

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**“Оцінювання практичних аспектів діяльності Центру надання адміністративних послуг на місцевому рівні
(на прикладі ЦНАП «Прозорий офіс»)”**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр. АМ.м-11

Романенка Владислава Романовича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Романенко В.Р.

Науковий керівник: _____ доц., к.е.н. **Кобушко Я.В.**

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма

«Адміністративний менеджмент» студенту групи АМ.м-11

Романенку Владиславу Романовичу

1. Тема роботи **«Оцінювання практичних аспектів діяльності Центру надання адміністративних послуг на місцевому рівні (на прикладі ЦНАП «Прозорий офіс»)»**

затверджена наказом по СумДУ №1190-VI від „8” грудня 2022 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи: 15 грудня 2022р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: комплексне оцінювання та аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг.

4. Об'єкт дослідження: узагальнюючі показники діяльності ЦНАПу «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

5. Предмет дослідження: процеси, що виникають при наданні адміністративних послуг населенню центрами надання адміністративних послуг.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, стандартів надання адміністративної послуги, методичних рекомендаціях, статтях, наукових виданнях, документації ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	15.11.2022
II	ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ «ПРОЗОРИЙ ОФІС»	30.11.2022
III	ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП «ПРОЗОРИЙ ОФІС»	01.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття «адміністративна послуга», дослідити сучасні особливості надання адміністративної послуги населенню, проаналізувати критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг, процедуру оцінювання роботи ЦНАПу, формування оціночного звіту та оприлюднення результатів.

У розділі 2 студент має оцінити та проаналізувати діяльність ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця за останні роки.

У розділі 3 студент має оцінити перспективи покращення роботи ЦНАПУу, запропонувати шляхи його розвитку.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 07.11.2022р.

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис) Кобушко Я.В.
(ПІБ)

Завдання до виконання одержав

(підпис) Романенко В..
(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено особливості надання адміністративних послуг. Розглянуто критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг та проведено оцінку діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» в м. Вінниця. Напрацьовані пропозиції щодо можливості вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

Ключові слова: адміністративна послуга, оцінювання, споживач, стандарт, центр надання адміністративних послуг, якість.

.

РЕФЕРАТ

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 43 найменувань. Загальний об'єм роботи складає 65 сторінок, у тому числі 2 додатків, список використаних джерел на 5 сторінках.

Мета роботи: комплексне оцінювання та аналіз практичної діяльності Центру надання адміністративних послуг.

Відповідно до заданої мети були поставлені такі завдання:

- розглянути особливості надання адміністративних послуг;
- охарактеризувати критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг;
- дослідити процедуру оцінювання роботи ЦНАПу, формування оціночного звіту та оприлюднення результатів;
- дослідити загальну характеристику діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;
- проаналізувати результати оцінювання діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;
- з'ясувати проблеми діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;
- розглянути шляхи вдосконалення діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

Об'єкт дослідження: узагальнюючі показники діяльності ЦНАПу «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

Предмет дослідження: процеси, що виникають при наданні адміністративних послуг населенню центрами надання адміністративних послуг.

Ключові слова: адміністративна послуга, оцінювання, споживач, стандарт, центр надання адміністративних послуг, якість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	9
1.1 Особливості надання адміністративних послуг	9
1.2 Критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг.....	16
1.3 Вимоги до проведення оцінювання роботи Центру надання адміністративних послуг	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ «ПРОЗОРИЙ ОФІС».....	33
2.1 Загальна практика діяльності ЦНАП «Прозорий офіс»	33
2.2 Аналіз та оцінювання показників діяльності ЦНАП «Прозорий офіс».....	39
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП «ПРОЗОРИЙ ОФІС».....	45
3.1 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг	45
3.2 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
Додаток А.....	60
Додаток Б.....	62

ВСТУП

Актуальність теми визначається реалізацією в Україні сервісної політики держави, розвитком процесів децентралізації, впровадженням реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Демократичні перетворення в Україні спрямовані на досягнення загальноєвропейських принципів державного управління, які сформувалися наприкінці ХХ ст. Програмні документи «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» передбачають реалізацію сервісно-орієнтованої державної політики, тому жорстке управління процесами суспільного розвитку трансформується у забезпечення законних прав та інтересів громадян на основі клієнтоорієнтованих ринкових підходів, для чого на державному рівні та в органах місцевого самоврядування вживаються заходи інституційного, правового, організаційного, економічного та функціонального характеру, у децентралізації влади. Вони також спрямовані на реалізацію ключового принципу європейської демократії – принципу субсидіарності, визначеного ратифікованою в Україні Європейською хартією місцевого самоврядування, що передбачає максимальне наближення якісних послуг до споживачів. Проте система державної влади та місцевого самоврядування сьогодні ще не задовольняє потреби суспільства в якості адміністративних послуг: процеси їх надання здебільшого складні, трудомісткі та непрозорі, а умови обслуговування громадян – незручні та неякісні (особливо в сільській місцевості).

Метою дослідження є комплексне оцінювання та аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних **завдань**:

- розглянути особливості надання адміністративних послуг;
- охарактеризувати критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг;

- дослідити процедуру оцінювання роботи ЦНАПу, формування оціночного звіту та оприлюднення результатів;

- дослідити загальну характеристику діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;

- проаналізувати результати оцінювання діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;

- з'ясувати проблеми діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця;

- розглянути шляхи вдосконалення діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

Об'єктом дослідження є узагальнюючі показники діяльності ЦНАПу «Прозорий офіс» у м. Вінниця.

Предметом дослідження є процеси, що виникають при наданні адміністративних послуг населенню центрами надання адміністративних послуг.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі розглянуто діяльність ЦНАП «Прозорий офіс» в м. Вінниця в умовах дії воєного стану та опрацьовано дані опитувань за 2021 рік за результатами діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дослідженні положення, висновки та пропозиції можуть бути використані для подальшого вивчення, оцінювання та удосконалення практичних аспектів діяльності центрів надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1 Особливості надання адміністративних послуг

Досліджуючи адміністративні послуги як правовий інститут адміністративного права, необхідно звернути увагу на те, що в теорії права інститут права визначається як система відносно відокремлених і взаємопов'язаних правових норм, які регулюють певну групу однорідні суспільні відносини. Категорія «послуга» зосереджена на виконанні зобов'язань держави перед фізичними особами, спрямованих на легалізацію умов, необхідних для забезпечення належної реалізації їхніх прав та охоронюваних законом інтересів [1].

