміщенні ЦНАП інших відвідувачів, адміністратор повинен повідомити про це керівнику ЦНАП і охоронцю. Останній повинен з'ясувати мету візиту зазначеної особи, в разі «нецільового» перебування в приміщенні в правильній формі, попросити її покинути ЦНАП.

*Дії адміністратора при відвіданні ЦНАП особи у стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотичних / психотропних засобів*

При відвідуванні ЦНАП людини, що знаходиться в стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотиків або психотропних засобів, яка не дозволяє надавати якісні послуги, адміністратор повинен в найбільш правильній формі запросити зазначену особу покинути ЦНАП.

*Дії адміністратора при некоректній поведінці (хуліганстві, дебоші) з боку відвідувача (-ів)*

У разі некоректних вчинків (хуліганство, бійка) з боку відвідувача (їй), що чекає своєї черги на отримання послуги, адміністратор повинен спочатку зробити ввічливе зауваження, але якщо відвідувач продовжує демонструвати неповагу до інших відвідувачів і заважати роботі адміністратора, останній повинен зв'язатися з охоронцем або керівником ЦНАП, щоб вжити заходів, щоб заспокоїти хулігана або видалити його з приміщення ЦНАП [9, с. 34-39].

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ  
КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

**2.1. Характеристика Центру надання адміністративних послуг  
Конотопської міської ради**

Таблиця 2.1

Загальна характеристика Центру надання адміністративних послуг  
Конотопської міської ради представлена

| Назва центру  | Орган, що утворив центр | Дата відкриття центр | Форма утворення центру | Працівники центру | Працівників з реєстрації місця проживання |
|---|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|---|
| Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради | міська рада             | 04.01.2012           | структурний підрозділ  | 11                | 3   |

Основними принципами Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради є:

- принцип «орієнтації на клієнта»;
- формування ефективної системи взаємодії співробітників ЦНАП та адміністративних органів - учасників роботи з клієнтами і забезпечення функціонування постійної системи інформаційної підтримки резидентів;
- принцип «найменшої дії» - максимальне спрощення організації та технології надання адміністративних послуг (мінімально можливі трудові, матеріальні, часові ресурси і т.д.) [42].

Організаційна структура ЦНАП Конотопської міської ради представлена на рис. 3.1.

Керівником Центру надання адміністративних послуг є начальник відділу адміністративних та дозвільних процедур, адміністратор ЦНАП.

Керівник Центру адміністративного обслуговування в межах своєї компетенції:

- здійснює поточне керівництво діяльністю Центру надання адміністративних послуг, роботою його співробітників і учасників ЦНАП;
- організовує діяльність ЦНАПу;
  - представляє меру пропозиції щодо структури, штатного розкладу, технічного обладнання, кошторису витрат ЦНАП;
  - пропонує і коригує графік роботи адміністраторів ЦНАП;
  - забезпечує взаємодію адміністративних органів;
  - організовує інформаційну підтримку ЦНАП, зокрема, визначає час проведення інформаційних заходів, організовує роботу із засобами масової інформації;
  - розглядає скарги клієнтів на дії адміністраторів ЦНАП, а також скарги, коментарі та пропозиції щодо функціонування ЦНАП;
  - сприяє створенню належних умов праці в ЦНАПі;
  - може виступати в ролі адміністратора;
  - подає пропозиції міському голові, керівникам адміністративних органів ЦНАП про притягнення до відповідальності адміністраторів і виконавців надання адміністративних послуг [42].

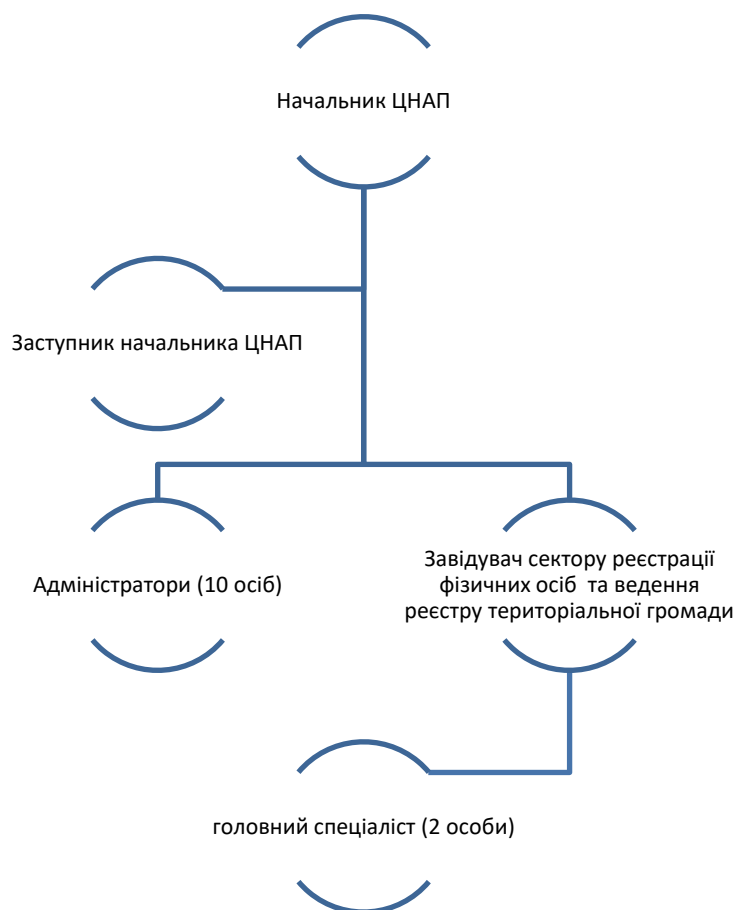


Рис. 2.1. Структура ЦНАП Конотопської міської ради

*Основні завдання адміністратора:*

- консультування клієнтів;
- прийом вхідних документів від клієнтів;
- надання вихідних пакетів документів;
- підготовка пропозицій для адміністративних органів і їх посадових осіб з метою реалізації основних принципів державної політики щодо вдосконалення надання адміністративних послуг.

*Основні завдання керівника сектора:*

- управляє сектором, несе персональну відповідальність за організацію та результати її діяльності;
- організовує і забезпечує сектор поставленими перед ним завданнями;
- особисто розподіляє обов'язки між працівниками сектору;

- організовує роботу з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

Основні завдання керівника сектора реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади:

- управляє сектором, несе персональну відповідальність за організацію та результати її діяльності;

- організовує і забезпечує сектор поставленими перед ним завданнями;

- особисто розподіляє обов'язки між працівниками сектору;

- організовує роботу з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників сектору.

## **2.2. Методичні основи аналізу якісного та кількісного складу ЦНАПу**

Згідно з «Законом про адміністративні послуги» [32] (ст. 13), кількість адміністраторів визначається органом, який прийняв рішення про створення ЦНАП. Відповідно, таке рішення може бути прийнято або міськими та сільськими радами, або місцевими державними адміністраціями, які сформували конкретний ЦНАП.

