

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЗДВН

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«Удосконалення організації надання управлінських послуг населенню»

(на прикладі ЦНАП Полтавської міської ради)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Здобувач вищої освіти

гр. Пуз-82с

Горобець Марина Віталіївна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ ПІБ студента

Науковий керівник

Опанасюк Юлія Анатоліївна

Суми – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ.....	6
1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг.....	6
1.2. Засади державного реформування сфери надання управлінських послуг.....	15
1.3. Організація надання адміністративних послуг на місцевому рівні....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ.....	26
2.1. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг.....	26
2.2. Вітчизняна практика надання адміністративних послуг.....	29
2.3. Методологія оцінки якості надання адміністративних послуг.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	39
3.1. Головні засади організації надання адміністративних послуг ЦНАП Полтавської міської ради.....	39
3.2. Удосконалення управління персоналом ЦНАП Полтавської міської ради.....	44
3.3. Покращення якості надання адміністративних послуг ЦНАП Полтавської міської ради	48
Висновки та пропозиції.....	51
Список використаних джерел.....	56

ВСТУП

Реформа систем надання адміністративних послуг є однією з найважливіших складових модернізації в сфері державного управління. В умовах реалізації державного курсу на створення правової, соціальної держави особливої актуальності та соціального значення набувають питання, пов'язані з підвищенням діяльності органів влади і самоврядування в наданні державних послуг. Модернізація органів державної влади і місцевого самоврядування має бути спрямована на створення клієнтоорієнтованої системи управління, яка буде невід'ємною частиною механізму соціально-правового захисту населення і чинником підвищення соціально-правової активності населення.

Реалізація ідеї «службової держави», насамперед, вимагає докорінного перегляду відносин у внутрішній системі влади та відносин з громадянином. На етапі розвитку української державності основним завданням державних службовців є обслуговування громадян – споживачів адміністративних послуг, якість яких має відповідати європейським стандартам. У цих умовах особливо важливою є розробка підходів, які дають змогу досягти максимального суспільно корисного результату при мінімальних вкладеннях ресурсів (матеріальних, людських, часових тощо). Тому Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) наразі є одними з найкращих організаційних форм надання послуг та взаємодії держави та громади.

Значні досягнення в галузі теорії та практики управлінських послуг відображені в працях таких вчених, як О. Андрійко, В. Вакуленко, М. Василенко, О. Гацан, Ц. Грамма, К. Давидова, І. Дробота, О. Карпенко, В. Марченко, В. Тимошук та і. Проте, процес організації їх забезпечення залишається предметом особливого дослідницького інтересу. Проблемними питаннями є власне робота ЦНАП на місцевому рівні, організація процесу його створення, покращення контролю якості обслуговування клієнтів ЦНАП. Викладене визначає актуальність та науково-практичну важливість роботи. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне і науково-практичне

обґрунтування процесу організації надання управлінських послуг населенню в контексті удосконалення діяльності ЦНАП на місцевому рівні.

Відповідно до поставленої мети ставляться такі завдання:

- вивчення наукових підходів до визначення сутності управлінських послуг,
- висвітлення принципів державної реформи у сфері управління послуги;
- визначення особливостей процесу організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні;
- аналіз досвіду організації управління послугами за кордоном;
- вивчення вітчизняної практики надання адміністративних послуг;
- аналіз методології оцінки якості адміністративної діяльності послуги;
- вивчення основних принципів організації надання адміністративних послуг ЦНАП Полтавської міської ради ·
- внесення пропозицій щодо покращення якості надання адміністративних послуг Полтавської міської ради.

Об'єктом дослідження є процес організації надання населенню управлінських послуг. Йдеться про покращення організації надання адміністративних послуг населенню на прикладі ЦНАП Полтавської міської ради.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань в кваліфікаційній роботі використовуються загальні та специфічні методи дослідження на основі сучасних наукових засад державного управління, дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері надання адміністративних послуг. Зокрема, в процесі дослідження були використані такі методи: абстрактно-логічний – для вивчення змісту сутності управлінських послуг. Ретроспективний аналіз і синтез - Резюме основних теоретичних підходів до класифікації управлінських послуг. Діалектичний метод

комплексного вивчення взаємозв'язків між суб'єктами адміністративних послуг. метод порівняльного правознавства – порівняння іноземного та вітчизняного законодавства та практики надання адміністративних послуг. графоаналітичний – для надання схематичного відображення теоретичного та практичного змісту роботи. Системний аналіз - для визначення пріоритетних напрямків удосконалення організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

База даних роботи складається із законів України, нормативно-правових актів, збірників наукових праць, фахових журналів, методичних розробок та зразків документів, підготовлених фахівцями в рамках програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (Початковий етап)», яка є спільною програмою Європейського Союзу та його держав-членів – Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції; офіційний сайт ЦНАПу Полтавської міської ради.

Структура дипломної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг 57 сторінок. Робота містить 3 рисунка, 5 таблиць. Список використаних джерел налічує 24 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг

Теорія державних послуг виходить з досвіду розвинених країн (Великобританія, США, Канада та і.), де в 80-х роках 20 століття відбулася зміна пріоритетів публічної діяльності, а також принципів та форми взаємин влади і громадян. Людина, її права і свободи визнаються головною соціальною цінністю, основним завданням державного управління є надання якісних послуг громадянам. Отже, спілкуючись із владою, громадяни є не заявниками, а одержувачами пільг. Таким чином, держава орієнтує державні органи на потреби особистості, а також постачальників послуг у приватному секторі на потреби споживачів («замовників»), їхні бажання та очікування [8, с. 15].

Дослідження показують, що термін «послуга» використовується в нормативно-правових актах, що регулюють суспільні відносини і використовується у виразах «адміністрація, державна служба або адміністративна послуга». Характеристиками послуги є: діяльність, пов'язана із задоволенням потреб особистості. Матеріальне благо, яке виробляє благодворну дію матеріального характеру, має особливу споживчу цінність - благодворну дію.

Як бачимо, будь-яка послуга – це діяльність, яка спрямована на задоволення конкретних потреб людини, яка здійснюється за її бажанням.

Аналіз наукової літератури показує, що підходи до визначення ключових термінів у сфері адміністративних послуг на сьогодні не є чіткими та послідовними. Початок вживання цього терміна збігається із запровадженням адміністративної реформи, яка на сьогоднішній день є одним із пріоритетних напрямів державотворення в Україні.

Концептуальний обсяг діяльності з надання послуг у державному секторі та органах місцевого самоврядування перенасичений дихотомічним і по суті

синонімічним різноманіттям термінів, що призводить до одночасного використання різних категорій послуг – «адміністративні», «державні» спослуги, «Держава», «Громада», тощо [3]. Відповідно до Концепції розвитку системи адміністрування адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 20.06.2010р. 90-р від 15.02.2006 р. адміністративні послуги є результатом здійснення повноважень уповноваженим органом, який забезпечує правові умови для реєстрації здійснення прав, свобод та законних інтересів фізичними та юридичними особами на їх запит (надання ліцензій, сертифікатів, свідоцтв, реєстрація тощо) [3].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо впорядкування адміністративних послуг урядів у складі уповноважених органів» органи виконавчої влади, підприємства, установи та органи, уповноважені законодавством надавати адміністративні послуги на звернення фізичної або юридичної особи по видачі нормативно-правових адміністративних актів для здійснення та захисту їх прав та законних інтересів та/або для виконання вимог обов'язки, встановлені законом (Отримання ліцензії (дозволу), свідоцтва, свідоцтва та інших документів, реєстрація тощо) [8].

У чинному Законі України “Про адміністративні послуги” № 5203-VI від 06.09.2012 р. (із змінами та доповненнями) поняття адміністративних послуг тлумачиться як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованої на набуття, зміну чи припинення прав або обов'язків такої особи відповідно до закону [17].

Ю. Шаров в “Енциклопедичному словнику з державного управління” розглядає адміністративні послуги, як результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок, проведення реєстрації тощо) [2, с. 25].

Німецький вчений О. Люхтергандт вважає, що поняття адміністративних (управлінських) послуг не охоплює речових (скажімо, видача самої паспортної книжки) і фінансових послуг (приміром, видача грошей соціально незахищеним особам), розуміючи при цьому під управлінськими (адміністративними) послугами «позитивні» індивідуальні акти, які приймаються з метою задоволення певних інтересів фізичних або юридичних осіб [11; с. 27].

В. Авер'янов, підтверджуючи правомірність і термінологічну визначеність поняття “послуги” з боку органів виконавчої влади, звертає увагу на певну недоречність характеристики цих послуг як “управлінських” (чи “адміністративних”). Натомість, акцентує увагу не на “владно-організаційному” аспекті відповідних дій (оскільки “управління” – це владно-організаційний вплив), а на їх “виконавсько-зобов’язальному” аспекті (“послуга” – це виконання певних обов’язків), та вважає, що розглядуваний вид діяльності органів виконавчої влади правильніше визначити як “виконавські послуги” [10].

В. Тимошук та І. Коліушко вважають влучним використання визначення “адміністративні послуги”, звертаючи увагу, що так зване “широке” розуміння поняття управлінських послуг фактично тотожне поняттю “державні послуги”, яке охоплює також послуги, за надання яких органи державної влади та органи місцевого самоврядування несуть опосередковану відповідальність, хоча безпосередньо їх не надають (наприклад, медична допомога) [23, с 32].

Аналіз наукової літератури свідчить, що спочатку фахівцями було запропоновано вживати саме термін “управлінські” послуги. Цей термін небезпідставно критикувався, оскільки управлінськими послугами часто вважають обслуговування власне управлінського процесу, зокрема у приватному секторі виробництва. Оскільки управлінська послуга має кінцеву форму індивідуального адміністративного акту і є результатом адміністративного провадження, то в контексті дипломної роботи вважаємо за доцільне використання терміну “адміністративні послуги”.

Адміністративну послугу можна розглядати у двох аспектах:

- а) як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;
- б) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи [5].

І. Голосніченко наголошує на тому, що не всяка розпорядча діяльність (навіть та, яка спрямована на реалізацію прав і свобод громадян) є послугою. Адже призначенням всієї діяльності органів виконавчої влади, їх посадових і службових осіб є забезпечувати права й свободи громадян та інших осіб. Автор визначає управлінську послугу як створення організаційних умов для реалізації свого права громадянином або іншим суб'єктом адміністративно-правових відносин [4].

На думку О. Карпенка, сучасне розуміння управлінських послуг охоплює всі види діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які здійснюються в інтересах як окремого громадянина, так і суспільства загалом. Державно-управлінські послуги потрібно розглядати як функцію сучасної сервісної держави, оскільки їх надання зумовлене повноваженнями конкретного органу влади, до компетенції якого вони належать [8, с 52].