Поняття «адміністративна послуга» спрямована не на виявлення нового типу відносин між державними органами та приватними (фізичними та юридичними) особами, а на змістовну переоцінку характеру їхніх відносин. Оскільки управління владними повноваженнями державних органів, у тому числі їх посадових осіб, є одним аспектом оцінки їх відносин з громадянами чи юридичними особами, а надання цими ж суб'єктами адміністративних послуг – зовсім іншим. [1].

Тому варто погодитися з позицією І. Коліушка: «Завдяки однорідності відносин, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, однорідності норм, що регулюють ці відносини, давній історії та широкій законодавчій базі, адміністративні послуги заслуговують на виділити в окремий інститут права».

Отже, адміністративні послуги - це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, які надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами і надання яких пов'язане із здійсненням повноважень.

Адміністративні послуги є провідним засобом реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, оскільки абсолютна більшість справ, які вирішуються органами державного управління, ініціюються самими громадянами і стосуються їх суб'єктивних прав [2, с. 28].

Зокрема, І. Б. Коліушко виділяє такі характеристики адміністративних послуг:

1. Надання адміністративної послуги пов'язане із забезпеченням юридично значущих умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної приватної особи.

2. Адміністративна послуга надається за зверненням фізичної або юридичної особи

3. Право особи на отримання конкретної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу мають визначатися виключно законом.

4. Адміністративні послуги надаються виключно органами управління шляхом здійснення владних повноважень.

5. Результатом надання адміністративної послуги є адміністративний акт — рішення або юридично значима дія органу управління, якою задовольняється звернення особи. [2, с. 28].

Статтею 1 Закону України "Про адміністративні послуги" визначено, що адміністративна послуга - це результат здійснення суб'єктом надання адміністративних послуг за зверненням фізичної або юридичної особи повноважень, спрямованих на набуття, зміну або припинення прав. та/або обов'язки такої особи відповідно до закону [3].

Законодавство у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, цього та інших законів, прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг [3].

Дія цього Закону поширюється на суспільні відносини, пов'язані з наданням адміністративних послуг:

- 1) здійснення державного нагляду (контролю);
- 2) метрологічний контроль і нагляд;
- 3) акредитація органів з оцінки відповідності;
- 4) дізнання, досудове слідство;
- 5) оперативно-розшукова діяльність;
- 6) судочинство, виконавче провадження;
- 7) нотаріальні дії;
- 8) виконання покарань;
- 9) доступ до публічної інформації;
- 10) застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- 11) провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею;
- 12) набуття прав на конкурсних засадах;
- 13) набуття прав на об'єкти, обмежені в цивільному обороті;
- 14) здійснення державного регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [3].

Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до цього Закону з урахуванням особливостей, визначених законами, що регулюють суспільні відносини у відповідних сферах, зокрема Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [3] .

Надання витягів та витягів з реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законодавством дії, в результаті яких суб'єкту звернення, а також суб'єкту звернення надається чи підтверджується певний правовий статус та/або факт. предмет заявки. предмет, що перебуває у його власності, володінні чи користуванні [13].

Реєстр функцій держави – це електронна база даних про функції, які виконує державна адміністрація, яка містить інформацію про:

- нормативно-правовий акт, яким затверджено ту чи іншу функцію;
- орган, відповідальний за виконання функції;
- вид функції (правове регулювання, контроль і нагляд, управління майном, державна служба, у тому числі оплачувана чи безоплатна);

- сфера діяльності (інтелектуальна власність, податки тощо) [4, с.212].

Реєстр адміністративних послуг є невід'ємною частиною Реєстру функцій держави, який формується Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2018 р. 2007 № 657-р «Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції подолання корупції в Україні «На шляху до доброчесності» на період до 2010 року за результатами комплексного горизонтального функціонального обстеження 61 центральні органи виконавчої влади [4, с. 212].

До характеристик адміністративних послуг Д.С.Денисюк відносить:

По-перше, адміністративні послуги надаються органами управління (насамперед органами виконавчої влади) і обов'язково шляхом здійснення повноважень

по-друге, надання адміністративної послуги пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;

по-третє, адміністративна послуга надається за зверненням особи; [5].

Крім того, формальною ознакою адміністративної послуги можна вважати право на безперешкодний доступ до інформації щодо переліку та умов надання адміністративної послуги. До ознак адміністративної послуги також слід додати типовість чи звичайність процедури її надання.

Експерти Інституту конкурентного суспільства запропонували розглянути ще одну ознаку адміністративних дій, які належать до адміністративних послуг. Отже, якщо громадяни мають законодавчо визначений обов'язок звертатися за певними діями до адміністративної системи, а держава зобов'язана безумовно вчинити ці дії (наприклад, отримати внутрішній паспорт), то таку дію не слід відносити до служби. З іншого боку, якщо громадянин має право звернутися за певною адміністративною дією, а держава має право здійснити або відмовити у здійсненні такої дії (дискреційні повноваження), то таку дію можна вважати адміністративною послугою [5].

Право адміністративного органу надавати будь-яку послугу є його повноваженням, а належною правовою основою здійснення цього повноваження є лише закон та прирівняні до нього за ієрархією нормативно-правові акти. Це випливає зі ст. 6, 92 та 120 Конституції України, згідно з якими організація, повноваження і порядок діяльності органів виконавчої влади визначаються лише Конституцією та законами України. Тобто отримати конкретну адміністративну послугу можна лише у відповідному (як правило, лише одному) адміністративному органі; по-четверте, результатом надання адміністративної послуги в процесуальному розумінні є адміністративний акт (рішення або дія адміністративного органу щодо задоволення заяви особи). Такий адміністративний акт має конкретного адресата – споживача адміністративної послуги, тобто особу, яка звернулася за цією послугою. [5].

Отже, адміністративна послуга – це результат здійснення суб'єктом надання адміністративної послуги повноважень щодо звернення до фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до із Законом України «Про адміністративні послуги».

Центр надання адміністративних послуг - постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, зазначений у частині другій цієї статті, в якому адміністративні послуги надаються через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Центри надання адміністративних послуг утворюються при: 1) Київській міській державній адміністрації; 2) Севастопольська міська державна адміністрація; 3) районна державна адміністрація; 4) районна в місті Києві державна адміністрація; 5) районна в місті Севастополі державна адміністрація; 6) виконавчий орган міської ради обласної, республіканської Автономної Республіки Крим. Центри надання адміністративних послуг можуть утворюватися при виконавчому органі міста районного значення, селищної, сільської ради у разі прийняття такого рішення відповідним рішенням. У містах і се-

лищах, які є адміністративними центрами Автономної Республіки Крим, областей чи районів, а також у містах Києві та Севастополі центри надання адміністративних послуг можуть надавати адміністративні послуги обласних, районних, відповідних міських державних адміністрацій на підставі узгоджених ними документів. рішення.