Закон не встановлює критерії, які впливають на визначення кількості адміністраторів ЦНАП. Проте, це питання надзвичайно важливе, враховуючи необхідність забезпечення достатньої кількості співробітників ЦНАП для швидкого і якісного обслуговування суб'єктів надання адміністративних послуг. Щоб забезпечити найвищу якість надання адміністративних послуг при визначенні числа адміністраторів ЦНАП, в першу чергу слід враховувати статистику запитів на відповідні адміністративні послуги за попередні періоди (роки). Середній розрахунковий час, необхідний для обслуговування одного суб'єкта (включаючи специфіку і складність різних випадків) також повинен бути прийнятим до уваги. Для більш складних розрахунків - загальна кількість годин, відпрацьованих в ЦНАПі, рівень непрацездатності персоналу ЦНАП (через відпустки, хвороби і т.д.) Корисна тривалість робочого дня / тижня,



сезонність попиту на окремі адміністративні послуги також можуть бути прийняті до уваги.

Звертаємо увагу, що кількість співробітників та кількість ставок не будуть однаковими. Фактично, при середній 8 годинній роботі співробітників, ЦНАП повинен працювати 10-11 годин в день. Тому кількість співробітників має бути вищою [48, с.90]

Розрахунки кількості працівників і кількості робочих місць для прийому залежать від фактичної кількості заявок, виходячи з даних попередніх періодів (взятих в органах державного управління). При розробці ЦНАП доцільно розраховувати кількість послуг, приймаючи за основу час, що витрачається на обслуговування одного клієнта.

Наприклад, згідно з деякими існуючими європейськими практиками, тривалість обслуговування на одного клієнта не повинна перевищувати 10 хвилин, а час очікування їх у черзі не має перевищувати 15 хвилин.

Кількість звернень на день визначається за формулою:

$$N_{\text{с.д}} = N_{\text{зв.}} / N_{\text{р.д.}}, \quad (2.1)$$

де  $N_{\text{зв.}}$  – кількість звернень на рік;

$N_{\text{р.д.}}$  – кількість робочих днів у році;

$T_{\text{с.р.}}$  – середній розрахунковий час на обслуговування одного клієнта

Далі розраховується загальний розрахунковий час на опрацювання усіх звернень протягом одного робочого дня:

$$T_{\text{заг}} = N_{\text{с.д.}} \cdot T_{\text{зв.}}, \quad (2.2)$$

$N_{\text{с.д.}}$  – середня кількість звернень на день;

$T_{\text{р.д.}}$  – корисна тривалість робочого дня;

$T_{\text{зв.}}$  – розрахунковий час на опрацювання одного звернення

Розрахункова кількість працівників визначається за формулою:

$$N_{p.m.} = T_{zag.} / T_{p.d.} \quad (2.3)$$

де  $T_{zag.}$  – загальний розрахунковий час на опрацювання усіх звернень протягом одного робочого дня:

$N_{p.m.}$  – розрахункова кількість працівників [48, с. 94].

Щоб визначити фактичну кількість співробітників ЦНАП, залучених в обслуговування клієнтів, необхідно враховувати відсутність певної кількості співробітників ЦНАПу через хворобу, відрядження, відпустки, перевірки і т.д. Для цього пропонується використовувати доповнювальний коефіцієнт, значення якого залежить від ситуації в конкретній ситуації.

Числове вираження цього коефіцієнта більше 1. Для його значення повинно бути встановлено відношення загального робочого часу до різниці загального робочого часу і його втрат через хворобу, відрядження, відпустки, перевірки.

Значення доповняльного коефіцієнта визначається за формулою:

$$K_d = T_{zag.} / (T_{zag.} + B_{ч}), \quad (2.4)$$

$T_{zag.}$  - Загальний річний робочий час трудового колективу;

$B_{ч}$  – втрати робочого часу на рік через хворобу, відрядження, відпустки, перевірки [48, с.96].

При проектуванні слід враховувати коливання кількості звернень, розширенням спектра послуг, що надаються (надання супутніх послуг), сезонні коливання, складність самих послуг і т.д. Кількість персоналу, відповідно цих коливань, може бути встановлена з використанням окремих коефіцієнтів, розрахунок яких проводиться на основі наявних реальних параметрів, визначених в ході діяльності ЦНАП в конкретному місті.

Недоукомплектованість персоналом може привести до черг або порушення термінів надання адміністративних послуг.

У ЦНАПі повинен бути один керівник, якому підпорядковуються всі адміністратори. Якщо ОТГ велика та має великий перелік послуг та ЦНАП має бек-офіс, підрозділи бек-офісу можуть підпорядковуватися одним з заступників голови ОТГ або міста.

Основним показником характеристики системи управління є коефіцієнт керованості.

Згідно з [56] «норма керованості - це певна кількість співробітників, якими менеджер повинен керувати за певних організаційних і технічних умов роботи. Норма керованості застосовується при визначенні кількості керівників на всіх рівнях. Підпорядкування одному керівнику великої кількості співробітників є причиною неузгодженості дій співробітників і може привести до втрати контролю і дезорганізації діяльності команди, невелика кількість підлеглих співробітників призводить до ускладнення структури та функціонування апарату управління».

Згідно Постанови Кабміну «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [57] «у начальника відділу, штатний розпис якого не перевищує 13 одиниць, може бути один заступник. У разі, якщо штатна чисельність становить більше 13 одиниць, начальник відділу може мати не більше двох заступників начальника.

Французький вчений В.А. Грейкунас обґрунтував залежність, де число всіх видів зв'язків між керівником і його підлеглими описується формулою:

$$N_{max} = n[2^{n-1} + (n - 1)], \quad (2.5)$$

де  $N_{max}$  - максимальна кількість взаємозв'язків між керівником і підлеглими;  $n$  - число підлеглих [58].

Таким чином, з появою кожного наступного працівника, кількість зв'язків між підлеглими та керівником збільшується у арифметичній прогресії. Дослідженням виявлено, що якщо в підпорядкування керівника є 4 підлеглих, то кількість звернень до нього за день складає 44 рази, якщо 5 – 100 разів, 6 – 222 разі, 15 – 245970 разів. Цим дослідженням встановлено, що норма керованості повинна складати 4-9 осіб. Якщо робітників 12, керівник не може повноцінно управляти таким підрозділом, а між робітниками не встановлюються довірливі відносини. Зменшення норми керованості до 2 осіб призводить до розширення штату та надмірним витратам на оплату праці.

Розрахунок норми керованості можна здійснювати за формулою:

$$N_k = \frac{T \cdot k}{t_k}, \quad (2.6)$$

де  $T$  - фонд робочого часу керівника у визначений календарний період, год;  $k$  — коефіцієнт використання робочого часу керівника на роботу через безпосереднє керівництво співробітниками;  $t_k$  - середня тривалість умовного контакту керівника з підлеглими, год [59, с. 45].

### **2.3. Розрахунок оптимальної кількості адміністраторів ЦНАП м. Конотоп**

Розрахуємо оптимальну кількість адміністраторів за методикою, викладеною в розділі 2.2.