М. Ославський під адміністративними послугами вважає публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [2].

На думку К. Афанасьєва, адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [2].

Зокрема Г. Писаренко пропонує розглядати адміністративну послугу як правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їхньою заявою) у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату.

К. Ніколаєнко до адміністративних послуг відносить послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, за рахунок коштів як державного, так і місцевого бюджету та мають низку специфічних ознак. Е. Демський робить висновок, що адміністративна послуга – це вчинення органом (посадовою особою) владних повноважень дій, які забезпечують юридичне оформлення надання суб'єкту звернення відповідних повноважень, що спрямовані на набуття, зміну чи припинення прав і обов'язків для задоволення власних потреб морального, матеріального або особистого спрямування [4]. Іноді пропонують визнавати адміністративні послуги як правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їх заявою) у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату [5].

Законом України “Про адміністративні послуги” № 5203-VI від 06.09.2012 р., на законодавчому рівні здійснено розмежування адміністративних правовідносин у сфері їх надання та державно-владної діяльності, яка стосується контролю та нагляду, реалізації права доступу до публічної інформації, здійснення юрисдикційних повноважень тощо [7].

Враховуючи вищезазначене, слід зауважити, що синонімічність значень «адміністративних» та «управлінських» послуг полягає в тому, що перші є частиною других, та й лише в тому випадку, коли вони розглядаються як організаційно-виконавчі дії (або процес) переважно дозвольно-розпорядчого характеру із забезпечення відповідних потреб громадян [11]. Таким чином, категорія «управлінські послуги» значно ширша від «адміністративних» та узагальнює всі послуги органів державної влади (ОДВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС).

Як показує теорія і практика державно-управлінської науки управлінські послуги можна класифікувати за наступними групами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських послуг

Класифікаційна ознака	Групи послуг
<i>Зміст формування та реалізації</i>	<i>Державно-політичні:</i> законодавчі, політичні, судові, контрольні загальносуспільні та ін. <i>Організаційно-виконавчі:</i> дозвільні, розпорядчі, погоджувальні та ін.
<i>Суб'єкт надання</i>	державні, муніципальні
<i>Фінансове провадження</i>	платні, безоплатні
<i>Вплив на об'єкт</i>	безпосередні, опосередковані
<i>Форма надання</i>	тактильні, електронні
<i>Ініціатива надання</i>	втручальні, заявні
<i>Сфера надання</i>	<i>Юридично-правові:</i> юридичні, правові, нотаріальні, земельні, майнові та ін. <i>Соціально-гуманітарні:</i> соціальні, міграційні, освітні, медичні, рекреаційні, екологічні та ін. <i>Фінансово-економічні:</i> фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські та ін. <i>Інформаційно-комунікаційні:</i> інформаційні, аналітичні, консультативні, експертні та ін. <i>Господарсько-побутові:</i> житлові, орендні, транспортні, комунальні та ін.

Вивчення наведених дефініцій дозволяє виділити ряд спільних ознак, притаманних адміністративній послугі:

- 1) надання за заявою фізичної або юридичної особи;
- 2) стосується прав або обов'язків такої особи, тобто адміністративна послуга надається заради забезпечення умов для набуття, зміни чи припинення прав та обов'язків осіб;

- 3) надання адміністративними органами (насамперед органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, іншими державними органами) обов'язково шляхом реалізації владних повноважень, адже адміністративний орган володіє “монополією” на надання конкретної адміністративної послуги; \
- 4) право на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу мають бути безпосередньо передбачені законом [9].

Аналіз джерельної бази свідчить, що стандартами надання управлінських послуги маю бути наступні критерії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стандарти надання управлінських послуг

Критерій	Характеристика
<i>Ефективність</i>	зосередитися на позитивному рішенні
<i>Своєчасність</i>	надання адміністративних послуг у строки, передбачені нормативно-правовими актами, та встановлення розумних строків у законодавстві
<i>Доступність</i>	місцезнаходження адміністративного органу; наявність транспортних розв'язок, вказівників, під'їзних шляхів і місць для паркування транспортних засобів; доступ до приміщення без перепусток; вільний доступ до форм тощо.
<i>Зручність</i>	можливість обрати альтернативний спосіб подання заявки на грант
	адміністративні послуги; надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна»; зручний порядок оплати адміністративних послуг тощо.
<i>Відкритість</i>	вільний доступ до інформації про надання адміністративних послуг, необхідний пакет документів для замовлення адміністративних послуг, правила заповнення бланків, , плату за надання адміністративних послуг, можливі підстави для відмови у видачі адміністративного акта та способи. апелювати;, на веб-сайті органу та в інших джерелах; надання консультативної допомоги, у тому числі по телефону, поштою, електронною поштою
<i>Гідність</i>	ввічливість і повага до громадянина,; наявність належних побутових засобів у приміщенні адміністративного органу тощо.
<i>Професіоналізм</i>	наявність відповідних знань і навичок у працівників адміністративних органів, що виявляється у неухильному виконанні службових обов'язків, наданні консультацій тощо.

- Враховуючи вищевикладене, варто зазначити, що загальними ознаками адміністративних послуг є:
 - наявність суспільного інтересу;
 - обов'язок органів державної влади надавати адміністративні послуги, тобто створити умови для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;
 - державна гарантія надання адміністративної послуги;
 - достатність бюджетного фінансування процесу надання адм. послуги;
 - підстава надання адміністративної послуги - закон (передбачає право особи на отримання конкретної адміністративної послуги та відповідної повноваження адміністративного органу) та ініціатива конкретної особи;
 - підстава судового позову - заява заінтересованої особи уповноважений суб'єкт (орган управління) - особа, наділена повноваження відповідно до законодавства;
 - відповідальність посадових і службових осіб за невиконання/неналежного виконання зобов'язання щодо надання адміністративних послуг;
 - суб'єкт звернення (суб'єкт отримання адміністративної послуги) - конкретний адресат;
 - наявність взаємних прав та обов'язків уповноваженого суб'єкта та суб'єкта звернення;
 - наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративні послуги;
 - результат надання адміністративної послуги - адміністративний акт [16].

За допомогою відповідних механізмів постачальники управлінських послуг формують сервісно-орієнтовану державну політику, яка зумовлена певними інтересами та цінностями споживачів, що потребує відповідної нормативно-правової бази, що є предметом наступного параграфа.

1.2. Принципи державного реформування у сфері управлінських послуг

Останнім часом теорія адміністративних послуг в Україні зазнала значного розвитку. Початок процесу державної реформи припадає на 2006 рік, коли Кабінет Міністрів України затвердив «Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади», це питання стало одним із пріоритетних у державній політиці. Зокрема, у Концепції викладено важливі положення доктрини адміністративних послуг (поняття адміністративних послуг та принципи їх надання), визначено основні цілі реформи.

Ця концепція визначила такі цілі:

- законодавча спрямованість (визначення повноважень щодо надання адміністративних послуг виключно на рівні закону);
- не фрагментація адміністративні послуги;
- термін дії збору та його розмір;
- відповідні терміни надання адміністративних послуг;
- спрощення процедури надання адміністративних послуг тощо; практична спрямованість (встановлення зручних графіків прийому громадян;
- належний доступ до інформації;
- заборона передачі обов'язків адміністративних органів споживачам, витребування додаткових документів;
- ставлення до споживачів як до заявників тощо.

Іншим важливим завданням концепції було впровадження найбільш ефективних форм надання адміністративних послуг. Зокрема, однією з таких форм є запровадження первинної ланки як організації, яка надає всі або найпоширеніші адміністративні послуги певного адміністративно-

територіального рівня на одній території (при цьому термін «сервісні університети» в такому значенні не вживається).

Через півтора року стався черговий вибух уваги влади до надання адміністративних послуг. Зокрема, у 2009 році у пошуках додаткових ресурсів Кабінет Міністрів України звернувся до питання платних державних послуг (у тому числі адміністрування). Закони Ради Міністрів з цього питання виходили майже щомісяця, починаючи з доручення «Про заходи щодо регулювання надання державних платних послуг» від 25 лютого 2009 року № 251.

Тому, Кабінет Міністрів України запропонував кілька основних заходів: спрямувати всі кошти на платні державні послуги до державного бюджету. Заборона передачі повноважень з надання платних державних послуг суб'єктам господарювання, ліквідація підприємств, створених для надання платних державних послуг.

Результатом ініціатив Ради Міністрів у сфері надання адміністративних послуг у 2009 році стала постанова «Про заходи щодо регулювання надання державних послуг, у тому числі адміністративних послуг» від 17 липня 2009 року № 737, якою Рада Міністрів ухвалила Попередній порядок надання державних послуг, у тому числі адміністративних. Цей Закон Уряду визначає адміністративну послугу як державну послугу, що виникає з повноважень корпоративного органу видавати відповідно до нормативно-правових актів фізичної або юридичної особи адміністративний акт, спрямований на забезпечення та захист прав та законних інтересів або/і за виконання певного законодавства про обов'язки (отримання ліцензії (ліцензії), сертифіката, свідоцтва та інших документів, реєстрація тощо).

Згідно з опитуваннями, значну частину адміністративних послуг в Україні складають так звані «ліцензійні документи у сфері господарської діяльності». З 6 вересня 2005 р., коли було прийнято Закон України «Про систему ліцензій у сфері господарської діяльності», центральне утворення єдиних ліцензійних центрів (ОДЦ). Хоча ця політика мала на меті покращити умови отримання послуг лише від компаній, вона реалізовувалася відповідно до

загальних підходів до створення інтегрованих офісів. Крім того, деякі реальні EDC стали гарною основою для створення майбутніх центрів надання адміністративних послуг. Отже, відповідно до Закону про адміністративні послуги приймальні комісії визначені як невід'ємна частина центрів надання адміністративних послуг.

Зазначимо, що в Коаліційній угоді та Програмі діяльності Уряду визначені зобов'язання щодо децентралізації та розвитку мережі ЦНАП.

Тому, успіх реформування адміністративних послуг, у тому числі й у муніципальному секторі, потребує чіткого визначення параметрів державної політики та послідовності її реалізації.

Оскільки дерегуляція та адміністративне спрощення – це загальне скорочення кількості адміністративних послуг та спрощення процедур надання конкретних послуг, то в короткостроковій перспективі було б значним прогресом наведення порядку в «переліках платних послуг», затверджених Кабінет Міністрів. Звісно, дерегуляція – це насамперед завдання уряду та парламенту, адже згідно з конституцією лише закони визначають повноваження органів влади та муніципалітетів.