За рішенням органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, такий центр також може здійснювати:

- 1) надання консультацій;
- 2) прийняття звітів, декларацій, скарг;
- 3) укладення договорів і угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, що мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо-, електропостачання тощо).
- 4) прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг;

Положення про центр надання адміністративних послуг та положення про нього затверджуються органом, який прийняв рішення про створення центру. Типове положення про центр надання адміністративних послуг та положення про нього затверджуються Кабінетом Міністрів України. [6].

Адміністративні послуги надаються відповідно до стандартів, затверджених надавачами відповідно до їх повноважень. При цьому бюджетні установи, яким нормативно-правовими актами органів виконавчої влади делеговано повноваження з надання адміністративних послуг, надають такі послуги відповідно до стандартів, затверджених органами виконавчої влади, які їм делегували такі повноваження

Деякі вчені, визначаючи поняття «стандарт», наголошують, що це розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом документ, який встановлює нормативні значення. показники кількості, якості та доступності послуг та інші обов'язкові нормативи, що забезпечують право фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних послуг у визна-

ченому обсязі та якості. У загальному вигляді поняття «еталон», «стандарт» трактується як зразок, шаблон, трафарет, еталон, що не має нічого оригінального і береться за основу для порівняння з ним інших подібних об'єктів, або як нормативно-технічний документ, що встановлює одиниці вимірювання, визначення їх термінів, вимоги до послуг тощо. При цьому виділяють внутрішній (відомчий) стандарт адміністративної послуги - нормативно-правовий акт, розроблений і затверджений у встановленому порядку центральним органом виконавчої влади, організацією, в якому закріплено принципи надання вимог (правил) встановлюються для загального та багаторазового використання та обов'язкового надання послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб та очікувань отримувача послуги.

Існує думка про важливість розробки стандартів надання адміністративних послуг на основі стандартів аналогічних послуг у приватному секторі. Виходячи з положень Закону України "Про стандартизацію", стандарти - це нормативні документи, які встановлюють правила, загальні принципи та характеристики, пов'язані з діяльністю або її результатами. Вони можуть містити вимоги до термінології, маркування, пакування, маркування та/або маркування, що застосовуються до конкретного продукту, процесу чи послуги. [7].

Найновіші моделі державного управління насамперед спрямовані на створення гнучкої та ефективної ринково орієнтованої системи, стратегічно націленої на громадянина-клієнта. На зміну менеджменту повинен прийти менеджмент з його ідеологією, методологією, передовими підходами та техніками.

Практична розробка та використання системи підвищення якості послуг, що надаються державними органами в країнах ЄС, розпочалася з прийняттям у Великій Британії у 1991 році концепції Хартії громадян — 10-річної програми, спрямованої на підвищення якості адміністративні послуги. Громадянська хартія встановила принципи, які лежать в основі діяльності державних установ і організацій, серед яких: чіткі стандарти послуг, відкритість і повнота інформації, надання населенню консультацій і можливість вибору

послуг, їх корисність і ефективність, право на звернення у разі незадовільної якості послуг. Загалом Хартія сприяла кращому розумінню прав населення при отриманні послуг, а також створила передумови для зміни психології та культури самих державних службовців. Згодом концепція була доопрацьована та включена до ширшої ініціативи щодо вдосконалення роботи виконавчої влади — Білої книги «Модернізація влади», яка є довгостроковою програмою реформування всієї системи державного управління [9, с. 253].

Отже, під стандартами якості адміністративної послуги слід розуміти мінімальні вимоги до надання адміністративної послуги, які має надати адміністративний орган, а також критерії, за якими можна оцінити, наскільки споживач адміністративної послуги буде задоволений її наданням.

1.2 Критерії оцінювання якості і стандартів надання адміністративних послуг

Саме шляхом впровадження стандартизації у сфері надання адміністративних послуг можна забезпечити високий рівень якості та доступності останніх. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади визначає розробку стандартів як один із можливих шляхів підвищення їх якості. Стандарт надання адміністративної послуги – акт, виданий суб'єктом відповідно до нормативно-правових актів, який визначає порядок надання адміністративної послуги та містить інформацію про адміністративну послугу та порядок її надання, в тому числі умови та відповідальних осіб. [9, с. 253].

Оцінка якості надання послуг – це, по суті, перевірка діяльності поставальника послуг щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам. Вимагає комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, удосконалення процедури їх надання – процесного підходу, відбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Діюча система менеджменту якості ISO 9001 може стати однією з базових основ для формування методології оцінки діяльності національних стандартів України та якості послуг.

Задоволеність клієнта - це сприйняття клієнтом ступеня виконання його вимог.

Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якого набір властивих характеристик задовольняє визначені вимоги. Основним принципом даної системи є орієнтація на потреби та очікування клієнтів, що забезпечується створенням та функціонуванням клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка спрямована на постійне отримання зворотного зв'язку та зауважень та враховує зауваження та пропозиції замовників послуг.

З урахуванням вимог міжнародного стандарту ISO 9001 запропонована методологія оцінки якості послуг та діяльності НСЗУ передбачає послідовні та взаємопов'язані кроки (етапи):

1. Визначення вимог до якості надання адміністративних послуг.
2. Формування критеріїв оцінки якості послуг та стандартів їх надання.
3. Формування переліку інструментів оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП.
4. Розробка методів і способів фіксації інформації.
5. Планування та проведення оцінювання.
6. Аналіз отриманої інформації.
7. Формування звіту, оприлюднення результатів оцінювання. [10].