Визначимо, скільки звернень на день приходиться на Конотопський ЦНАП за формулою 2.1.

Кількість послуг, наданих через центр в середньому за рік 29532 одиниці. Кількість робочих днів у році: 365- (48 вихідних днів- 11 святкових днів)= 306 день.

$$N_{с.д} = 29532 / 306 = 97 \text{ послуг.}$$

Розрахуємо загальний розрахунковий час на опрацювання усіх звернень протягом одного робочого дня Конотопського ЦНАП. Середній час надання

адміністративних послуг представлений у додатку А. Середній час для надання адміністративною послуги 70 хв.

$$T_{\text{заг}} = 97 \cdot 70 = 6790 \text{ хв.}$$

Розрахуємо кількість ставок Конотопського ЦНАП за формулою 2.3. Корисна тривалість робочого дня розрахуємо, виходячи з графіку роботи ЦНАПУ, що представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Графік роботи ЦНАП м. Конотоп

| Графік роботи                    | Час роботи | Кількість робочих годин |
|----------------------------------|------------|-------------------------|
| Понеділок                        | 8.00-15.00 | 7                       |
| Вівторок                         | 8.00-19.00 | 11                      |
| Середа                           | 8.00-15.00 | 7                       |
| Четвер                           | 8.00-20.00 | 12                      |
| П'ятниця                         | 8.00-15.00 | 7                       |
| Субота                           | 8.00-15.00 | 7                       |
| Середня кількість робочих годин  |            | 8,5 год                 |
| Середня кількість робочих хвилин |            | 510 хв                  |

$$N_{\text{р.м.}} = 6790 / 510 = 13,3 \text{ ставки}$$

Враховуючи, що стандартно 10% часу втрачається на технологічні перерви та обіди, розрахуємо фактичну кількість адміністраторів ЦНАП.

$$K_{\text{д}} = 1,1$$

$$N_{\text{ф}} = 13,3 \cdot 1,1 = 15 \text{ осіб.}$$

Таким чином, оптимальна кількість робітників ЦНАПу повинна бути 15 осіб.

Згідно критеріїв оцінки організації та діяльності Центрів надання адміністративних послуг, в пункті 3 оцінюється персонал за такими критеріями:

1. призначено / визначено керівника ЦНАП.

Керівником Центру надання адміністративних послуг є Марищенко Т.О. ЦНАП м. Конотоп є структурним підрозділом Конотопської міської Ради.

Таким чином, керівник ЦНАПу є начальником відповідного управління міської ради.

2. Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах). Інформація про проведення в ЦНАП м. Конотоп розрахунку оптимальної структури персоналу відсутній.

3. Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до розрахунку.

На момент оцінки в ЦНАПі працюють 11 адміністраторів і 2 головних спеціалісти сектору реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади. Розрахунок оптимальної кількості адміністраторів ЦНАП дозволяє припустити, що адміністраторів не вистачає.

4. Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки.

Планове підвищення кваліфікації персоналу здійснюється планомірно. Зараз на навчання за напрямом «Державна служба» направлені 4 особи.

5. Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу.

Спеціальні навчальні курси в Конотопському ЦНАП не проводяться. Навпаки, співробітники ЦНАПу проводять навчання, щоб пояснити населенню основні моменти системи забезпечення адміністративними послугами.

Пропонуємо оцінити якість персоналу.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня оцінка) виконує як мінімум дві основні функції: орієнтуючу і стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина за допомогою оцінки і самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку і стає здатним визначати напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки полягає в тому, що, стимулює робітника до активності в певному напрямку [4].

Інструментарій системи оцінки персоналу розробляється для вирішення практичних завдань управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки і бути простими і зрозумілими; включити 5-

6 кількісних показників, об'єднати письмові та усні завдання. Розглянемо найбільш поширені методи оцінки:

- 1. Метод тестування.

Використовують три групи тестів:

- кваліфікаційні (визначають рівень кваліфікації працівника);
- психологічні (дозволяють оцінити особисті якості працівника);
- фізіологічні (розкривають фізіологічні особливості людини) [4].

Оцінка тесту дозволяє отримати кількісну відповідь за більшістю критеріїв і забезпечити комп'ютеризовану обробку результатів. Однак при оцінці потенціалу співробітника в тестах не враховується, як ці здібності застосовуються на практиці.

Для робітників державної служби, органів самоврядування, якими є адміністратори ЦНАПу, обов'язковим є проходження кваліфікаційного тесту з «Державної служби».

- 2. Метод співбесіди по компетентності полягає в зборі інформації про знаннях і досвіді співробітника в процесі особистої співбесіди. Моделі компетенцій описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособистісного спілкування, необхідні для успішної професійної діяльності [4].

Для ЦНАПів характерним є проведення співбесіди на етапі підбору або переводу співробітників у ЦНАП.

- 3. Метод оцінки досягнення цілей. Керівник і підлеглий спільно визначають цілі працівника на певний період (рік або пів року). Цілі повинні бути конкретними та реалістичними, потрібно передбачити чітке кількісне оцінювання виконання заданої цілі і графік. Розробляється план дій, в якому описуються конкретні кроки, необхідні для досягнення поставленої мети. Цілі мають бути актуальні, як для професійного розвитку працівника, так і для поліпшення організації. Поставлені цілі визначають сферу відповідальності працівника і коло його обов'язків для тих конкретних умов, які необхідні для досягнення наміченого результату. Ці результати повинні бути вимірні як

мінімум в процентах. Оцінка результатів проводиться спільно на основі індивідуальних стандартів реалізації цілей, але керівник має вирішальний голос у підведенні підсумків [4].

- 4. Метод управління ефективністю. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, які задовольняють обидві сторони. Керівник консультує, а не оцінює робітника, орієнтуючись не тільки на досягнуті результати, а й на розвиток здібностей, розвиток навичок, зацікавленість співробітників. Самі працівники беруть активну участь в цій оцінці. Тут часто обговорюють результати роботи без оцінки. Акцент робиться на спільне вирішення проблем, завдання та зарплати розглядаються окремо [4].

- 5. Метод «360-градусів» - це збір даних про дії співробітника в реальних робочих ситуаціях і його ділові якості. У той же час вони отримують інформацію від людей, які взаємодіють з ним на різних рівнях: керівник, колеги, підлегли, клієнти, а також можуть залучати того робітника, якого оцінюють. Всі учасники оцінюють одну і ту ж анкету, потім керівник оцінює працівника за ціми оцінками. Метою методу є отримання комплексної оцінки працівника [4].

У ЦНАПі обов'язковим є опитування суб'єктів звернення після отримання адміністративних послуг, у тому числі і про якість обслуговування адміністраторами, на основі чого керівник може скласти достовірну інформацію про працівників ЦНАПу.