Особливу увагу слід приділити адміністративним послугам, за якими щороку без виправданої потреби звертаються мільйони українців (наприклад, отримання довідки про судимість чи отримання ліцензії на здійснення операцій з майном неповнолітніх).

Основними шляхами такого спрощення є: зменшення кількості випадків, пов'язаних з наданням адміністративних послуг (у тому числі багаторазова внутрішня реєстрація звернення, попереднє «підписання» документа міським головою або його заступниками тощо). Зменшення кількості документів, які особа має подати для початку процесу.

Важливо також наголосити, що без прийняття Закону про загальний адміністративний суд у сфері правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні збережеться багато прогалин у взаємовідносинах державного управління (у тому числі місцевого самоврядування) та громадян.

Проблемою для держави є відсутність контролю за збором та використанням коштів на надання адміністративних послуг, що в основному має два наслідки. З одного боку, держава не отримує кошти, залучені різними незаконними особами, які надають фактично адміністративні послуги (зокрема, окремі державні компанії).

Проблемою для органів місцевого самоврядування є відсутність ресурсів для забезпечення організації надання адміністративних послуг, зокрема базових потреб, таких як папір, картриджі, поштові витрати тощо, переважна більшість послуг місцевого самоврядування визначено законодавством як безкоштовні для заявників.

Дуже важливим є вирішення питання щодо цільового використання коштів від сплати адміністративного збору. Розподіл адміністративного збору має передбачати забезпечення належної фінансової спроможності суб'єктів надання адміністративних послуг – безпосередніх суб'єктів обслуговування за рахунок коштів, отриманих у вигляді адміністративного збору. Тому плата за управління має зараховуватися до спеціального фонду державного та місцевих бюджетів (залежно від суб'єкта, що надає послуги). Постачальники управлінських послуг зобов'язані готувати та публікувати річні звіти, які мають включати інформацію про кошти, залучені у вигляді плати за управління, та про те, як вони використовуються.

Важливими напрямками державної політики сьогодні є:

- Регулювання Реєстру адміністративних послуг, доступного у Департаменті економічного розвитку. Цей реєстр призначений як довідковий матеріал для інформації про всі адміністративні послуги, що надаються державою, їх правове регулювання та розміри зборів.
- Зосередити увагу на впорядкуванні відносин щодо оплати адміністративних послуг.
- Розробка та прийняття Закону «Про адміністративний збір» (для цього адміністративного завдання, очевидно, необхідно внести

зміни до Закону «Про адміністративні послуги», який передбачає законодавство та перелік адміністративних послуг). Цей перелік основних адміністративних послуг (які є найбільш популярними серед громадян) доцільно доповнити чіткою платою за їх надання. Фактично це було б заміною Наказу Кабінету Міністрів України «Про державну службу» 1993 року. Ця робота має супроводжуватися оновленням окремих рахунків на адміністративні послуги.

Це залишає значний обсяг роботи з місцевою владою. Однак, цей проект потребує не лише фінансової підтримки, а передусім передбачуваної та розумної державної політики.

Очікуються зміни до Закону про адміністративні послуги. Аналіз Закону України «Про адміністративні послуги» передбачає створення реєстру адміністративних послуг. Реєстр адміністративних послуг (далі Реєстр) створюється та ведеться Центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику економічного розвитку (нині Мінекономрозвитку) з метою: Ведення обліку надання адміністративних послуг. Забезпечення відкритого та вільного доступу до інформації для адміністративних послуг.

Відповідно до регламенту на порталі розміщено: Інформація про адміністративні послуги та адміністративні підрозділи. Реєстр адміністративних послуг. реквізити регламенту надання адміністративних послуг; електронні форми заяв та інші документи, необхідні для придбання адміністративних послуг (далі – бланки заяв). Вони повинні бути придатними для копіювання з порталу та друку або для електронного заповнення. Адреси електронної пошти суб'єктів надання адміністративних послуг для подання заяв на надання адміністративних послуг за допомогою телекомунікацій. Відповідальність за достовірність, повноту та своєчасність інформації на порталі несе власник порталу (Мінекономрозвитку).

1.3. Організація надання адміністративних послуг на місцевому рівні

Сьогодні пріоритетними напрямками реформування системи обслуговування в Україні, що реалізує дослідження цього процесу з практичної точки зору, залишається децентралізація адміністративних послуг, підвищення їх якості, а також розвиток мережі ЦНАП.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» Центр надання адміністративних послуг є постійно діючим робочим органом або структурним елементом місцевої державної адміністрації чи місцевого самоврядування, який надає адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами управління [17].]

Основна мета компанії – зламати застарілі стереотипи державного сектору та створити новий інтелектуальний продукт у сфері надання адміністративних послуг, який значно спростить процес отримання документів та забезпечить високий рівень обслуговування клієнтів. Метою органу також є створення сприятливого клімату та впровадження нових необхідних законодавчих змін, проведення пілотних проектів із державними органами та відомствами щодо спрощення процедур надання адміністративних послуг. Створюйте якісні послуги за менший час та спільну мову в усьому регіоні та зробіть перший крок до реформи права власності у сфері надання адміністративних послуг.

Дослідження показують, що ЦНАП може бути сформований як одна з наступних організаційно-правових форм: *у формі постійно діючого робочого органу*. При цьому посадові інструкції працівників органів виконавчої влади доповнюються повноваженнями (функціями) розпорядника та за згодою та на підставі відповідних рішень працівників різних суб'єктів надання адміністративних послуг. Матеріально-організаційне забезпечення діяльності ЦНАП здійснює спеціальний або призначений виконавчий орган (структурний підрозділ) відповідної ради;

у формі структурног підрозділу виконавчого органу відповідної ради. При цьому всі співробітники ЦНАП де-юре входять до штату цього підрозділу. До роботи ЦНАПу на підставі відповідних рішень залучаються працівники інших суб'єктів надання адміністративних послуг. У повній назві цього підрозділу використано словосполучення «Центр надання адміністративних послуг».

Таким чином, в результаті має бути оптимальне співвідношення зручної територіальної близькості ЦНАП до одержувачів послуг та економічної ефективності від створення ЦНАП та окремих працюючих адміністраторів.

Як показують дослідження, існує кілька форм ЦНАП(табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні форми ЦНАП [19]

Форма	Характеристика
ЦНАП у громаді, що складається з одного населеного пункту	Розташований в одній кімнаті, де надаються найпопулярніші послуги. Також можливе створення територіальної одиниці та/або віддаленого робочого місця адміністратора, у разі перевищення довжини населеного пункту 5 кілометрів до ЦНАПу.
ЦНАП у громаді, що складається з кількох населених пунктів	Діє в адміністративному центрі громади. При необхідності можна розмістити ЦНАП в іншому населеному пункті громади, якщо: 1) є відповідне приміщення; 2) організаційна забезпечується
Територіальний підрозділ ЦНАП	Це окремий офіс ЦНАПу, який створює не менше двох робочих місць, рекомендовано створювати в населених пунктах з населенням не менше 1000 осіб. Юридично цей суб'єкт має статус, який залежить від організаційно-правової форми ЦНАП. Створюється на підставі рішення органу, що створив ЦНАП
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі стаціонарне робоче місце	Кабінет на території громади (адміністративний центр громади чи іншого населеного пункту громади), в якому постійно працює один адміністратор, або, в залежності від того, різні розпорядники за графіком, визначеним місцевою радою.

При виборі стандартної моделі ЦНАП необхідно враховувати наступні фактори: *географічне розташування громади* . Відповідно, це: послуги, пов'язані з проведенням технічної інвентаризації та визначенням технічних показників нерухомості (БТІ); експертна грошова оцінка майна; послуги зі

страхування нерухомості, охорони здоров'я, транспортних засобів та подорожей;

чисельність населення , що враховується при складанні інвестиційного проекту ЦНАП: тип будівлі, площа приміщень, порядок організації роботи, кількість персоналу та робочих місць для нього тощо.

незалежно від чисельності населення громади кожен ЦНАП має надавати: послугу у форматі «open space»; можливість отримати супутні послуги; отримання найпопулярніших послуг; найбільш прийнятні години прийому.

Залежно від типу поселення вибирається форма ЦНАП. Адже на це впливає наявність повноважень, майбутніх повноважень (отриманих на підставі рішень місцевої ради), наявність суб'єктів надання адміністративних послуг, які можуть бути залучені до ЦНАПу.

Сільські, селищні громади та громади міст районного значення виконують функції щодо:

- реєстрації актів цивільного стану;
- наявні повноваження у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання;
- може отримувати згідно з рішенням повноваження на реєстрацію нерухомого майна, суб'єктів підприємницької діяльності, видачу відомостей з Державного земельного кадастру, частково – орган у сфері архітектурно-будівельної інспекції;
- повноваження у сфері паспортних послуг (оформлення та видача паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон), але це не завжди доцільно з точки зору економічного обґрунтування.

У населених пунктах, які є адміністративними центрами областей, необхідно створити «Міський районний ЦНАП». Така модель забезпечувала б обслуговування як мешканців адміністративного центру, який є центром області чи міста обласного значення, навколо якого розташований однойменний район, так і мешканців області.

Є два способи створити район ЦНАПу:

Обидва ЦНАП діють при виконкомі місцевої ради та райдержадміністрації, адміністратори обох ЦНАПів розміщені в одній кімнаті.

Юридично ЦНАП при РДА ліквідовано, а на підставі узгодженого рішення через ЦНАП місцевої ради надаються адміністративні послуги для мешканців громади та для всіх мешканців району. Матеріально-технічне забезпечення здійснюється органом місцевого самоврядування.

Право фізичних та юридичних осіб на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги передбачено частиною першою статті 6 Закону «Про адміністративні послуги». Способами реалізації цього права є: безкоштовний доступ до Реєстру адміністративних послуг, розміщеного на Урядовому порталі; цілодобова державна телефонна допомога встановлюється законодавцем, але реальна можливість реалізації цього права вимагає фактичного створення такої телефонної допомоги.

Але органи місцевого самоврядування, безперечно, можуть створити власні звітні служби такого роду (що, до речі, вже відбулося в деяких українських містах). Інформування населення через ЗМІ. Надавачі адміністративних послуг зобов'язані встановлювати на приймальнях заявників інформаційні стенди із зразками відповідних документів та інформації, якщо їх достатньо для отримання адміністративних послуг без сторонньої допомоги.