Державні органи, які прагнуть мати ефективний ЦНАП, тобто виконувати всі законодавчі та нормативні вимоги, зобов'язані вивчати громадську думку з метою підвищення якості послуг. Власне, орієнтація на задоволення вимог замовників послуг має стати основою постійного підвищення якості послуг, у тому числі для перегляду та оновлення законодавчих, нормативних та власних вимог щодо надання адміністративних послуг. Вимоги до якості надання адміністративних послуг мають бути сформовані: а) на підставі законодавчих та нормативних документів (законодавчі та нормативні вимоги

прописані в Законі України «Про адміністративні послуги» від 09.06.2012 № 5203- VI, Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженої розпорядженням КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р, розпорядженням постанови КМУ від 16.05.2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органами виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг»); б) органами, що створили ЦНАП (вимоги органу, що створив ЦНАП, можуть бути описані в нормативних документах - положеннях про роботу, картках обслуговування інформаційних технологій, інструкціях та описах порядку надання послуг тощо); в) відповідно до потреб та очікувань замовників послуг (вимоги замовників послуг можуть бути зафіксовані після отримання інформації від таких замовників у результаті використання різноманітних інструментів – це скарги та пропозиції, зауваження до роботи, соціологічні дослідження), в тому числі відповіді на запитання через сайт, анкети, різні опитування). На початку створення та функціонування Національного центру розвитку Республіки Молдова законодавчі та нормативні вимоги мають бути вирішальними. Однак для органів влади, які хочуть якомога реагувати на потреби громадян, їхні потреби та очікування також мають стати вирішальними. Тоді, за потреби, можна буде коригувати законодавчі та нормативні вимоги та формувати власні органи влади. [10].

Перелік адміністративних послуг для ЦНАП має складатися на основі базового переліку адміністративних послуг, які надаються міськвиконкомом (його структурними підрозділами), міською радою та комунальними підприємствами. В ідеалі до базового переліку мають бути також включені адміністративні послуги, що надаються органами (підрозділами) виконавчої влади міського та обласного рівнів, адже деякі з них вже можуть бути інтегровані в ЦНАПи, у тому числі через механізми єдиного дозволу. центрів та новий Закон «Про адміністративні послуги».

З метою максимального задоволення інтересів громадян та суб'єктів підприємницької діяльності Законом України «Про адміністративні послуги»

визначено, що «вимоги цього Закону поширюються на надання суб'єктом надання адміністративних послуг витягів та виписок з реєстрів, довідок про надання адміністративних послуг, довідок про надання адміністративних послуг, довідки про надання адміністративної послуги, довідки про надання адміністративної послуги, довідка про надання адміністративної послуги. довідки, копії, дублікати документів та інші дії, передбачені законодавством, в результаті яких певний правовий статус та/або факт надається або підтверджується суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває у його власності. власності, володінні чи користуванні» [11].

При визначенні стандартів якості адміністративних послуг необхідно враховувати такі критерії:

- 1) ефективність;
- 2) простота;
- 3) пунктуальність, оперативність і своєчасність;
- 4) зручність;
- 5) чутливість;

6) відкритість. Інформація, необхідна для отримання адміністративної послуги, має бути відкритою та легкодоступною. Адміністративний орган зобов'язаний консультувати споживачів послуг з усіх питань, пов'язаних з отриманням послуг,

7) рівність. [4, с. 212].

8) мінімальна (справедлива) вартість [13, с. 212].

Для нормалізації оцінки якості адміністративних послуг в Україні запроваджено стандарт ISO серії 9000. Необхідність прийняття цих стандартів зумовлена вимогами замовників адміністративних послуг щодо якісного та своєчасного задоволення своїх потреб, які характерні для будь-якої демократичної, правової, соціально орієнтованої держави. Вимоги до надання адміністративних послуг встановлюються або замовниками, або органами, що забезпечують задоволення вимог споживачів, або нормативно-правовими акта-

ми. Вимоги до адміністративних послуг і, в деяких випадках, пов'язані з ними процедури можуть бути викладені, наприклад, у стандартах процесу, договірних угодах і положеннях [13, с. 40].

Оцінка процесів надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до стандартів ISO 9000-2001 і дає відповіді на чотири основні питання для кожного оцінюваного процесу, а саме: а) чи ідентифіковано та правильно визначено процес? б) чи відповідальність розподілена? с) чи були впроваджені та оновлені методи? d) чи є процес ефективним для досягнення бажаних результатів? Сукупність відповідей на ці запитання може визначити результат оцінювання [13, с. 42].

Після складання переліку послуг і визначення їх споживачів необхідно для кожної послуги визначитися [14, с. 17]:

- Зобов'язання ОВВ щодо якості послуги - характеристика її якості. Ці характеристики повинні, по можливості, відображати очікування споживачів і давати достатньо вичерпну характеристику того, яку послугу можна вважати якісною. Вони мають бути достатньо чіткими, щоб забезпечити можливість об'єктивної перевірки якості послуги. Часто буває зручно визначити зобов'язання ОВВ щодо якості послуги з іншого боку - визначити, в яких випадках ОВВ готовий визнати, що послуга була надана неякісно;

- порядок перевірки відповідності служби зазначеним зобов'язанням. Має бути зрозуміло, яким чином ОВВ може забезпечити високу якість наданої послуги (наприклад, через затвердження первинного документа, контроль за дотриманням термінів тощо). Як правило, ОВВ має покладатися не лише на скарги споживачів, а вважати їх відсутність достатнім доказом якості обслуговування. Для кожного виду перевірки відповідності послуги має бути визначена відповідальність за її проведення та форма обліку її результатів;

- дії при виявленні невідповідності служби зазначеним зобов'язанням. Необхідно визначити, хто і що робити при виявленні неналежного обслуговування (як самостійно, так і за скаргою споживача). Йдеться про виправлення ситуації для споживача (виправлення послуги, повторне надання послуги, ін-

формування споживачів та вибачення перед ними тощо), а не внутрішні дії – аналіз причин, виявлення винних тощо.

Визначення наступних атрибутів для кожної служби є важливим тестом для оцінки того, чи правильно розроблено список послуг. Наприклад, якщо для певної послуги неможливо визначити зобов'язання ОВВ щодо її якості, то, швидше за все, ця послуга визначена неправильно – її слід вилучити з переліку або уточнити її зміст [14, с. . 17].

Зазначена інформація може бути доведена до всього персоналу, пов'язаного з наданням послуг, а також до споживачів і використовуватися в роботі ще до повного впровадження СУЯ. Ми вважаємо, що це може бути корисним, щоб співробітники мали більше часу для переходу від парадигми «виконання покладених функцій» до «надання послуг споживачам».

Особливу увагу слід приділяти моніторингу діяльності (моніторингу процесів, моніторингу якості послуг, виявлення невідповідних послуг та управління ними) на етапі впровадження СУЯ. Увесь персонал, відповідальний за збір і реєстрацію відповідних даних, повинен бути належним чином підготовлений і ознайомлений з відповідними реєстраційними формами. Особливу увагу слід приділити моніторингу міжфункціональних процесів, які вимагають збору даних від різних структурних підрозділів.