- 6. Метод оцінки центрів. Assessment center - це стандартизована багатовимірна оцінка персоналу. Ця форма оцінки вважається найбільш повною та об'єктивною, оскільки дозволяє оцінювати співробітників в умовах, максимально наближених до реальних умов їх роботи. Оцінка проводиться у вигляді тренінгу на реальних ситуаціях. Оцінка може допомогти поліпшити майже всі функції управління персоналом; він завжди орієнтований на результат і може бути націлений на досягнення різних цілей. Крім того,



методика оцінки центрів позитивно впливає на психологічний клімат в колективі, так як співробітники не відчують великого тиску [4].

В рамках міжнародної Програми «U-LEAD з Європою» була розроблена програма тренінгів для Центрів надання адміністративних послуг. Робота адміністратора центру надання адміністративних послуг пов'язана з великою кількістю ситуацій з високою емоційною напруженістю та складністю міжособистісного спілкування. Адміністратор повинен мати можливість швидко налагоджувати зв'язок з клієнтом, зрозуміти психологічний стан співрозмовника, його потреби, мотиви поведінки. Тому в ЦНАПах можна проводити тренінги з вміння надавати емоційну підтримку, підтримувати рівновагу в напружених і конфліктних ситуаціях з відвідувачами [49].

- 7. Атестація. Зміст такої оцінки являє собою комплексну оцінку, яка узагальнює уявлення про якість працівника, його робочому поведінці і продуктивності [4].

Особливістю даної форми є те, що вона проводиться спеціально створеним атестаційним комітетом, до складу якого входять:

- 1) представники керівництва;
- 2) керівники структурних підрозділів;
- 3) представники кадрової служби, відділу кадрів і заробітної плати або відділу управління персоналом [4].

Нами пропонується аналіз якості персоналу на основі оцінювання таких критеріїв:

- Виконання доручень керівників
- Своєчасне виконання документів
- Наявність випадків порушення трудової дисципліни
- Вміння використовувати відповідні керівні документи
- Якість виконуваної роботи:
  - чіткість,
  - старанність

- Почуття відповідальності та обов'язку
- Здібності знаходити контакти
- Можливості та здатності до співпраці
- Чуйність та особиста культура
- Комунікабельність

Заповнимо таблицю 2.2. за кожним окремим адміністратором.

Максимальна оцінка 5 балів, якщо адміністратор відповідає заданому критерію повністю. 0 – якщо адміністратор не відповідає критерію повністю. 1-4 – адміністратор відповідає критерію частково.

Таблиця 2.2

## Оцінка персоналу Конотопського ЦНАП

| Критерії оцінювання                                 | Працівники      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|   | Адміністратор 1 | Адміністратор 2 | Адміністратор 3 | Адміністратор 4 | Адміністратор 5 | Адміністратор 6 | Адміністратор 7 | Адміністратор 8 | Адміністратор 9 | Адміністратор 10 | Адміністратор 11 |
| Виконання доручень керівників                       | 5               | 4               | 3               | 5               | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 5                | 4                |
| Своєчасне виконання документів                      | 3               | 4               | 5               | 3               | 4               | 5               | 4               | 5               | 3               | 4                | 5                |
| Наявність випадків порушення трудової дисципліни    | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 4                | 3                |
| Вміння використовувати відповідні керівні документи | 4               | 4               | 3               | 3               | 4               | 4               | 4               | 5               | 5               | 3                | 4                |
| Якість виконуваної роботи:                          | 4               | 4               | 5               | 5               | 4               | 4               | 4               | 5               | 3               | 4                | 5                |
| Почуття відповідальності та обов'язку               | 5               | 4               | 5               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4               | 3               | 4                | 4                |
| Здібності знаходити контакти                        | 4               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4                | 4                |

## Продовження таблиці 2.2

|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Можливості та здатності до співпраці | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| Чуйність та особиста культура        | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |

Шкала оцінювання персоналу ЦНАП наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 2.3 - Шкала балів та оцінок

| Оцінка           | Шкала балів  |
|------------------|--------------|
| 5 – відмінна     | 40-50        |
| 4 – добре        | 30-39        |
| 3 – допустима    | 20-29        |
| 2 – задовільна   | 15-19        |
| 1 – незадовільна | 14 та нижчий |

За результатами оцінки 9 осіб мають відмінну оцінку, 2 особи мають оцінку «добре». Основними проблемами у цих осіб є не відповідність таким умовам:

- чуйність та особиста культура;
- вміння використовувати відповідні керівні документи
- якість виконуваної роботи:
- почуття відповідальності та обов'язку
- здібності знаходити контакти
- можливості та здатності до співпраці.

*Проаналізуємо діяльність керівника ЦНАП.*

Згідно Положення про Центр надання адміністративних послуг та Переліку адміністративних послуг Конотопської міської ради, начальник ЦНАП повинен виконувати такі обов'язки:

- контролює роботу ЦНАП, несе особисту відповідальність за організацію діяльності центру;
- організовує діяльність ЦНАП, в тому числі взаємодію з суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходи щодо збільшення ефективності ЦНАП;

- координує діяльність адміністраторів, контролює якість та своєчасне виконання ними своїх обов'язків;
- організовує інформаційну підтримку роботи центру, роботу зі ЗМІ, визначає зміст і терміни проведення інформаційних заходів;
- сприяє створенню належних умов праці в ЦНАП, вносить пропозиції до органу, який створив центр, з точки зору матеріального забезпечення ЦНАПу.
- розглядає скарги на дії чи бездіяльності адміністраторів;
- може виконувати функції адміністратора;
- здійснює інші повноваження відповідно до актів законодавства і положення ЦНАПу [42].

Розрахуємо норму керованості на одного керівника за формулою 2.6.:

ЦНАП в середньому працює 8,5 годин, як було розраховано в таблиці 2.1. ЦНАП має 1 вихідний – неділю, тому фонд дійсного часу зменшуємо на 12 міс\* 4 тижні\* 1 день= 48 днів.

Кількість святкових днів у 2019 році – 15 днів, тому фактичний час роботи  $T = (365 - 48 - 15) * 8,5 = 2567$  год.

Коефіцієнт використання робочого часу керівника на роботу через безпосереднє керівництво співробітниками візьмемо за 1.

Середня тривалість умовного контакту керівника з підлеглими становить 1 годину на день, у рік 302 години.

$$N_k = \frac{2567 \cdot 1}{302} = 8,4 \text{ особи}$$

Після розрахунків можна зробити висновок, що норма керованості відповідає нормативній. Тому, існування одного керівника та одного заступника виправдана.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 3.1. Проблеми системи управління персоналом ЦНАП м. Конотоп

При кількісній та якісній оцінці персоналу були виявлені такі основні проблеми:

*1. Не відповідність фактичної кількості персоналу та оптимальної.*

Це призводить до надмірної завантаженості працівників.