Наявність інформаційних карток на кожну адміністративну послугу вважається обов'язковою. Інформаційна картка адміністративної послуги містить відомості про:

- суб'єкта надання адміністративних послуг та/або центру надання адміністративних послуг (назва, місцезнаходження, режим роботи, телефон, адреса електронної пошти та веб-сайт). Якщо адміністративна послуга надається через центр надання адміністративних послуг, то в інформаційній картці необхідно вказувати лише інформацію про ЦНАП, як єдине місце для звернення до суб'єкта звернення;

- перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, порядок та спосіб їх подання, а за необхідності - відомості про умови або підстави отримання адміністративних послуг. Крім вимог Закону, рекомендується також у разі витребування документів, отриманих від інших органів влади чи установ, організацій: по-перше, вичерпно визначити кількість таких документів (тобто надати нумерований перелік); по-друге, вкажіть, по можливості, контакти органів/установ, які видають такі документи. Це позбавить від необхідності надання додаткових порад щодо того, де отримати відповідні документи. Замість переліку документів не приймаються посилання на норми законодавства, в яких такий перелік визначено. Якщо особа при зверненні за наданням адміністративної послуги звертається за письмовою заявою, доцільно розробити та додати до інформаційної картки формалізовані форми заяв (заяв/заяв), щоб особа надала лише персональні дані та зазначала індивідуальні особливості справи;

- оплата або несплата адміністративної послуги, розмір та порядок сплати (адміністративного збору) за платну адміністративну послугу.

Інформаційний лист адміністративної послуги розміщується суб'єктом адміністративної послуги на його офіційному веб-сайті та за місцем надходження скарги суб'єкта. забезпечити безкоштовний і широкий доступ до інформаційних карток. Рекомендується «прив'язати» інформаційні картки з веб-сайтом безпосередньо до переліку адміністративних послуг, у тому числі додати форму заявки (у разі потреби її заповнення).

Якісна інформаційна картка зменшує потребу в усних та інших особистих консультаціях, є джерелом інформації як для споживачів послуг, так і для персоналу приймальні.

Якщо адміністративна послуга є комплексною, тобто надає проходження кількох послідовних етапів, в яких беруть участь різні предмети, для цього в будь-якому випадку розробляється одна інформаційна картка. Тобто правило таке: одна адміністративна послуга – одна карткова інформація.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» перелік адміністративних послуг, що надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про створення ЦНАПу. При цьому до переліку адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП, мають бути включені адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України. Тобто є логіка, що певний комплекс адміністративних послуг, які на сьогодні надає виконавча влада, обов'язково буде внесено до компетенції ЦНАП. Проте Законом передбачено, що через центр надання адміністративних послуг можуть надаватися й інші адміністративні послуги на підставі узгоджених із суб'єктами надання адміністративних послуг рішень.

Важливо наголосити, що відповідно до Закону «Про адміністративні послуги» суб'єктам надання адміністративних послуг заборонено отримувати запити від суб'єктів, які звернулися з заявами про надання адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ч. 8 ст. 12). Тобто, ця норма передбачає, що при наданні адміністративної послуги ЦНАП орган, який розглядає справу по суті (наприклад, окремий підрозділ виконавчого комітету), не має права на окремий допуск громадян до категорії справ.

Перелік адміністративних послуг для ЦНАП має складатися на основі Базового переліку адміністративних послуг міськради.

(її підрозділи), міська рада, спільні підприємства.

Вони не є адміністративними послугами і тому не можуть бути включені до переліку: контрольна-перевірочна діяльність (без декларування одержувача); фактичні дії (без потреби свідомого (персоніфікованого) рішення; «прийняття заяви», «реєстрація вхідної/вихідної кореспонденції» тощо), суб'єктивна відмова не оскаржується, не підлягає жодному судовому захисту.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СЛУЖБ

2.1 . Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг

Ефективне реформування системи надання адміністративних послуг в Україні є важливим процесом у контексті інтеграції до Європейського Союзу. Цей процес має бути ефективним і забезпечувати належний рівень довіри до влади, відповідати потребам і запитам людей відповідно до особливостей демократичного суспільства та верховенства права. Вищезазначене актуалізує вивчення та аналіз досвіду зарубіжної практики.

Практика показує, що *Нідерланди* є одними з лідерів-піонерів у впровадженні концепції супермаркетів. А муніципалітет Гааги (Den Haag), на думку багатьох експертів, має один з найкращих прикладів ЦНАП. Система супермаркетів має два рівні: центральний офіс на рівні міста та 7 офісів у різних частинах міста. Центральний офіс у муніципалітеті на першому поверсі приймає громадян з усіх питань, що належать до компетенції муніципалітету. Будь-яка особа може вільно входити в будівлю муніципалітету без дозволів і будь-яких пояснень. Якщо людина потрапляє в одне з більш ніж двадцяти прийомних місць і має можливість вирішити всі питання відразу. З 2009 року міська влада прийняла рішення про створення «Державної служби» (Publieksservice) шляхом об'єднання ресурсів Служби громадян (Burgerzaken), інформаційного порталу (www.denhaag.nl) та служби ContactCentrum. Ця комбінація є новим кроком до кращого обслуговування громадян і бізнесу.

Споживач може звернутися до органу та отримати послугу трьома способами: особисто, письмово або в електронному вигляді. Усі послуги платні, в тому числі і «малі» сертифікати. Розмір плати за кожен послугу визначається муніципалітетом Гааги і може значно відрізнятися від цін в інших регіонах Нідерландів. У комплексних послугах (наприклад, отримання дозволу на будівництво) спочатку стягується плата за сам процес подання заявки, а в разі успішного вирішення справи кошти сплачуються окремо за відповідний дозвіл.

Кількість працівників ЦНАП залежить від кола завдань і кількості годин роботи ЦНАП на тиждень, тобто від завантаженості, а не від кількості мешканців. Середня чисельність персоналу в Німеччині становить 30 тис. осіб.

Аналізуючи процес реформування надання адміністративних послуг у Німеччині, слід зазначити, що супермаркети не надають соціальних послуг, дозволів на будівництво та реєстрації актів цивільного стану через особливості законодавства (держава відповідає за соціальні питання) та акцент ставлять на «швидких» послугах. Специфіка Німеччини в тому, що для соціальних послуг та будівельних послуг існують спеціальні подібні методи роботи закладу. При цьому для питань будівництва у великих містах (з населенням 200 тис. осіб) рекомендується створювати університети будівельних послуг, а в районних адміністраціях - районні сервісні університети. Сьогодні фінансові органи також все частіше створюють для громад сервіси з отримання податкових документів.

Адміністративно-територіальну реформу в *Польщі* загалом визнають успішною як науковці, так і політики. Важливою частиною державного управління в Республіці Польща є територіальне самоврядування. Воно поділяється на місцевий (рівень гміни та повіту) та регіональний (рівень воєводства), які не мають ієрархічної залежності. Слід зазначити діалектичну єдність уряду та самоврядних адміністрацій у Польщі. Якщо органи державної виконавчої влади характеризуються вертикальною підпорядкованістю, то органи територіального самоврядування всіх рівнів є незалежними як між собою, так і від органів державної виконавчої влади. Але ця незалежність поєднується з необхідністю спільного вирішення проблем територій, що неминуче веде до співпраці.

Основним завданням органів територіального самоврядування є організація надання населенню комунальних послуг. Ці послуги поділяються на комунальні (енергетика, водопостачання та водовідведення, транспорт, утримання доріг та зелених насаджень тощо), соціальні (освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо) та

адміністративні. Органи місцевого самоврядування мають організувати надання послуг мешканцям, але не зобов'язані надавати їх самостійно. Як правило, з цією метою укладаються договори з суб'єктами господарювання чи недержавними організаціями [12, с. 101].

З цією метою створено загальнодержавні показники оцінки роботи, які передбачають: визначення пріоритетів і стандартів, узгодження з місцевим органом виконавчої влади; критерії оцінки виконання радами своїх функцій (ради поділяються на 4 групи за якістю надання послуг): високопродуктивні, вище середнього, нижче середнього, малопродуктивні; чітка та лаконічна публічна інформація, яка дає змогу громадянам оцінити свою діяльність; налагодження та прийнятні ціни на послуги, що допоможе їх покращити; контроль ревізійною комісією з метою недопущення погіршення діяльності ради з надання послуг тощо [2, с. 158].

Дослідження показали, що клієнти не цікавляться стандартами обслуговування. Проте вони хочуть, щоб уряд був перед ними підзвітний, а стандарти, у свою чергу, служать орієнтиром для оцінки його діяльності.

2.2. Вітчизняна практика надання адміністративних послуг

Пріоритетними напрямами реформування системи надання адміністративних послуг в Україні є децентралізація адміністративних послуг, підвищення їх якості, підхід надання адміністративних послуг до громадян і бізнесу, подальший розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг.

Підвищення якості надання адміністративних послуг для фізичних та юридичних осіб на основі принципів прозорості, ефективності, доступності та зручності, раціональної мінімізації документів та процесуальних дій, використання сучасних технологій для керівників, надання комплексу відповідних послуг для зручні клієнти важливі.

Згідно з дослідженнями, процес розвитку мережі ЦНАП триває в усіх регіонах України. ЦНАП створено та діє відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги». ЦНАП може утворюватися в органі виконавчої влади

міста та області, селища, сільської ради, якщо компетентна рада ухвалить таке рішення.

Як показує практика, зразкові ЦНАПи – це доброзичливі адміністратори, прозорість і прозорість, гості без обідньої перерви (а деякі дні – до восьмої вечора), електронні черги, що надають максимальну кількість послуг. 53% ЦНАП пропонують своїм відвідувачам від 50 до 135 послуг, 27% пропонують від 136 до 200 послуг [45].

Розвиток ЦНАП у різних сферах є компетенцією місцевої влади (міста, гміни, села). Все залежить від місцевої влади, від ремонту приміщень та обладнання ЦНАПу, від переліку безкоштовних адміністративних послуг для комфортного проживання (чай/кава, доступ до Інтернету). Найскладніша ситуація, коли йдеться про фінансування ЦНАПів в облдержадміністраціях. Крім того, слід спростити процес надання адміністративних послуг одержувачам.

Для розширення переліку адміністративних послуг, які може надавати ЦНАП у різних куточках країни, використовується питання закупівлі спеціального обладнання та програмного забезпечення з міського бюджету для підготовки та оформлення необхідних документів. Поради щодо заповнення переліку адміністративних послуг, що покладаються на орган місцевого самоврядування, а саме: реєстрація актів цивільного стану, видача посвідчення водія на керування транспортними засобами, державна реєстрація транспортних засобів.