Окрім збору даних, важливо забезпечити їх регулярний аналіз керівниками органів виконавчої влади різних рівнів. Менеджери повинні знати, що це їх основна функція в рамках СУЯ: регулярно аналізувати певну кількість даних про роботу процесів і якість послуг і приймати рішення щодо покращення, коли виявлені проблеми. Для основних подій (апаратних нарад тощо) може бути корисним скласти розклад на кілька місяців – яку інформацію там потрібно врахувати, крім поточних проблем [14, с. 31].

Одним із складних питань впровадження СУЯ є забезпечення реєстрації всіх невідповідних послуг. Ця концепція є новою для працівників ОВВ, більш того, працівники можуть боятися реєструвати невідповідності, щоб уникнути покарання за них. Для спрощення цієї системи для персоналу можна розро-

бити окремий перелік можливих невідповідностей послуг, які можуть виникнути в цьому підрозділі та потребують реєстрації для кожного структурного підрозділу виконавчої влади. Крім того, керівники органів виконавчої влади можуть вчиняти певні дії (наприклад, погоджувати відповіді на звернення з порушенням строків, повторно погоджувати документи після повернення їх на доопрацювання тощо) лише після пред'явлення протоколу, в якому зафіксовано невиконання. Це має забезпечити реєстрацію таких випадків та вжиття заходів щодо запобігання їх повторенню [14, с. 31].

Оцінка державного управління в цілому та його окремих складових здійснюється, зокрема, за допомогою програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Це один із аналітичних центрів, створених за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Ця програма була започаткована з метою підготовки систем державного управління країн Центральної та Східної Європи до приєднання до Європейського Союзу. У 2006 році SIGMA провела оцінку державного управління в Україні. За результатами дослідження встановлено, що задекларовані Україною цілі не досягнуті. [15, с. 101].

Слід зазначити, що європейські стандарти оцінки якості надання адміністративних послуг – це, перш за все, сукупність принципів, норм формування та впровадження, вимог до державних службовців. Таке поєднання створює основу для наближення до певного, визнаного в міжнародному масштабі стандарту реалізації концепції «сервісної держави». Дотримання цих стандартів виведе Україну на новий рівень взаємодії держави та громадян, а також надання якісних адміністративних послуг. Проте вимірювання ступеня задоволеності споживачів наданням державних послуг в Україні практично не проводиться. Відсутні: критерії оцінки, розроблений інструментарій оцінки споживачами, а також оцінка кваліфікованими спеціалістами за методами класифікації результатів. Не було створено мережі незалежних установ оцінки послуг для вимірювання задоволеності споживачів наданням послуг. [16].

Не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг є громадський моніторинг. Сьогодні зрозуміло, що без активної участі громадян вдосконалення системи надання адміністративних послуг неможливе. Органи місцевого самоврядування, як ті, що є ближчими до громадян і яким відповідно до сучасних тенденцій надається все більше повноважень, стикаються з проблемою радикальних змін існуючої практики надання адміністративних послуг, які стосуються не лише ефективності механізму, а й також надання адміністративних послуг, прозорість та доступність, зручність умов, а й нове бачення відносин між органом місцевого самоврядування та громадянином, де домінують сучасні комунікаційні технології, а в центрі мають бути інтереси суспільства. ці комунікації. Відповідно до цієї постанови участь громадськості в прийнятті управлінських рішень може реалізовуватися через такі колегіальні консультативно-дорадчі органи, як громадські ради при органах державного управління. Також участь громадськості в оцінці ефективності механізму надання адміністративних послуг може бути реалізована шляхом проведення громадської експертизи. Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг, звісно, за умови їх успішного впровадження, має всі шанси стати основою для системного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадської експертизи мають сприяти забезпеченню більшої прозорості надання адміністративних послуг, ефективності відповідного механізму та забезпеченню їх доступності для громадян. Завдяки оцінці можна приймати ефективніші рішення. Провідною метою громадської оцінки можна визнати вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, а згодом і підвищення рівня життя.

Результати громадського моніторингу є основою для коригування діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, стратегічного планування, а також подальшого визначення перспективних напрямків. Громадський моніторинг надання адміністративних послуг Проведення об'єктивного дослідження Наближення суб'єктів надання послуг до усвідомлення потреб суспільства

пільства Проведення аналізу громадської думки Мінімізація зловживань з боку представників влади

Відповідно, отримані результати завжди повинні бути представлені широкому загалу або зацікавленим споживачам [17].

Залучення громадськості до оцінки організації надання адміністративних послуг має призвести до певних позитивних результатів:

- формування позитивної громадської думки щодо діяльності органів влади

- підвищення якості надання адміністративних послуг;

- посилення захисту прав і свобод населення;

- мінімізація рівня корупції;

- зміцнення довіри до органів державного управління;

- підвищення ефективності дій суб'єктів надання адміністративних послуг;

- покращення відносин влади та громади;

[18].

Сьогодні нерідкі випадки, коли службові телефони взагалі недоступні (постійний сигнал «зайнято» або ніхто не відповідає) або повідомляють про те, що «телефонні консультації недоступні». На думку користувачів адміністративних послуг, значною проблемою є також відсутність належної інформації про отримання адміністративних послуг та роботу відповідних органів. Це повною мірою відноситься і до питання консультування. Актуальною для України є проблема так званої «територіальної монополії». Зокрема, більшість послуг для фізичних осіб надаються лише за місцем офіційної реєстрації проживання. В умовах України, де ця система реєстрації є фактично вседозвільною і досить велика кількість громадян проживає не за місцем реєстрації, така «монополія» призводить до значних втрат громадянами часу та інших ресурсів. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року «фізична особа, у тому числі фізична особа — підприємець, має право на отримання адміністративної послуги незалежно

від реєстрації її місця проживання або місця перебування, крім випадках, встановлених законом». Однак для того, щоб ця норма запрацювала, все одно потрібно буде внести зміни до спеціальних законів, щоб зняти відповідні обмеження. Також серйозною проблемою є питання оплати адміністративних послуг. Інформацією про розмір та порядок оплати послуг суб'єкти звернення не володіють. Крім того, у багатьох сферах все ще потрібні електронні реєстри та впровадження інформаційно-комунікаційних рішень. До цього додається неврегульованість та непрозорість законодавства щодо оплати адміністративних послуг. Незручною є і сама процедура оплати, коли необхідно додатково відвідувати банківські установи поза приміщенням органу, адже працівники в Україні не мають права приймати гроші від громадян за адміністративні послуги. [19].