*2. Формуляри заяв часто заповнюють самі відвідувачі.*

В ідеальному «прозорому офісі» заявки повинні заповнюватися виключно його співробітниками (адміністраторами або реєстраторами). Клієнту не потрібно витрачати час на те, щоб зрозуміти, що писати. Адміністратори ЦНАПу повинні запропонувати внести необхідну інформацію, заповнити її самостійно, а потім дати заповнену заявку для перевірки клієнту. Таким чином, адміністратор ніколи не допустить помилку. Проте, ЦНАП рідко виконує ці вимоги, клієнти змушені самостійно заповнювати форми. Це відбувається через загруженість адміністраторів ЦНАПу [52].

*3. Завищені кваліфікаційні вимоги до адміністраторів.*

Основними вимогами до адміністраторів ЦНАП є:

- повна вища освіта за рівнем «магістра» по юридичному напрямку або по спеціальності «Публічне управління»;

- досвід роботи в органах місцевого самоврядування та державної служби не менше 1 року або досвід роботи в інших сферах державного управління не менше 3 років.

Адміністратори повинні постійно навчатися за такими напрямками:

- законодавство - правова підготовка і підвищення рівня самоосвіти;
- психологічні тренінги - поліпшення спілкування з людьми;
- розуміння нового формату державних службовців з урахуванням міжнародного досвіду та практики різних країн;
- працювати в ІТ-системах, реєстрах і базах даних для полегшення та уніфікації процесів надання послуг;
- профільне навчання за видами послуг суб'єктів надання адміністративних послуг, таких як Державна міграційна служба України, реєстраційної служби України та ін. [51, с. 89].

#### *4. Слабкі комунікаційні навички у багатьох працівників ЦНАП.*

Вимоги до адміністратора також передбачають відповідний рівень культури спілкування, уміння швидко розуміти організаційні та правові питання і допомагати в складанні необхідні документи. Не всі службовці державної служби переключилися на сервісне розуміння функцій держави. Зараз адміністратори повинні працювати, як будь-які приватні структури, що надають послуги.

#### *5. Емоційне вигорання персоналу ЦНАП через постійне спілкування з відвідувачами.*

Професія адміністратора ЦНАПу відноситься до групи ризику, оскільки вона включена в список соціальних професій, що передбачає взаємодію з людьми. Необхідність постійно спілкуватися з людьми, бути максимально зосередженим, контролювати кожне слово і рух, а також бути вимушеним прийняти розчарування відвідувачів, навіть не пов'язаних з їх власною працею, може привести до професійного вигорання.

#### *6. Не достойна заробітна плата адміністраторів.*

Так як на адміністратора покладені високі вимоги та стандарти в якості надання адміністративних послуг він повинен постійно навчатися, слідкувати за законодавством, працювати в умовах стресу тощо. Ще один аспект – антикорупційна складова. Тому, для забезпечення виконання всіх цих умов необхідно гідно оплачувати працю адміністраторів. Приведемо приклад розрахунку розміру посадового окладу адміністратора в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок розміру посадового окладу адміністратору на 1.05.2019 року [30].

| Найменування посади державної служби | Група оплати праці | Коефіцієнти співвідношень до мінімального розміру посадового окладу | Розміри посадових окладів |
|--------------------------------------|--------------------|---|---------------------------|
| Адміністратор                        | 8                  | 1,45  | 5110                      |

Враховуємо, що для держслужбовців положені надбавки за вислугу років та за ранг, але це 25-30% заробітної плати. До адміністраторів встановлюються високі вимоги, але вони не відповідають розмірам посадових окладів.

### *7. Хаотичність навчання персоналу*

Немає планів щодо підвищення кваліфікації персоналу в ЦНАП. Досить часто таке навчання відбувається хаотично (ситуативно). Так, тільки якщо керівництво ЦНАП дізнався про проведення навчання по темі адміністративних послуг в іншій установі - він відправляє туди своїх співробітників.

## **3.2. Напрямки удосконалення системи управління персоналом ЦНАП**

### **м.Конотоп**

Таким чином, для вирішення проблем управління персоналом потрібно виконати наступні заходи:

1. Приведення фактичної кількості адміністраторів ЦНАПу до оптимальної;
2. Зниження часу надання адміністративних послуг;
3. Скорочення навантаження на адміністратора. Це можна зробити запровадивши електронний документообіг, запровадження електронної черги.

Електронну чергу варто запровадити, якщо кількість очікуючих на прийом складає більше 2-3 осіб. Одним з заходів впровадження “електронного керування чергою” є електронні термінали (чи рецепції), де відвідувачі отримують талон з порядковим номером у черзі.

Споживачі зможуть чекати в черзі, впевнені, що їх ніхто не випередить. Таким чином, негативна психологічна атмосфера при очікуванні споживачів при наданні адміністративних послуг знижується.

Впровадження електронної черги вимагає певних фінансових ресурсів для покупки такої електронної системи. Необхідно придбати один або кілька терміналів, які будуть видавати «номерки», придбати кілька моніторів, які допоможуть споживачам адміністративних послуг стежити за чергою, а також розробити чи купити відповідні інформаційні технології. Споживачам адміністративних послуг також слід надавати допомогу з використання терміналів, призначених для видачі «номерів». Для цього, потрібно виділити посаду реєстратора, який буде зобов'язаний допомагати споживачам у використанні терміналу на початку роботи ЦНАП.

Система управління чергою не тільки полегшує життя відвідувачів, але і дає можливість здійснювати контроль за завантаженістю і якістю роботи працівників ЦНАПу. Керівник ЦНАПу може розрахувати, скільки часу буде потрібно для отримання одної адміністративної послуги. Також легко визначити період, протягом якого ЦНАП відвідує найбільша кількість споживачів; які адміністративні послуги найбільш затребувані; середній час очікування в черзі і час обслуговування клієнтів і багато іншого. Тобто система управління чергою також є дуже важливим ресурсом управління персоналом ЦНАПу.



4. Складання графіків роботи персоналу задля запобігання емоційного вигорання.

Багато розробити робочий графік адміністраторів так, щоб частину дня вони здійснювали особистий прийомом відвідувачів (наприклад, 4-5 годин), а решту дня обробляли документи, отримані поштою або відповідали на телефонні дзвінки.

5. Введення доплат за підвищення кваліфікації. Розробка стратегії преміювання працівників, котрі підвищили свою кваліфікацію.

6. Проведення тренінгів щодо розвитку комунікативних здібностей адміністраторів, а також подолання кризових ситуацій. Організація підвищення кваліфікації працівників може бути забезпечена на робочому місці або в інших установах та організаціях.

7. Складання планів підвищення кваліфікації персоналу.

Керівник ЦНАПу повинен розробити програму і план щодо навчання персоналу, що містить конкретні заходи, дати та виконання. Керівник з співробітником спільно виявляє необхідність підвищення кваліфікації для конкретного співробітника на основі оцінки його ефективності за певний період і відповідно до посадової інструкції працівника. Можливо підготувати для кожного співробітника індивідуальну програму навчання.

8. Проведення анкетування персоналу.

Для того, щоб ЦНАП функціонував належно чином, необхідно провести співбесіду зі співробітниками ЦНАПу на предмет їх задоволеності та їх бачення основних проблем в діяльності ЦНАПу та бачення персоналу як ці проблеми можна вирішити. Отримана інформація може враховуватися при заохочення працівників.