Загалом ЦНАПи в Україні фінансуються виключно з міського бюджету. Особливо при наданні нової комп'ютерної техніки, меблів. Для запобігання корупції в окремих сферах на об'єктах ЦНАП встановлено аудіо- та відеокамери, запроваджено електронне управління чергою, що дає змогу коригувати черги заявників на надання адміністративних послуг та заощадити час.

Ці послуги замовляються за технологією Bank ID або за допомогою офісу. Крім того, при першому замовленні послуги онлайн-адміністрування

створюється «Офіс резидентів», заявник отримує логі та пароль, а також можливе замовлення подальших онлайн-сервісів за допомогою «Enterprise». ».

У контексті реформи децентралізації надання якісних послуг людям є найбільш очікуваною та вже відчутною зміною в багатьох інтегрованих громадах. Швидкий прогрес у цьому напрямку став можливим, зокрема, завдяки державній підтримці та допомозі наших міжнародних партнерів.

2.3. Методика оцінки якості адміністративних послуг

Якість державної послуги є одним із ключових факторів створення ефективних ЦНАПів. Оцінка якості надання послуг, по суті, означає приглушення продуктивності об'єкта обслуговування та послуги. Згідно з дослідженням, для цього необхідний комплексний підхід до вирішення проблеми. Зокрема, складна система надання адміністративних послуг потребує системного підходу до вдосконалення процедури її надання – доступу, навчання та компетентного персоналу.

Однією з основних основ методології навчання оцінки якості послуг CNAP може бути функціонування системи управління якістю ISO 9001. Основною основою системи є орієнтація на потреби, очікування клієнтів, створення та функціонування бізнесу. звичай ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якої притаманні характеристики відповідають встановленим вимогам. Сформована потреба зазвичай розуміється як необхідність або очікування. Задоволеність клієнта - Ступінь задоволеності клієнтів своїми вимогами.

Відповідно до вимог міжнародного регламенту ISO 9001 CNAP пропонує рекомендовану методологію оцінки якості обслуговування та рівня

продуктивності на різних рівнях (рис. 2.3).

1. ЕТАП

Визначення вимог до якості надання адміністративних послуг

2. ЕТАП

Формування критеріїв оцінювання якості послуг і стандартів їх надання

3. ЕТАП

Формування переліку інструментів оцінки якості послуг та діяльності

4. ЕТАП

Розроблення методики та їх способи фіксування інформації

5. ЕТАП

Планування і проведення оцінювання НАП

6. ЕТАП

Аналіз отриманої інформації

7. ЕТАП

Оприлюднення результатів оцінювання

Рис. 2.3 Етапи оцінки якості послуг

Вимоги висуваються до якості надання адміністративних послуг;

– встановлення законодавчих та нормативно-правових документів (вимоги законодавства України та нормативно-правових актів у значенні «Адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI; КМУ 16.05.2014 № 523-р «Деякі адміністративні питання» органів виконавчої влади, що виконують адміністративні завдання в центрах»);

- суб'єкти, які створили ЦНАП (вимоги, які створили ЦНАП, можна описати в стандартах – положеннях, ІТ-послугах, інструкціях та описах процесів надання послуг тощо);

- виходячи з потреб та очікувань клієнтів (вимоги до обслуговування клієнтів можуть бути визначені після отримання інформації від таких клієнтів, наприклад, використання скарг і пропозицій з різних ЗМІ, коментарів до робіт, соціологічних досліджень, включаючи відповіді на запитання за місцем розташування та анкети Різні рецензії).

Для оцінки якості послуг необхідно спочатку окреслити предмет оцінки, тобто визначити сфери обслуговування, основними з яких будуть: організація ЦНАП, приміщення та інфраструктура, навчання персоналу, безпосереднє надання послуг, бізнес-аналіз. Для кожного з напрямів необхідно визначити законодавчі та нормативні вимоги, які будуть покладені в основу формування критеріїв оцінювання. У майбутньому кожен орган влади зможе додати до вимог свої власні вимоги і вимоги клієнтів. Згідно з зазначеним терміном «критерії» - це «міра», за допомогою якої складається уявлення про ефективність діяльності суб'єкта обслуговування. Експертний центр політико-правових реформ В.Тимошук вважає, що норми оцінки якості послуг – «це методичні рекомендації, які можуть лягти в основу організаційних стандартів надання адміністративних послуг та визначити, наскільки конкретні послуги відповідають їхнім потребам та інтересам.

Якість адміністративних послуг має оцінюватися за встановленими стандартами або встановленими для них показниками якості чи кількості. Це необхідно для того, щоб вони могли оцінити та підтримувати стандарти свого догляду.

Законодавчі вимоги до якості надання адміністративних послуг викладені в Законі України про адміністративні послуги – у ст. ст. 4 та 7. 4. Цей закон визначає такі принципи управління основними адміністративними послугами, які будуть корисними при оцінці якості послуг;

- чіткість і відкритість; майстерність, підготовка;

- наявність інформації про надання адміністративних послуг;
- Мінімізація раціональної кількості існуючих документів і процедур
- необхідно для підтримки доступності та зручності управління для тих, хто звертається.

Додаткова інформація в Концепції розвитку системи управління вищими органами виконавчої влади та затверджена Постановою Палати Міністрів від 15.02.2006 № 90-р, яка містить критерії оцінки якості управління. Послуги:

- 1) Ефективність - задоволення потреб фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі;
- 2) відповідність адміністративного регулювання у встановлений законом строк;
- 3) доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб запитувати адміністративні послуги;
- 4) зручність – врахування інтересів та потреб отримувачів послуг при організації надання адміністративної послуги;

Коротше кажучи, усі ці причини можна звести до трьох причин;

Ефективний (результативність + шанс). Ці стандарти необхідні для ефективності та зручності; вони потребують законів, але держава також може їх змінити. Критерієм ефективності є те, чи поставка та адміністративний акт в цілому - на основі процесу доставки та відповідного стандарту - утворюють законодавчо визначену межу надання.

Доступність (комфорт + відкритість). Може включати фізичну доступність (стратегічна дорога і транспорт, пандуси для людей з особливими потребами), організаційну (наявність офіцера на робочому місці, зручний графік прийому), фінансову (можливість оплатити послуги), інформаційну (наявність інформації про послуги)). послуги для клієнта у стратегічно розміщеній формі). Цей критерій має включати декілька показників, що вказують на зручність прийняття послуги, а саме: можливість вибору способу звернення за адміністративними послугами, простоту процедури користування послугами, зручність оплати адміністративних послуг. Відкритий означає

можливість отримання інформації про послуги, методи та процедури їх надання.

Для оцінки якості наших послуг ми можемо порекомендувати достатні та ефективні інструменти для використання в Україні. Це насамперед: Зовнішнє соціологічне опитування (ЕІЕ); питання (запитання) (внутрішнє та зовнішнє оцінювання); Онлайн опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка електронна купонна черга (внутрішня вартість); експертне опитування (ОВНС); Абитурієнти: внутрішні (внутрішнє оцінювання) та зовнішні (зовнішнє оцінювання); аналіз передового досвіду (внутрішня оцінка).

Основним критерієм оцінки якості послуг є пропоноване застосування інструменту – системність і систематичність. Системний підхід означає, що для всіх залучених компаній необхідно вибрати декілька інструментів оцінки та періодично підсумовувати інформацію з усіх оцінок. При систематичному застосуванні ви можете отримувати інформацію та переглядати динамічні зміни якості обслуговування. Регулярне використання кожного засобу ідентифікації є систематичним, але не рідше одного разу на рік. Це дає змогу комплексно збалансувати календарний (бюджетний) рік та плани та заходи, а також необхідні ресурси.

Оподаткування може бути найбільш ефективним, коли воно функціонує як частина більш цілісної організації. Тому запропоновану систему рейтингу якості послуг необхідно інтегрувати в загальну політику управління. Якщо діяльність органів місцевого самоврядування планується протягом року, то необхідно визначити види оподаткування, які будуть здійснюватися на цей час, із залученням інших органів соціальної та державної влади. Важливо використовувати кілька інструментів і включати всі компанії до своєї інформації. Будь-який вид оподаткування вимагає від моїх виконавців визначення та визначення періодичності дій.

Після підготовки оцінки за встановленими нормами та стандартами керівництво органу отримує інформацію для аналізу. Після кожної з цих оцінок отримана інформація оброблялася та узагальнювалася. Згенеруючу інформацію

з усіх оцінок, замовлених і проведених протягом певного періоду часу (чотири, шість місяців, один рік), необхідно розробити відповідно до цілей і завдань. Перш за все, важливо проаналізувати виконання встановлених стандартів, а також пропозиції та зауваження клієнтів для покращення якості обслуговування. Основним елементом аналізу має бути виявлення відмінностей у наданні послуг (сферах обслуговування): несвоєчасне обслуговування; ті, на кого прийнято скаржитися; Виявлення проблем із процедурами закупівлі послуг тощо. Уряд повинен бачити справжню картину держави у наданні послуг. Рішення про шляхи вирішення проблем і способи їх вирішення, а також способи забезпечення якості роботи обговорюються на засіданні та оформлюються окремим документом (протоколом засідання, рішенням комітету чи колегії, церковними наказами). . комітет). більші тощо).

На основі аналізу результатів має бути складений звіт, який має показати позитивні сторони та адміністративні проблеми, пропозиції щодо підвищення їх якості, потребу в ресурсах (економічних, людських та матеріальних) та можливі шляхи їх вирішення. Питання та зміни до Послуг. Керівний орган має брати участь у аналізі існуючої системи надання послуг та у прийнятті стратегічних рішень щодо можливостей реформування ідентичності.

Ефективна рейтингова система надає об'єктивну інформацію про якість надання послуг; Крім того, така система може стати основою для прийняття адміністративних рішень щодо реального підвищення якості послуг та наближення їх до необхідних клієнтів. Оцінка якості надання послуг суттєво стримує діяльність постачальника послуг щодо виконання бюджету виконання послуг, встановленого для державних потреб. Для цього необхідний комплексний підхід до вирішення поставлених завдань. Зокрема, впровадження системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, що покращує процес її надання – доступу, відбору, навчання та компетентного персоналу.

Власні вимоги органу влади щодо надання адміністративних послуг повинні враховувати очікування та потреби клієнтів, можливість їх задовольнити. До:

- 1) максимальний час очікування в черзі;
- 2) максимальний час обслуговування
- 3) % послуг, наданих після встановленого терміну;
- 4) % працівників ЦНАП, які пройшли професійно-психологічну підготовку;
- 5) % укомплектованості ЦНАП;

Нормативно-професійні вимоги є основою для визначення нормативів врахування якості послуг, які разом із показниками формують кількісні та якісні стандарти послуг для уряду. Узагальнений досвід надання адміністративних послуг має такі складові:

1. Інтеграція сервісів, тобто великий перелік послуг, які найбільше потрібні громадянам («популярні»).