Можна зробити висновок, що існуюча практика оцінки ефективності надання адміністративних послуг в Україні ще потребує оптимізації в існуючих реаліях та підвищення якості функціонування органів державного управління [20]. Враховуючи те, що адміністративні послуги мають надаватися якісно за будь-яких умов, слід говорити про необхідність забезпечення належних умов для їх надання:

1) запровадження участі громадськості в оцінці ефективності механізму надання адміністративних послуг, створення умов для громадського контролю за якістю надання адміністративних послуг;

2) проведення комплексу заходів щодо підвищення кваліфікації виконавців, які безпосередньо беруть участь у процесі надання послуг;

3) впровадження в практику функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг системи управління якістю, яка має забезпечити оптимізацію механізму надання послуг та створити умови для підвищення рівня задоволення потреб споживачів;

4) удосконалення нормативно-правової бази діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, що має вплинути на відповідальність виконавця

послуги залежно від рівня задоволеності споживача, ступеня досягнення очікуваних результатів;

5) впровадження ідеології людиноцентризму в практику здійснення повноважень з надання адміністративних послуг з метою наближення їх до споживачів.

б) розвиток міжвідомчої взаємодії на місцевому рівні, налагодження взаємодії між різними суб'єктами (юридичними, фізичними особами, представниками підприємницької сфери та громадських організацій, громадянами, які активно налаштовані на плідну співпрацю з органами державного управління щодо якості надання) адміністративних послуг

1.3 Вимоги до проведення оцінювання роботи Центру надання адміністративних послуг

Закон України «Про адміністративні послуги» зобов'язав, зокрема, міські ради міст обласного значення та районні державні адміністрації до 1 січня 2014 року створити центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).. Закон передбачає заходи щодо децентралізації надання основних адміністративних послуг, пов'язані з необхідністю передачі повноважень з прийому документів для надання адміністративних послуг та видачі їх результатів від територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. органи та місцеві райдержадміністрації.

Створення таких центрів було спрямоване на подолання багатьох проблем у сфері надання адміністративних послуг, які не лише знизили рівень довіри громадян до органів державної влади, а й стали причиною проявів корупційних ризиків у цих сферах.

Законом визначено, що центр надання адміністративних послуг є постійно діючим робочим органом або структурним підрозділом виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної

адміністрації, в якому адміністративні послуги надаються через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг. Термін «робочий орган» зустрічається в різних нормативних актах, але чіткого його визначення в них не дається. Роз'яснення цього терміну надав Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва відповідно до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», згідно з яким робочий орган не є структурним підрозділом райдержадміністрація або міськвиконком, а лише організаційний суб'єкт, який забезпечує належну роботу місцевого дозвільного органу та державного адміністратора з питань видачі документів дозвільного характеру (переоформлення, видачі дублікатів, анулювання) суб'єктам господарювання [21, с. 623].

У науково-практичному коментарі до Закону України «Про адміністративні послуги» за редакцією В.П. Тимощук зазначено, що статус постійно діючого робочого органу передбачає його формування з числа працівників (посадових та/або службових осіб) різних суб'єктів надання адміністративних послуг, у тому числі із залученням працівників (посадових та/або службових осіб) різних суб'єктів. суб'єкти надання адміністративних послуг хоча б для консультації [22, с. 191]. Організуючи роботу ЦНАП, відповідні органи державної влади обрали найбільш зручну, на їхню думку, форму формування центрів. Наприклад, більшість ЦНАП у Миколаївській та Херсонській областях (відповідно 75% та 86% від загальної кількості) працюють у формі постійно діючого робочого органу, а в Одеській області 83% центрів створено як структурні підрозділи райдержадміністрацій та виконкомів міських рад [21, с.624].

Для зручного обслуговування громадян Законом передбачено можливість надання супутніх послуг (копіювання, ламінування документів, продаж канцтоварів, фотозйомка, банківські послуги тощо) у приміщеннях ЦНАП суб'єктами господарювання, які є обраним органом, що утворив центр надання адміністративних послуг, на конкурсних засадах за критеріями, що забезпечують мінімізацію матеріальних та часових витрат суб'єкта звернення. Ра-

зом з цим окреслено заборону надання платних супутніх послуг безпосередньо суб'єктом надання адміністративних послуг або центром надання адміністративних послуг.

Гальмування цього процесу пов'язане як з недостатньою площею приміщень ЦНАП, так і зі складністю та суперечливістю нормативних документів, що регламентують діяльність органів влади у цьому напрямку. Як наслідок, громадяни змушені шукати місця, де можна оплатити необхідну послугу, зробити копію відповідних документів для формування необхідного пакету для отримання послуги тощо, а суб'єкти господарювання, які надають ці послуги, не завжди знаходяться поблизу ЦНАПу. За інформацією міськвиконкомів міст обласного значення та райдержадміністрацій у Херсонській області визначено основні проблемні питання щодо створення та повноцінного функціонування Центрів, які потребують невідкладного вирішення на державному рівні, а саме:

1. Невідповідність нормативно-правових актів суб'єктів надання адміністративних послуг вимогам чинного законодавства з питань надання адміністративних послуг

2. Неналежний рівень підготовки адміністраторів Центру, відсутність відповідних програм навчання та підвищення їх кваліфікації.

3. Відсутність затвердженого на державному рівні переліку адміністративних послуг, які повинні надаватися через Центри [23].

4. Адміністратори центрів не мають важелів впливу на надавачів адміністративних послуг та інших. Дійсно, відсутність затвердженого на державному рівні переліку адміністративних послуг призводить до того, що органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади, незважаючи на те, що поняття таких послуг наведено як у Концепції розвитку державної адміністрації, Система надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» вони не можуть або не хочуть чітко визначити, які види їх діяльності підпадають під визначення адміністративних послуг та потребують спеціальних

умов для їх впровадження з метою покращення обслуговування жителів територіальних громад та запобігання корупційним ризикам у цій сфері. В результаті ми маємо ситуацію, коли органи місцевого самоврядування, працюючи в одному правовому полі навіть в одному регіоні, декларують досить різні обсяги своїх адміністративних послуг.