Це може бути як матеріальне заохочення (премії, доплати, винагороди тощо), так і інші заходи заохочення (подяки, грамоти тощо).

Важливо, щоб заходи стимулювання працівників застосовувалися на регулярній основі і були доступні всім державним службовцям, щоб інформація про видатних працівників була широко поширена. Інструменти заохочення

повинні використовуватися навіть для невеликих досягнень (починаючи зі словесної подяки голови міської ради особисто або на зборах підрозділу).

### **3.3 Оцінка ефективності від вдосконалення системи управління персоналом Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради**

Розрахуємо ефективність *впровадження електронної черги* для ЦНАПу.

Основні продукти, що рекомендуються для запровадження електронної черги:

- Система керування чергою (СКЧ) QMotion Suite [18]
- Електронна черга Human Queue Pro [19]
- Електронна черга Хартон [20]
- АСКОД Електронна черга [21]
- Електронна черга РЕНОМЕ-СМАРТ [22]
- Системи управління потоком клієнтів «Меллон» [23]
- Система «Електронна черга» ВалТек [24]
- Система електронна черга ООО " Сенсорные Системы Украины " [25]
- Електронна черга ГК ЛИТЕР [26]
- Електронна черга ТОВ «Київ - ПИТИЭС - Центр» [27]

Витрати на закупку електронної черги представлені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

#### Витрати на впровадження електронної черги

| <b>Комплектуючі</b>        | <b>Кількість</b> | <b>Ціна</b> | <b>Вартість</b> |
|----------------------------|------------------|-------------|-----------------|
| Термінал електронної черги | 1                | 45 000      | 45 000          |
| Табло оператора            | 3                | 2 000       | 6000            |
| Програмне забезпечення     | 1                | 8 000       | 8 000           |
| Зарплата реєстратора       | 12 міс           | 5400/міс    | 64800           |

|       |  |  |         |
|-------|--|--|---------|
| Разом |  |  | 123 800 |
|-------|--|--|---------|

Ефект від впровадження електронної черги більше соціальний. Він дозволить зменшити навантаження на адміністратора, керівник може контролювати кількість наданих послуг, збільшить потік відвідувачів. Переваги для ЦНАП та відвідувачів наведемо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Соціальний ефект від запровадження електронної черги

| Для організації   | Для користувачів                                      | Для керівників   |
|---|---|--|
| Запис громадян через мережу Інтернет                            | Запланований візит завчасно                           | Може контролювати кількість відвідувачів на день   |
| Визначає кількість відвідувачів на день                         | Якісний сервіс робить очікування спокійним і корисним | Визначає час очікування клієнта, що дозволяє ефективно складати технологічні картки                        |
| Моніторинг запитів  | Індивідуальний підбір пріоритетів при реєстрації      | Може визначати перелік найпопулярніших послуг та направляти на їх надання більшу кількість адміністраторів |
| 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  |   |  |

*Запровадження електронного документообігу.*

Електронний документообіг — це сучасна зручна альтернатива звичайним паперовим документам. Вона дозволяє знизити час надання адміністративних послуг, так як адміністратору не потрібно відносити зібрані документи до бек-офісу.

Для запровадження ми обрали безкоштовну програму ведення реєстру Центру надання адміністративних послуг «e-ЦНАП Free». Для цього ЦНАПу потрібно підписати Меморандум про співпрацю щодо інформаційної взаємодії

та договір про безкоштовну передачу права користування комп'ютерною програмою «е-ЦНАП Free»

«е-ЦНАП Free» забезпечує оптимізацію роботи адміністраторів ЦНАП, швидке обслуговування громадян і якісне надання адміністративних послуг, а головне, прийом населення здійснюється без ручного заповнення паперових форм. Основна мета «е-ЦНАП Free» - вести реєстр адміністративних, дозвільних послуг і консультацій, автоматизувати створення анкет і супровідних документів для друку. Використання програми дозволяє скоротити час на обслуговування громадян в 5 разів (до 5-7 хвилин). Програма вводиться в дію через 30 хвилин і доступна для безкоштовного використання [28].

Розрахуємо витрати на впровадження системи електронного документообігу (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

#### Витрати від впровадження електронного документообігу

| Статті витрат                          | Кількість | Ціна     | Вартість |
|--|-----------|----------|----------|
| Вартість програмного забезпечення      | 1         | 0        | 0        |
| Вартість серверу                       | 1         | й2 000   | 12 000   |
| Вартість навчання користувачів системи | 11        | 500      | 5 500    |
| Супровід ІТ-спеціалістом               | 12 міс    | 4000/міс | 48 000   |
| Разом                                  |           |          | 65 500   |

Економічний ефект від впровадження електронного документообігу представлено в таблиці 3.4.

Розрахуємо кількість адміністраторів при зменшенні часу надання послуг у 3 рази.

загальний розрахунковий час на опрацювання усіх звернень протягом одного робочого дня Конотопського ЦНАП при зниженні часу надання послуги до  $70/3 = 23$  хв.

$$T_{\text{заг}} = 97 \cdot 23 = 2231 \text{ хв.}$$

Розрахуємо кількість ставок Конотопського ЦНАП за формулою 2.3.

$$N_{p.m.} = 2231 / 510 = 4,3 \text{ ставки}$$

$$N_{\phi} = 4,3 * 1,1 = 5 \text{ осіб.}$$

Таким чином, можливе скорочення оптимальної кількості персоналу до 5 осіб. Це не означає скорочення існуючих спеціалістів, а просто розширення спектра послуг, що надаються та переведення їх на інші посади.

$$\text{Річна економія фонду заробітної плати: } 6 * 7000 * 12 = 504\,000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.4

## Економічний ефект від впровадження електронного документообігу

| Витрати   | Кількість | Ціна | Вартість |
|---|-----------|------|----------|
| Економія паперу, пачок  | 500       | 100  | 50 000   |
| Економія коштів, призначених для купівлі копіювально-розмножувальної техніки й витратних матеріалів на неї, її ремонту, оплати служб поштової доставки, а також це зменшує витрати на зберігання паперових документів |           |      | 60 000   |
| Зменшення часу надання послуги у 3-5 разів  | 6         | 7000 | 504 000  |
| Разом   |           |      | 614 000  |

Економічний ефект від впровадження електронного документообігу:

$$E = 614\,000 - 65\,500 = 548\,500 \text{ грн.}$$

Соціальний ефект запровадження електронного документообігу:

1. скорочення часу і зусиль, необхідних для заповнення вхідних / вихідних документів;
2. оптимізація роботи з документами, прискорення їх пошуку та усунення втрат документів;
3. підвищення ефективності роботи співробітників за рахунок скорочення кількості рутинних операцій і концентрації уваги на підвищенні якості обслуговування клієнтів.