2. Достатня поінформованість громадян і повнота наданої їм інформації щодо адміністративних послуг: веб-сайт, , інформаційні кіоски, IP, електронні послуги (SMS-повідомлення, мобільні додатки, Facebook-сторінки).

3. Режим роботи, який відповідає не тільки законодавчим вимогам щодо кількості годин прийому ті безперервної роботи, але й значно покращує його. Розширені ЦНАП мають більше 50 годин на тиждень для прийому громадян (включаючи роботу по суботах, один-два дні – до 20:00 і без перерви) і аналізу кількості звернень на послуги в розрізі годин. Співробітники ЦНАП, щоб уникнути черги

Незважаючи на великий прогрес у покращенні якості адміністративних послуг за останні роки, існують інші потреби і можливості для їх покращення навіть у розвинутих ЦНАПах. Деякі області потребують додаткового аналізу. Зокрема, рекомендації можуть включати наступне:

1. Необхідно стежити за актуальністю та повнотою інформації для замовників послуг, зокрема, на сайтах ЦНАП, інформаційно-технологічних картках.

2. Враховуючи збільшення кількості наданих повноважень (реєстрація місця проживання, підприємницької діяльності та нерухомості, а в короткостроковій перспектив – і актів цивільного стану) та велику кількість звернень до одного працівника ЦНАП протягом дня (понад 30) необхідно провести ранній аналіз. Професійно-психологічна підготовка персоналу, а також їхня компетентність у створенні великих інтегрованих офісів є важливими чинниками підвищення якості послуг.

3. Для найкращих ЦНАП виникла потреба в оптимізації численних процедур надання послуг, які прописані в ТК, а також у різних інструкціях. Оптимізація передбачає: видалення непотрібних дій (багаторазова реєстрація вхідного пакету документів, візування багатьма посадовими особами); скорочення термінів виконання таких дій, коли рішення приймаються колегіальними органами (виконками, міськими радами); скорочення термінів надання послуг.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПОСЛУГИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Принципи організації надання адміністративних послуг ЦНАП Полтавської міської ради

Децентралізація управлінських послуг, правок та їх якості. Також сьогоденні сайти розвитку мережі ЦНАП реформують систему надання адміністративних послуг у Полтавській області.

Відповідно до Закону про адміністративні послуги України станом на 24 липня 2019 року створено та функціонує близько 40 ЦНАПів за напрямом підготовки.

Інформацію по кожному регіону надає ЦНАП, який також надає повну інформацію про послуги центру та його діяльність. Крім того, вони мають доступ до інших супутніх послуг: копіювання документів, фінансові послуги (термінальні платіжні системи).

Основні наукові центри адміністративних офісів Полтавської області: забезпечення всіх адміністративних офісів в одному приміщенні; Забезпечення сприятливих умов для догляду за клієнтами з інвалідністю та дітьми.

Принципом надання адміністративних послуг є: верховенство права, включаючи законність і правову визначеність; рівність перед законом; відкритість і прозорість; наявність інформації про надання адміністративних послуг;; раціональне мінімізацію кількості документів та процесуальних дій, необхідних для отримання адміністративних послуг; неупередженість і справедливість; доступність та зручність для суб'єктів звернення.

У рамках виконання дипломної роботи особливу увагу приділяти вдосконаленню управління майном адміністрування на муніципальному рівні.

Проілюструємо цей процес на прикладі Центру надання адміністративних послуг міськвиконкому за адресою 36000 м. Полтава, вул. Соборності, 36.

Порядок та умови надання адміністративних послуг ЦНАП Полтавської державної ради регулюються такими нормами: «

Закон України «Про адміністративні послуги»;

Закон України: «Система дозволів у сфері господарської діяльності»;

Закон України «Про звернення громадян»;

Закон України «Про доступ до публічної інформації»;

Закон України «Про охорону культурної спадщини» (в редакції);

українське законодавство «дозволяє індекс рівня економічної активності»;

Постанова Палати Міністрів України від 3 березня 2002 р. 318 «Затвердження Плану визначення меж і контролю за використанням історичних територій та обмежень господарської діяльності в неопублікованих історичних зонах»;

Стратегічними цілями Полтавської державної ради є:

Інформація, консультації та практична допомога фізичним та юридичним особам в отриманні адміністративних послуг також дозволяють здійснювати господарські операції.

Це також дозволяє розробляти та впроваджувати спрощену політику, скоригувати механізми та скорочувати час на використання адміністративних послуг в установах. Визначення причин виникнення існуючих перешкод при започаткуванні та здійсненні господарської діяльності, надання пропозицій щодо подальшого реформування у сфері надання адміністративних послуг, у тому числі дозвільних процедур та видачі дозвільних документів.

Підготовка пропозицій щодо перегляду чинних порядків отримання адміністративних послуг, здійснення органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями узгоджувальних (дозвільних) процедур.

Перелік послуг, які надає ЦНАП Полтавської міської ради, представлений у додатку Б.

Моніторинг та аналіз дозвільної документації на предмет дотримання

УПОВНОВАЖЕНІ ПРЕДСТАВНИКИ
СУБ'ЄКТІВ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
(органів виконавчої влади, інших державних
органів,
їх посадових осіб, уповноважених відповідно
до закону надавати адміністративні послуги

УПОВНОВАЖЕНІ
ПРЕДСТАВНИКИ ДОЗВІЛЬНИХ
ОРГАНІВ

Рис. 3.1. Структура ЦНАП Полтавської міської ради

Органи та служби, що входять до ЦНАП, представлені безпосередньо в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Органи та служби-учасниці

ЦНАП Полтавської міської ради на 2018 рік

Рівні	Органи, служби
<i>Державні, територіальні та обласні адміністрації</i>	Держземагентство, ДАБІ, УПП ППП, УДМС, Держпраці, охорони навколишнього середовища, пожежної безпеки та ін.
<i>Управління та служби міської ради</i>	Архітектур містобудування, земельного кадастру, комунальних ресурсів, житла, освіти, благоустрою, реєстрації місця проживання тощо.

Згідно з дослідженнями, у роботі ЦНАПу беруть участь 24 суб'єкти надання адміністративних послуг. Зокрема, 12 територіальних органів виконавчої влади надають 61 адміністративну послугу (або 65% від загальної кількості); 9 структурних підрозділів виконкому надають -27 адміністративних

послуг (або 28%); 3 місцеві органи виконавчої влади - 7 адміністративних послуг.

Основними особливостями навчальної програми ЦНАП є:

Організація надання адміністративних послуг також дозволяє надавати Полтавській раді приміщення центром надання адміністративних послуг.

Це спрощує процес отримання адміністративних послуг та покращує їх надання.

Забезпечте, щоб респонденти були поінформовані про вимоги та процес адміністрування наданих послуг.

Основне завдання ЦНАП — створити модель, яка б відповідала потребам «хорошої» спільноти, оскільки з точки зору споживача ЦНАП є єдиним місцем (приміщенням), де люди та організації отримують найпопулярніші юридичні послуги у стратегічних ситуаціях. .

Основні рекомендації щодо ЦНАП мають бути такими:

Релігія — це робота у «відкритій формі» і добре пристосоване приміщення для розміщення адміністративних послуг;

Список послуг доступний, різний час прийому для максимального комфорту, відвідування та робота у вихідні дні;

Варто зазначити, що поточна робота з реорганізації Полтавської державної ради потрібна для покращення послуг. Зокрема, паперова інформація (ІК) про адміністративні послуги ЦНАП постійно оновлюється відповідно до вимог законодавства. Карткова технологія доступна для будь-якого виду послуг.

Проектна робота ЦНАПу ґрунтується на таких принципах Полтавської міської організації: Обіг з відвідувачами:

Принцип «неупередженості». Споживачі отримують об'єктивну та справедливу оцінку заперечень, пропозицій та скарг, зроблених операторами ЦНАП, у встановлений законодавством строк.

Принцип «зворотного зв'язку». Відвідувачам надається належна та актуальна інформація про результати надання послуг та відповіді на будь-які

запити. Таке спілкування може мати такі форми: активне (відвідувач особисто проявляє ініціативу у висловленні своєї точки зору на якість обслуговування в ЦНАП); пасивний (співробітник ЦНАП просить відвідувача висловити свою думку щодо задоволеності послугою). За способом вираження зворотний зв'язок має такі види: зворотний зв'язок про діяльність; пропозиція; скарга.

Принцип «досяжності». Організаційна доступність, тобто споживачу послуги не може бути заборонено отримання необхідної послуги за умови, що він відповідає вимогам, необхідним для отримання послуги. Інформаційна доступність означає, що споживач отримає достовірну та необхідну інформацію про всі адміністративні послуги, як надає ЦНАП. *Принцип «своєчасності».* Відвідувачам гарантується найкоротший час очікування на отримання послуги.

Принцип «розуміння діяльності». Бізнес-процеси надання адміністративних послуг для споживачів структуровані, розвинені та зрозумілі. Початок «професійного обслуговування». Належне надання всіх видів адміністративних послуг гарантується професіоналізмом та компетентністю співробітників ЦНАП.

3.2. Удосконалення управління персоналом Полтавського ЦНАПу міської ради

У сучасній спільноті соціально-економічного розвитку питання специфічної підготовки найбільш відповідних кадрів у сфері надання адміністративних послуг може слугувати функцією вирішення проблемних питань, які стосуються відвідувачів ЦНАПу на роботі. Працівник центру надання адміністративних послуг потрапляє в різноманітні ситуації з великою напругою та складністю міжособистісного спілкування. Цей важливий особистий внесок вимагає розвитку довірчих стосунків з відвідувачами та навичок управління емоційною напругою в системі ділового спілкування. Адміністратор може швидко дізнатися контакт, психологічний стан співрозмовника та його потреби. Емоційний інтелект та комунікативна

компетентність адміністратора формують основу вміння емоційно підтримувати відвідувачів у ситуаціях.

ЦНАП є важливою частиною адміністративного персоналу, яка визначає якість обслуговування, ефективну комунікацію зі споживачами, середовище проектування та виконання, а також нормативні вимоги. З іншого боку, ЦНАП Полтавської міської ради потребує нових доповнень у систему управління персоналом.

Щоб працювати в ЦНАП, ви повинні знайти кваліфікованих працівників, які мають або можуть придбати необхідні комунікативні навички. Однією з таких конфігурацій є система операторів ЦНАП, тобто посадової особи, яка здійснює виконання державних управлінських завдань у рамках консультацій та надає організаційну підтримку як суб'єктам, так і суб'єктам.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», основними критеріями відбору кандидатів на здобуття статусу адміністратора ЦНАП є: громадянство України; освіта магістра, володіння українською мовою; висока мотивація праці (визначається мотиваційним есе).