У разі створення районними державними адміністраціями центрів надання адміністративних послуг такі центри можуть надавати адміністративні послуги обласним державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування на підставі їх погоджених рішень. Відповідно до Закону, у населених пунктах, які є адміністративними центрами області та району, за рішенням відповідної сільської, міської ради створюються центри надання адміністративних послуг, які можуть надавати адміністративні послуги, у тому числі відповідними обласними, районними та міських державних адміністрацій, на підставі погоджених рішень. Для найкращої реалізації цієї мети прогресивні в цьому напрямку міські ради надають також інші види послуг у приміщенні ЦНАП, як-от надання юридичних та спеціалізованих консультацій різними органами, видача архівних довідок та копій рішень міських рад, прийом звернень і скарг від громадян, спеціалісти прийому та обслуговування підприємств, що надають комунальні послуги, тощо. Звичайно, все це стає можливим за наявності достатньої площі та організації приміщень центрів, їх відповідного матеріального та кадрового забезпечення. Крім того, на підставі погоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через ЦНАП можуть надаватися інші адміністративні послуги, а послуги, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України, є обов'язковими. І чим більше послуг від різних органів влади надається через центр, тим краще для громадян, адже в цьому випадку максимально забезпечується можливість обслуговування в «єдиному вікні» без необхідності відвідування численних адміністративних органів.

Окрім власних веб-сайтів, міські ради міст обласного значення передають інформацію про роботу центрів надання адміністративних послуг та кі-

лькість наданих через них послуг для оприлюднення на офіційному веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, який є оновлюється щокварталу. Також щокварталу органи місцевого самоврядування та виконавчої влади надають оновлену інформацію про надані ними адміністративні послуги для внесення до Державного реєстру адміністративних послуг.

Тобто через центри надання адміністративних послуг міські ради надавали лише від 55% (Одеська, Херсонська області) до 83% (Миколаївська області). Слід також зазначити, що хоча майже всі міські ради, які утворили ЦНАПи, затвердили в переліках адміністративних послуг, що надаються через центри послуги Державної реєстраційної служби з реєстрації підприємницької діяльності та нерухомого майна, фактично до травня 2016 року такі послуги надавалися безпосередньо державними реєстраторами у цій службі, оскільки до відповідних законодавчих актів не вносилися зміни щодо заборони прийому документів на надання послуг у цій сфері та видачі їх результатів безпосередньо суб'єктами надання таких послуг, а ЦНАП не отримав можливості доступу до відповідних реєстрів. Таким чином, фактично децентралізація повноважень з прийому та видачі документів на основні адміністративні послуги Міністерства юстиції України не відбулася до прийняття закону про повну передачу повноважень з реєстрації бізнесу та нерухомості органам місцевого самоврядування [24].

Метою оцінювання діяльності ЦНАП є фіксування їхнього стану на відповідність вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», нормативним документам і найкращим практикам та концепції інтегрованого офісу з надання адміністративних послуг [25].

Обов'язковим елементом аналізу має бути фіксація невідповідностей у наданні послуг (напрямах послуг): несвоєчасне надання послуг; ті, щодо яких є скарги клієнтів; виявлені проблеми з порядком надання послуг тощо. Керівництво органу має бачити реальну картину стану справ у наданні послуг. Прийняті рішення щодо усунення виявлених проблем та шляхи їх усунення, а також шляхи підвищення якості надання послуг обов'язково обгово-

рюються на нараді та оформляються окремим документом (протоколом наради, рішенням виконавчого комітету чи сесії), розпорядження міського голови тощо).

Після проведення оцінки відповідно до визначених критеріїв та встановлених стандартів керівництво органу влади отримає інформацію для аналізу. Після кожного такого оцінювання необхідно обробляти та узагальнювати отриману інформацію. Узагальнену інформацію з усіх планових і позапланових оцінок, проведених за визначений період (квартал, півріччя, рік), слід аналізувати відповідно до поставлених цілей і завдань. В першу чергу слід проаналізувати виконання встановлених стандартів, а також пропозиції та зауваження замовників послуг щодо покращення якості останніх. [10].

За результатами аналізу складається звіт, у якому висвітлюються позитивні та проблемні моменти надання адміністративних послуг, пропозиції щодо покращення їх якості, потреби у ресурсах (фінансових, людських, матеріальних), а також як шляхи вирішення проблемних питань та напрями підвищення якості послуг. Керівництво органу має зосередитись на аналізі поточної системи надання послуг та на прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на визначення можливостей покращення діяльності. Управління процесами надання послуг має бути більш децентралізоване (шляхом надання відповідних повноважень суб'єктам, що надають послуги органу), без зайвих віз та додаткових дій. За результатами аналітичного звіту необхідно визначити план заходів, дій та потребу в ресурсах для вирішення виявлених проблем з наданням послуг. З огляду на це може виникнути потреба у коригуванні нормативних документів органу влади та встановлених стандартів; також можуть бути сформовані пропозиції щодо законодавчого врегулювання проблемних питань. Важливими можуть бути публічні обговорення виявлених проблем та прийнятих рішень, що допоможе налагодити зв'язок між владою та громадою. Результати кожної оцінки та узагальнені результати за певний період, виявлені проблеми та невідповідності у наданні послуг, прийняті рішення щодо підвищення якості послуг мають бути оприлюднені. Це сприятиме під-

вищенню рівня відповідальності, прозорості діяльності органів влади та довіри споживачів послуг. Такий підхід може сприяти створенню комплексної системи управління за результатами діяльності з надання адміністративних послуг та з урахуванням очікувань замовників послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ «ПРОЗОРИЙ ОФІС»

2.1 Загальна практика діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниця

Стратегія розвитку «Вінниця-2020» передбачає орієнтацію на високі європейські стандарти якості життя та надання послуг, впровадження інформаційних технологій та розвиток інтегрованої системи муніципального управління на основі міжнародного стандарту ISO 9001. Виконання вимог цього стандарту підтверджено Вінницькою міською радою ще у 2007 році та отримано сертифікат відповідності. У процесі становлення та розвитку цієї системи у жовтні 2008 року було відкрито «Прозорий офіс». Головною метою його створення було формування клієнтоорієнтованої системи надання адміністративних послуг для мешканців міста, основними принципами якої були: єдиний відкритий простір, ввічливе ставлення персоналу, чіткі процедури, стислі та чітко визначені терміни, комфортні умови для клієнтів, максимальна ефективність.