*Проведення тренінгів щодо розвитку комунікативних здібностей адміністраторів, а також подолання кризових ситуацій.*

Таблиця 3.5

Вартість проведення тренінгу представлена

| Статті витрат            | Кількість | Ціна        | Вартість |
|--------------------------|-----------|-------------|----------|
| Оплата послуг тренерів   | 7 год     | 300         | 2100     |
| <b>Оренда приміщення</b> | 7 год     | безкоштовно | 0        |
| Разом                    |           |             | 2100     |

Навчання персоналу ЦНАП більше приносить соціальний ефект:

1. підвищення корпоративної культури працівників ЦНАПу;
2. зняття стресу та емоційного навантаження персоналу ЦНАПу;
3. формування знань і навичок в ігровій формі;
4. за результатами проведення тренінгів, 80% учасників зможуть самостійно виконувати повноваження в сфері надання адміністративних послуг [61, с. 84].

Заходи управління персоналом Конотопського ЦНАП зведемо в програму розвитку та роботи Центру.

Таблиця 3.6

Програма підвищення ефективності функціонування, розвитку та роботи Центру надання адміністративних послуг м. Конотоп

| Назва напрямку діяльності (пріоритетні завдання) | Зміст заходів Програми з виконання завдання | Відповідальні за виконання | Строки виконання      | Джерела фінансування | Витрати | Очікуваний результат від виконання заходів |
|--|---|----------------------------|-----------------------|----------------------|---------|--|
| Приведення фактичної кількості адміністраторів   | Набір персоналу                             | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-31.12.2020 | Місцевий бюджет      | 336 000 | Підвищення обслуговування в ЦНАП           |

|                           |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|
| в ЦНАПу до<br>оптимальної |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|

Продовження таблиці 3.6

| Назва напрямку діяльності (пріоритетні завдання)                             | Зміст заходів Програми з виконання завдання | Відповідальні за виконання | Строки виконання      | Джерела фінансування | Витрати | Очікуваний результат від виконання заходів  |
|--|---|----------------------------|-----------------------|----------------------|---------|---|
| Скорочення навантаження на адміністратора                                    | Впровадження електронної черги              | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-31.06.2020 | Місцевий бюджет      | 123 800 | Зменшення навантаження на адміністратора, контроль кількості наданих послуг, збільшення потоку відвідувачів |
|  | Запровадження електронного документообігу   | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-31.06.2020 | Місцевий бюджет      | 65 500  | Економічний ефект: 548 500  |
| Складання графіків роботи персоналу задля запобігання емоційного вигорання   |   | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-01.03.2020 | Місцевий бюджет      |         | Покращення емоційного стану адміністраторів   |
| Проведення тренінгів щодо розвитку комунікативних здібностей адміністраторів |   | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-01.03.2020 | Місцевий бюджет      |         |   |
| Складання планів підвищення кваліфікації персоналу                           |   | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-01.03.2020 | Місцевий бюджет      |         | Розробка індивідуальної програми навчання   |
| Проведення анкетування персоналу   |   | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-01.03.2020 | Місцевий бюджет      |         | Покращення роботи ЦНАП  |
| Заохочення працівників   |   | Керівник ЦНАПу             | 01.01.2020-01.03.2020 | Місцевий бюджет      |         | Розробка положення щодо преміювання працівників   |



## Висновки

Питанням організації надання адміністративних послуг присвячено багато досліджень. Але в них особливої уваги не приділяється персоналу. Хоча при наданні послуги саме персонал обслуговує відвідувачів та справляє на нього враження. Створення сервісної служби в особі держави передбачало вирішення однієї з головних проблем України – корупції. Тому, якість персоналу, його розвитку та навчанню потрібно приділяти надмірну увагу.

В роботі були проаналізовані системи управління персоналом в державних органах, особливості персоналу у ЦНАПі. На прикладі ЦНАП Конотопської міської ради були виявлені основні проблеми управління персоналом. Основні з них такі:

- Не відповідність фактичної кількості персоналу.
- Завищені кваліфікаційні вимоги до адміністраторів.
- Слабкі комунікаційні навички у багатьох працівників ЦНАП.
- Емоційне вигорання персоналу ЦНАП через постійне спілкування з відвідувачами.

- Не достойна заробітна плата адміністраторів.
- Хаотичність навчання персоналу.

Для вирішення зазначених проблем були запропоновані наступні заходи:

- Приведення фактичної кількості адміністраторів ЦНАПу до оптимальної;
- Зниження часу надання адміністративних послуг;
- Скорочення навантаження на адміністратора через запровадження електронного документообігу, запровадження електронної черги.

• Складання графіків роботи персоналу задля запобігання емоційного вигорання.

- Введення доплат за підвищення кваліфікації.
- Складання планів підвищення кваліфікації персоналу.
- Проведення анкетування персоналу.

В роботі прораховані економічні та соціальні ефекти від впровадження цих заходів та складена Програма підвищення ефективності функціонування, розвитку та роботи Центру надання адміністративних послуг.

## Список літератури

1. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.- метод. матеріали / Т. Е. Василевська ; уклад. О. М. Руденко. – К. : НАДУ, 2013. – 76 с.
2. Ведення бізнесу в Україні: Незважаючи на кризу, країні вдалося поліпшити своє регуляторне середовище для підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2014/10/29/doing-business-ukraine>
3. Виконавча влада і адміністративне право / для загального. редактор В.Б. Авер'янов. - До.: В Юре, 2002. - С. 150
4. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: IV Міжнародна наукова інтернет-конференція ADVANCED TECHNOLOGIES OF SCIENCE AND EDUCATION [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>
5. Гурбик Ю.Ю Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Гурбик Ю.Ю Біляєв С.С. Багунц О.С //Економіка та управління підприємствами. - 2018. - №17. – 216-325
6. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 № 674 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF>
7. Долечек В. Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Долечек В. – К., 2005. – 20 с.
8. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за III квартал 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=04402c79-fd29-44fe-951f-48e89626522a>

9. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг/ Андрєєв О., Семеніхін В., Каменчук О., Шамрай Н. - КИЇВ - 2017 – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/05/%D0%84%D0%94%D0%98%D0%9D%D0%86-%D0%92%D0%98%D0%9C%D0%9E%D0%93%D0%98-%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2-1.pdf>

10. Кириченко О. В. Персонал як фактор упровадження систем адміністративних послуг в органах публічної влади [Електронний ресурс] / О. В. Кириченко // Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/zmist.html>.

11. Коліушко І. Реформа публічної адміністрації в Україні: проекти концепції та законів / І. Коліушко, В. Тимощук. – К. : Центр політико-правових реформ, 2005. – 192 с

12. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>

13. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Юридичні науки. – 2010. – № 84. – С. 104–107

14. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні: аналітична записка, м. Київ, 2019

15. Мескон М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, - М: Дело. – 1992. – 702 с.

16. Михайлишин В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг виконавчими органами місцевих рад / В. Михайлишин. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2010\\_3/10mvdomr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10mvdomr.pdf).

17. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.