Основними положеннями цієї діяльності є: регулярність, послідовність, активність, цілеспрямованість. З огляду на це, кандидат на посаду адміністратора повинен володіти такими здібностями: володіти професійним тактом, бути відкритим, співчувати чужим труднощам, викликати співчуття та довіру в інших, дотримуватись професійної таємниці, делікатність у всіх питаннях, що стосуються життя людини. ;

виховувати психічну стійкість, бути готовим напружувати розум, уникати справедливості, невротичних помилок у правильній оцінці та діях, незважаючи на можливі образи (підозрілість, гнів);

Виконуйте свої обов'язки чесно, ввічливо та відповідайте клієнту; вирішувати непередбачені обставини навіть у непередбачених обставинах, чітко формулювати свої думки та правильно їх уникати, уникати зарозумілості

та зарозумілості.Полтавська міська рада має проходити в кілька етапів (рис.

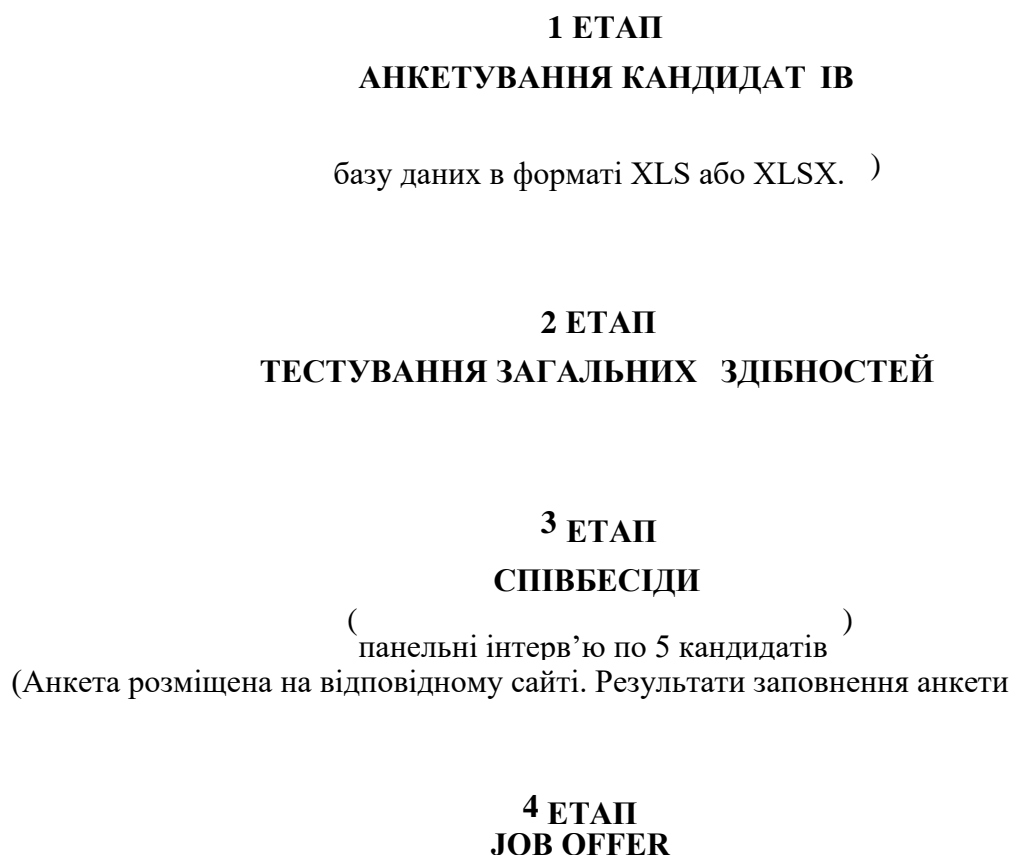


Рис. 3.2. Етапи відбору кадрів ЦНАП Полтавської міської ради

У будь-яких випадках працівник повинен мати навички роботи в рамках законодавчої бази, документів тощо; знання основних норм надання адміністративних послуг; ЦНАП є фундаментальним аспектом організаційних даних. Робота з програмним забезпеченням для дистанційної обробки інформації та спілкування зі споживачами та іншими організаціями.

Підвищення кваліфікації працівників є надзвичайно важливим фактором для ефективного функціонування Полтавської міської ради. Персонал повинен орієнтуватися на підвищення продуктивності власної діяльності та постійно займатися професійним самовдосконаленням: закріпленням і збагаченням знань, розвитком умінь і набуттям додаткових навичок. За дослідженнями, підвищення кваліфікації кадрів Полтавської міської ради можливе шляхом:

самоосвіти кадрів; організація практичних занять для персоналу (тренінги, семінари, , виїзні збори, збори працівників, інші заходи для вивчення, обміну та поширення досвіду).

Враховуючи передовий досвід роботи ЦНАП в Україні, а також досвід роботи з кадрами з персоналом, пропонуємо «Програму навчання для ЦНАП Полтавської міської ради», спрямовану на підвищення професіоналізму адміністраторів ЦНАП (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма навчання для ЦНАП Полтавської міської ради

№ п/д	Тема тренінгу	Очікуваний результат
1	<i>Роль органів місцевого самоврядування в служінні громаді, здійсненні власних повноважень у сфері надання адміністративних послуг.</i>	Визначення основ місцевого самоврядування, ролі посадових осіб у здійсненні місцевого самоврядування, дотримання антикорупційного законодавства в системі місцевого самоврядування.
2	<i>Адміністративні послуги: поняття, особливості забезпечення, якісні показники забезпечення.</i>	Роз'яснення основ та принципів діяльності Центру надання адміністративних послуг як об'єднаного офісу; визначення основних питань; вивчення передового досвіду ЦНАП.
3	<i>Порядок надання адміністративних послуг найпопулярніші послуги, якісні та кількісні параметри таких послуг</i>	Визначення необхідності впровадження та розвитку системи електронного документообігу як основи зменшення використання природних ресурсів та зниження транспортного навантаження; підтвердження точки зору щодо позитивного впливу Проекту та ЦНАП на навколишнє середовище

Однією з умов професійного обслуговування відвідувачів є «універсальність» адміністраторів. Цього можна досягти шляхом навчання

співробітників кращих представників ЦНАП, більш досвідчених і компетентних у певних видах послуг. Кваліфікація персоналу досягається шляхом постійного навчання. Це мають бути професійні зустрічі, тренінги на постійній основі, зустрічі. Система для адміністраторів складається з каталогу курсів.

Створення ЦНАП передбачає чітке покращення умов для персоналу: розділення персоналу, що працює з відвідувачами, та роботи з паперами та поштою та дзвінками; впорядкованість персоналу ЦНАП; облаштування умов праці; електронний документообіг;

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами керівник ЦНАП повинен відповідати певним кваліфікаційним вимогам.

3.3. Підвищення якості надання адміністративних послуг ЦНАПу Полтавська міська рада

Інформування громадськості - систематична робота з поширення інформації всіма доступними каналами інформації, тобто способами передачі інформації (медіа, консультативна робота тощо), спрямована на громадськість в цілому, певний сегмент або окремих осіб. Для забезпечення якості обслуговування споживачів адміністративних послуг ЦНАП Полтавської міської ради пропонує запровадити: конкурси професіоналів серед адміністраторів ЦНАП (з питань роботи з клієнтами, знання чинного законодавства тощо).

З метою вивчення стану та якості обслуговування відвідувачам можна

- оцінити ЦНАП;
- особисте опитування відвідувачів та якість обслуговування;
- дослідження звернень у прошнурованій та пронумерованій Книзі відповідей,
- скарги та пропозиції.

Щоб забезпечити ясність щодо звітності ЦНАП та Об'єднаної територіальної громади в діяльності ЦНАП сьогодні, ми рекомендуємо:

Чотири-місячні та річні звіти про діяльність ЦНАП.

Цей звіт може бути опублікований на офіційному сайті ЦНАП

Аналіз інформації адміністраторами ЦНАП

Важливо стежити за рівнем задоволеності клієнтів якістю наданих послуг. Розслідування має проводитися належним чином для всіх видів послуг і категорій споживачів протягом певного періоду часу.

Рівень задоволеності можна визначити за допомогою: прямих анкет або інформації споживачів (незалежних чи від сторонніх організацій); коментарі щодо становища громади об'єднаної території; Проведення громадських консультацій.

Опитування можна проводити як за окремим планом, так і після індивідуального надання послуги (наприклад, тривале обстеження послуги відразу після надання послуги) або відвідування ЦНАП.

Можна зосередитися на заповненні анонімною анкети. Зміст анкети може стосуватися: оцінки якості обслуговування, оцінки доцільності (ефективності) надання послуг, задоволеності швидкістю обслуговування тощо. Оцінка може бути заснована на рівні: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» або «так», «ні». Анкетування, як правило, проводиться державними службовцями відповідно до затвердженої анкети. Проте для більшої об'єктивності можуть бути залучені працівники інших органів, соціологічних фірм чи неурядових організацій.

Для формування анкети можна використовувати анкету, за якою відстежували практику надання адміністративних послуг в Україні.

Анкета споживача не повинна бути громіздкою та обтяжливою. Анкети (анкети) також мають бути оформлені таким чином, щоб їх можна було легко опрацювати. Відповідно, найпростішим і оптимальним є написання анкет (анкет), в яких більшість питань буде оцінюватися за певною шкалою. Але,

наскільки це можливо, сподіваючись на розвиток ЦНАП, слід очікувати таких проблем.

Деякі з цих відкритих питань слід сформулювати в анкеті, враховуючи їх корисність, оскільки процедура в анкеті набагато складніша для вирішення.

Вимоги будуть залежати від частоти та часу подання інформації (або публічного голосування). Але ЦНАП часто використовується на початку, і рідше – у міру того, як він налагоджує свою роботу. По-друге, наприклад, німецькі експерти з більш-менш коректними оцінками, скоригованими на порівняльний аналіз інформації, можуть отримати оцінку результатів з дворічною різницею.

На етапах як створення, так і подальшого функціонування ЦНАП також корисно провести опитування працівників ЦНАП щодо їхнього бачення основних проблем організації діяльності та особистої роботи.

Корисність створення спеціального органу для розгляду скарг залежить від кількості таких скарг, але у великих державах створення такого спеціального органу буде виправданим.