18. Офіційний сайт qllogic [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://qllogic.com.ua/contacts.html>

19. Офіційний сайт Альфаметрік [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<http://www.alfametric.com.ua/pro-kompaniyu/>

20. Офіційний сайт "Хартрон" [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://hartron-inkor.com/avtomatizirovannaya-sistema-regulirovaniya-elektronnoy-ocheredi>

21. Офіційний сайт Компанії ІнфоПлюс [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://infoplus.ua/uk/page/about>

22. Офіційний сайт РЕНОМЕ-СМАРТ [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://renome-smart.com/about>

23. Офіційний сайт «Меллон Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<http://www.mellon.com.ua/pro-kompaniyu-mellon-ukrayina/>

24. Офіційний сайт ВалТек [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://valtek.com.ua/ua/about>

25. Офіційний сайт Компания ООО "Сенсорные Системы Украины" [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://touch.ua/about>

26. Офіційний сайт ГК ЛИТЕР [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://leater.com/ua/company/contacts/>

27. Офіційний сайт ООО «Киев - ПИТИЭС - Центр» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<http://pts-centre.kiev.ua/contacts.htm>

28. Офіційний сайт e-ЦНАП Free [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://cnapfree.kremen.org.ua/>

29. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України / О. Пархоменко-Куцевіл // Публічне

управління: теорія та практика. - 2014. - Вип. 3. - С. 10-14. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_3_4)

30. Поляк О. В. Механізми надання управлінських послуг органами влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Поляк О. В. – Львів, 2006. – 20 с.

31. Польовий В. Посадові оклади в держорганах у 2019 році: застосовуємо нові схеми із коефіцієнтами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://report.ligazakon.net/derzhoklady/>

32. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

33. Про державну службу: закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/print1409049929169740>

34. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

35. Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 квіт. 1998 р. № 499 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=499-98-%EF>

36. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=564-2010-%EF>

37. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>

38. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2002 р. № 144- р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=144-2002-%F0>

39. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців : наказ Головного управління державної служби України від 8 лип. 2011 р. № 164 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0930-11>

40. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2010\\_06\\_01/T102297.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2010_06_01/T102297.html)

41. Про запобігання корупції Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

42. Про затвердження Положення про Центр надання адміністративних послуг та регламентування його роботи: Рішення Конотопської міської ради від від 04 квітня 2019 року

43. Скороход О. П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратег. пріоритети. – 2010. – Режим доступу: [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/St\\_pr14\\_15/7.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/St_pr14_15/7.pdf)

44. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2008. – С. 104.

45. Тимошук В. П. Оцінка якості адміністративних послуг / В. П. Тимошук, А. В. Кірмач. – К. : Факт, 2005. – 88 с.

46. Тимченко Л. Публічні послуги в Україні: розвиток нормативно-правового забезпечення / Л. Тимченко. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2010\\_3/10tlmnpz.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10tlmnpz.pdf)

47. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

48. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник / [В. Тимощук]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.

49. Тренінговий посібник: Збірник тренінгів по підготовці персоналу належних ЦНАП  
<https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/397/Treningovyj-posibnyk.pdf>

50. Оцінка адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимощук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимощука В.П. – Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с.

51. Шамрай Н. В. Навчання адміністраторів центрів надання адміністративних послуг/ Шамрай Н. В. // Інвестиції: практика та досвід - № 1 - 2016. – С. 88-91

52. Школьнік Є. Центри надання адмінпослуг: проблеми якості їх сервісу для громадян і бізнесу <https://rpr.org.ua/news/tsentry-nadannia-adminposluh-problemy-iakosti-ikh-servisuu-dlia-hromadian-i-biznesu/>

53. Щекин Г. В. Теория кадровой работы: монография. – К.: МАУП. – 1997. – 176 с.

54. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.

55. Як створити належний ЦНАП в ОТГ: досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою» [Електронний ресурс]. – К. – 2018. – Режим доступу: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4\\_TSNAp\\_for-web\\_cover\\_block.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4_TSNAp_for-web_cover_block.pdf)

56. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління [Електронний ресурс]//IV Міжнародна наукова інтернет-конференція «ADVANCED TECHNOLOGIES OF SCIENCE AND



EDUCATION» – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>

57. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 № 179 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF>

58. Мазурчук Г. Оптимізація як основоположний принцип управління. Норма керованості [Електронний ресурс]// Вісник податкової служби України. – 2003. – № 38. – Режим доступу: <https://www.zakon-i-normativ.info/index.php/component/lica/?href=0&view=text&base=1&id=168349&menu=278436>

59. Дідур К. М. Сутність «норми керованості» як основного показника нормування управлінської праці / К. М. Дідур //Інвестиції: практика та досвід. – 2013. - № 4. - С.44-47

60. Управління персоналом в умовах децентралізації/за заг.редакцією В.М. Олуйка. – Київ, 2018. – 504 с.

61. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ: Збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)» [Електронний ресурс]. - Київ – 2017. - Режим доступу: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2017/05/Stvorennya\\_CNAP\\_v\\_OTG\\_versiya\\_19.06.2017.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2017/05/Stvorennya_CNAP_v_OTG_versiya_19.06.2017.pdf).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Середній час надання адміністративних послуг

| № п/п                                      | Назва завдання  | «Медіана часу» для виконання однієї дії (завдання), год. |
|--|---|--|
| <b>I. Послуги в сфері цивільного стану</b> |   |  |
| 1  | Реєстрація актів цивільного стану (народження, шлюбу, смерті)   | 1,38   |
| 2  | Видача адміністративних рішень та постанов  | 3,00   |
| 3  | Видача копій документів цивільного стану  | 0,50   |
| 4  | Видача дозволів та прийняття заяв   | 0,70   |
| 5  | Винесення рішень щодо імені та прізвища   | 2,99   |
| <b>II. Перепис населення</b>               |   |  |
| 6  | Реєстрація проживання, зміна реєстрації проживання, отримання посвідки (реєстрація) на тимчасове проживання, повідомлення про повернення на постійне місце проживання |  |
| 7  | Оновлення та перевірка даних  | 0,33   |
| 8  | Винесення рішення про реєстрацію місця проживання   | 24,00  |
| 9  | Присвоєння, зміна та скасування ідентифікаційного коду  | 0,50   |
| 10   | Надання персональних даних з документів щодо реєстрації проживання та записів, які містяться в виданих та недійсних ідентифікаційних карток                           | 0,39   |
| 11   | Видача рішення про відмову в розкритті персональних даних   | 2,00   |
| 12   | Видача довідок, що містять повний перелік про особу з реєстраційних файлів або записів, які містяться в виданих та недійсних ідентифікаційних карток                  | 0,33   |
| <b>III. Особисті ID картки</b>             |   |  |
| 13   | Видача паспорту (посвідчення особи)   | 0,75   |
| 14   | Повідомлення про втрату паспорту (посвідчення особи), прийняття заяв про втрату чи крадіжку   | 0,37   |
| 15   | Скасування (втрата чинності) посвідчення особи (крім скасування в зв'язку із закінченням терміну дії документу та втрати документа)                                   | 0,28   |
| 16   | Видача рішення щодо ID картки   | 3,00   |