Незважаючи на значний прогрес, досягнутий у покращенні якості адміністративних послуг, які надає Полтавська міська рада, вважаю, що це варто рекомендувати;

1. Управління відповідністю та повнотою інформаційних послуг, що надаються клієнтам, зокрема з боку технології ЦНАП.

2. Враховуючи збільшення кількості субсидій (реєстрація місця проживання, бізнесу та нерухомості та короткостроково – та цивільного стану) та кількості заяв працівника ЦНАП на добу (понад 30). Спочатку потрібно проаналізувати кадровий склад і стійкість. Технічна та психологічна підготовка персоналу та їх здатність створювати комплексні послуги є важливими факторами підвищення якості послуг.

3. Оптимізація кількох процесів для виконання завдань, прописаних у ТК, а також різноманітних інструкцій, схем тощо. Оптимізація включає: простоту певних дій; непотрібні дії щодо видалення (кілька завантажень і вхідних облікових даних, підтвердження з багатьох серверів); Відрахування умов здійснення таких дій при отриманні рішень від колегіальних органів (депутатів, комісій, виконкомів, міських рад); та зниження умов постачальника послуг.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукової літератури показує, що спочатку експерти пропонували використовувати термін «управлінські» послуги. Цей термін був справедливо підданий критиці, оскільки послуги з управління часто вважаються такими, що обслуговують фактичний процес управління, особливо в приватному секторі. Оскільки адміністративний офіс є остаточною формою адміністративного акту та його адміністративними наслідками, ми вважаємо, що для цілей фінансової звітності доцільно говорити про «адміністративні послуги». Початок досвіду цієї концепції збігається із запровадженням адміністративної реформи, яка до сьогодні залишається одним із пріоритетів держави в Україні.

У Законі України № 5203-VI від 06.09.2012 р. (зі змінами) термін «адміністративна послуга» означає здійснення суб'єктами адміністративної послуги за зверненням фізичної або юридичної особи повноважень із законом, правами та/ або зобов'язання набувають, поновлюють або припиняють дію цієї особи.

Вивчення наукових визначень дає змогу зрозуміти декілька загальних понять, властивих адміністративній послугі: надання природного чи юридичного застосування; права та/ або обов'язки цієї особи; шляхом неминучого надання адміністративних органів шляхом здійснення влади, оскільки адміністративний орган має «монополію» на певні адміністративні послуги; Прямо передбачено право особи на певну адміністративну послугу та на повноваження адміністративного органу.

Методика управління адміністративними послугами на місцевому рівні має свої особливості, тим більше, що передбачає вибір відповідних форм ЦНАП, перелік (групу) адміністративних органів, суб'єктів обліку та створення адміністративних карток окремих адміністративних послуг. В адміністративних картках споживачам надається коротка та конкретна інформація про фізичне

місцезнаходження, прийом заяв, час прийому, порядок оформлення документів тощо. Важливо надати інформацію, яка може знадобитися для зручності швидко і без затримок.

В роботі розглянутий зарубіжний досвід Німеччини, Угорщини, Польщі, Нідерландів, Канади, що свідчить про високий рівень обслуговування в сфері надання адміністративних послуг. Завдяки наявності європейських ЦНАП у наших робочих механізмах місцева влада в нашій країні має можливість приймати рішення про те, яка країна має найкращий досвід у відповідних сферах.

За даними аналізу, процес розвитку мережі ЦНАП триває в усіх громадах України. Сьогодні, за даними Комітету Верховної Ради з питань державотворення, регіональної політики та місцевого самоврядування, мережа ЦНАП в Україні розвивається та оновлюється як платформа для обміну інформацією між суспільством та владою у формі «запиту-відповіді-обслуговування».

Загалом ЦНАПи є ексклюзивними для українського столичного бюджету. Сьогодні ЦНАПи пропонують близько 100 управлінських послуг у великих містах. З початку 2017 року перелік послуг перейшов в онлайн.

Разом з тим, у роботі ЦНАПів у всіх регіонах України існує низка подібних проблем, зокрема відсутність приміщень, неукомплектованість кадрів на окремих ділянках, відсутність належного фінансування тощо. У рамках реформи децентралізації наближення якісних послуг до людей є найбільш очікуваними та вже відчутними змінами у багатьох інтегрованих громадах. Швидкий прогрес у цьому напрямку став можливим, зокрема, завдяки державній підтримці та допомозі міжнародних партнерів.

За даними аналізу, ЦНАП Полтавської області має такі переваги: розміщення всіх адміністративних послуг в одному приміщенні; унікальний алгоритм створення документів, що забезпечують сприятливі умови для догляду за клієнтами з обмеженими можливостями та дітьми.

В роботі розглянені принципи адміністративної служби: верховенство права, справедливість і правова визначеність; рівність перед законом ясність і відкритість; тактовність і витривалість; захист персональних даних; раціональна мінімізація кількості документів і процедурних вимог для отримання адміністративних послуг; доступність і зручність для тих, хто звертається.

У рамках запропонованої дипломної роботи особлива увага приділяється дослідженню управлінських функцій на місцевому рівні, зокрема на прикладі ЦНАП Полтавської міської ради.

Стратегічними цілями Полтавської міської ради є: надання інформації та консультацій, а також практичної допомоги фізичним та юридичним особам в отриманні адміністративних послуг, у тому числі дозволів на підприємницьку діяльність та підприємницьку діяльність. Це також дозволяє розробляти та впроваджувати спрощену політику, скоригувати механізми та скорочувати час на використання адміністративних послуг в установах. Визначині причини існуючих перешкод для ділових поїздок та процедур, пропозиції щодо подальшого реформування надання адміністративних послуг, дозвільних процедур тощо.

Згідно з дослідженням, при визначенні переліку адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП Полтавської міської ради, враховуються реальні можливості забезпечення належної якості послуг. Це, звісно, ідеальна ситуація, оскільки всі адміністративні послуги, які існують у штаті або принаймні на відповідному адміністративно-територіальному рівні, можуть бути отримані в ЦНАП. Для підвищення ефективності ЦНАП, на нашу думку оператори інших компаній та суб'єктів, які виконують функції прийому громадян можуть працювати з ЦНАП, щоб відповідати вимогам щодо ефективного обслуговування.

У будь-якому випадку працівник повинен мати навички роботи в рамках законодавчої бази, документів тощо; знання основних норм надання адміністративних послуг; навички роботи з програмами обробки інформації та

дистанційного спілкування зі споживачами та іншими установами. Вміння працювати з локальними інформаційними мережами, Інтернетом, іншими електронними та технічними засобами; організаторські та комунікативні здібності, вміння вчасно та належно виконувати завдання, вміння працювати як індивідуально, так і в команді.

Перевірка умов праці працівників є важливим фактором ефективного функціонування ЦНАПу Полтавської місцевої ради. Співробітники повинні підвищувати продуктивність своєї діяльності та продовжувати професійне самовдосконалення: зміцнювати та розширювати знання, розвивати навички та набувати додаткових навичок.

Підвищення кваліфікації кадрів може проводитися через Полтавську міську раду: самоосвіта; організація практичних занять працівників (тренінги, семінари, круглі столи, кампусні збори, збори громади, інші заходи з вивчення, обміну та поширення досвіду).

Щоб факти дійсно могли бути визнані у вашій сфері відповідальності, необхідно вчасно їх враховувати. Тому, впровадження ефективних методів моніторингу та контролю якості надання послуг на практиці стає все більш важливим для органів державної влади.

Ефективна система оцінки дозволить отримати об'єктивну інформацію про якість надання послуг; крім того, така система може стати основою для оперативних управлінських рішень з метою реального покращення та наближення якості послуг до потреб клієнтів. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, удосконалення процедури їх надання – процесного підходу, компетентності персоналу.

Для оцінки якості адміністративних послуг рекомендується використання ефективних інструментів, таких як зовнішнє соціологічне опитування (ЗНО); питання (запитання) (внутрішнє та зовнішнє оцінювання); онлайн опитування (сайт чи портал, електронні системи, оцінка талонів електронної черги) (внутрішня оцінка); експерт (ЗНО).

Враховуючи найкращий досвід ЦНАП в Україні, а також досвід роботи з працівниками, ми пропонуємо навчальну програму ЦНАП для Полтавської міської ради, яка спрямована на підвищення професіоналізму керівників ЦНАП. Незважаючи на значний прогрес у підвищенні якості надання адміністративних послуг Полтавської ради, рекомендуємо:

1. Управління відповідністю та повнотою інформаційних послуг, що надаються клієнтам, зокрема з боку технології ЦНАП.
2. Дотримуватися професійної та психологічної підготовки персоналу для підвищення якості обслуговування.
3. Упорядкувати численні процедури виконання завдань, прописаних у ТК, а також різноманітні інструкції, схеми тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. № 5203- В.І .
2. Закон України "Про внесення змін до Закону України" Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців "для електронної реєстрації" від 19 жовтня 2010 р. № 2609 - В.І.
3. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 р. № 755-15
4. Закон України «Про перелік дозвільних документів у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 р. № 3392 - І.В.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 «Про затвердження Примірного положення адміністративні послуги»
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 № 66 «Про затвердження Методики визначення вартості платних адміністративних послуг »
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 р. № 77 «Деякі питання застосування принципу мовчазної згоди »
8. Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 року № 44 «Про затвердження вимог до складання технологічної картки адміністративних послуг»
9. Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 року № 57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг»
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.07.2009 № 724 «Деякі питання надання адміністративних послуг, видачі документів дозвільного характеру »

11. Єдиний портал адміністративних послуг. - Режим доступу: <https://poslугy.gov.ua/>
12. Інформаційні матеріали сайту «Електронна Україна». – Режим доступу: <http://www.e-ukraine.biz/index.html>
13. Інформаційні матеріали сайту Інституту інформації суспільства. – Режим доступу: <http://www.isu.org.ua/>
14. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>
15. Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми реалізації [Електронний ресурс] / А. С. Крупник. - Режим доступу: http://novyistryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro_grom_kontrol.pdf
16. Організація економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://www.oecd.org>
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. №523-р.
18. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15 лютого 2006 – 1990 років.
19. Сороко В. М. Надання державних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навч. посіб. / В. М. Сороко. – К.: НАДУ, 2008.
20. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control>
21. Електронний громадянин, електронний бізнес, електронний уряд. Стратегічні рамки державної служби в епоху інформації. – Режим доступу: <http://www.dti.gov.uk/>

22. Програми електронного уряду: від політики до практики. – Режим доступу: [http://europa.eu.int/information social / europe / egovconf / indexen](http://europa.eu.int/information_social/europe/egovconf/indexen)
23. Європейська комісія. – Режим доступу:
http://ec.europa.eu/index_en.htm