Засадами створення ЦНАП «Прозорий офіс» стали:

- регулярне навчання працівників;
- єдиний алгоритм оформлення документів та вирішення типових питань;
- організаційна єдність (надання основних адміністративних послуг, за якими найчастіше звертаються громадяни, в одній будівлі);
- створення комфортних умов для громадян та забезпечення умов для людей з обмеженими фізичними можливостями;
- система оцінки та моніторингу якості обслуговування клієнтів.

Основними напрямками розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» є: створення програмних продуктів та електронних реєстрів для удосконалення діяльності та взаємодії із замовниками послуг. максимальна інтеграція послуг, за якими найчастіше звертаються громадяни;

З метою «наближення послуг» до громадян у 2012 році було відкрито 3 територіальні відділення Центру, а протягом 2013–2015 років – 7 відділень Центру для обслуговування громадян з питань житлово-комунального господарства (ЖКГ). «Прозорий офіс», по суті, став першим міськрайонним ЦНАПом в Україні, оскільки ЦНАП не було створено у Вінницькій ОДА, а з 2012 року необхідні послуги жителям району надавалися саме тут.

Територіальні відділення (філії) «Прозорого офісу» мають соціальне спрямування. Там, крім адміністративних послуг, надається понад 80 видів соціально-економічних адміністративних послуг, які стосуються: соціального захисту та соціального страхування; оформлення пенсій та житлових субсидій; призначення соціальних виплат і пільг; надання матеріальної допомоги; підготовка технічних умов та дозволів на приєднання до мереж газопостачання тощо. [24].

Отримати онлайн-статистику роботи «Прозорого офісу» та його відділень можна в особистому кабінеті або на сайті. Зокрема, можна дізнатися про: кількість наданих послуг протягом доби; кількість людей у черзі та на рецепції для отримання послуг у конкретний момент; періоди пік/найменшої кількості персоналу; адміністративні послуги, які користуються найбільшим попитом у громадян; історія прогресу черги. На сайті передбачена можливість он-лайн запису в чергу до дитячого садка; також є калькулятор для розрахунку субсидій. Доступний онлайн-сервіс перевірки стану надання послуги за кодом зворотного зв'язку. Центр має сторінку у Facebook.

Сьогодні «Прозорий офіс» складається з 4 центрів у різних мікрорайонах міста, де робочі місця об'єднані в єдину комп'ютерну мережу та електронну чергу, а також в систему електронного документообігу. На виконання

повноважень, наданих місцевим органам влади, з 04.02.2016 в управлінні адміністративних послуг створено:

1. Відділ державної реєстрації юридичних осіб та власників підприємств - 8 штатних одиниць.

2. 6 відділів надання адміністративних послуг – 58 штатних одиниць, з них 4 відділи. забезпечують роботу відділень Центру, а 5-й забезпечує роботу на віддалених робочих місцях.

3. Відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно – 11 штатних одиниць.

4. Аналіз діяльності Аналіз процесів діяльності та якості надання адміністративних послуг у Центрі здійснюється відповідно до вимог стандарту ISO 9001.

5. Прийом з питань державної реєстрації юридичних осіб та ФОП здійснюють 7 реєстраторів у 4 відділеннях Центру, з питань державної реєстрації речових прав - 8 адміністраторів у 3 відділеннях Центру, з питань реєстрації місця проживання. - 20 адміністраторів у 4 філіях Центру та на 8 віддалених робочих місцях.

Запроваджено електронну систему оцінювання якості обслуговування відвідувачів. Фактичний середній час обслуговування одного клієнта становить 12 хвилин, а середній час очікування – до 24 хвилин. Час очікування відвідувача після виклику електронною чергою – 2 хвилини. Впровадження коду зворотного зв'язку через сайт (меню «Перевірити статус розгляду дозвільної процедури) дозволяє громадянам контролювати процес надання послуг На сайті в онлайн режимі можна отримати інформацію по всіх 4 відділах про кількість осіб, які оцінили роботу на «відмінно», «добре» і «погано», а також про назву сфери послуг; про те, яку послугу вони отримали; про середній бал по кожній області.. [10].

Основними напрямками розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» Вінниці є: а) створення сучасних програмних продуктів та електронних реєстрів для вдосконалення діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці та взаємодії

суб'єктів державного управління; б) максимальна інтеграція публічних послуг, за якими найчастіше звертаються суб'єкти звернення [25].

Серед учасників Вінницького ЦНАП «Прозорий офіс» – місцеві, регіональні та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, управління, відділи, служби міської ради та Вінницької РДА, які обслуговують жителів міста та області [26].

Територіальні відділення (філії) ЦНАП «Прозорий офіс» у м. Вінниці мають соціальне спрямування для громадян України. Там, крім комунальних послуг, надається понад 80 видів соціальних та господарсько-адміністративних послуг, які стосуються: 1) підготовка технічних умов та дозволів на приєднання до мереж газопостачання. 2) оформлення пенсій та житлових субсидій; Актуальні проблеми держави і права 3) надання матеріальної допомоги; 4) призначення соціальних виплат і пільг; 5) соціальний захист і соціальне страхування.

Основними напрямками розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» у Вінниці є: а) максимальна інтеграція публічних послуг, за якими найчастіше звертаються суб'єкти звернення; б) створення сучасних програмних продуктів та електронних реєстрів для вдосконалення діяльності Центру «Прозорий офіс» м. Вінниці та взаємодії суб'єктів державного управління [8].

На сьогодні «Прозорий офіс» у Вінниці надає понад 300 державних послуг, серед яких: 1) 39 адміністративних послуг у сфері пенсійного забезпечення; 2) 100 адміністративних послуг у сфері реєстраційних процедур; 3) 52 адміністративні послуги у сфері соціального захисту населення; 4) 53 адміністративні послуги з питань організаційного, інформаційного та довідкового характеру 5) 47 адміністративних послуг, документів дозвільного характеру; 6) 9 адміністративних послуг у сфері соціального страхування; [26].

Там, крім комунальних послуг, надається понад 80 видів соціальних та господарсько-адміністративних послуг, які стосуються: 1) надання матеріальної допомоги; 2) оформлення пенсій та житлових субсидій; 3) підготовка технічних умов та дозволів на приєднання до мереж газопостачання. 4) призна-

чення соціальних виплат і пільг; 5) соціальний захист і соціальне страхування. [27].

З метою впорядкування надання державних послуг з питань проживання Вінницький центр «Прозорий офіс» розробив Інструкцію про адміністративні правопорушення, а адміністраторів наділено повноваженнями притягувати до адміністративної відповідальності [8].

Також адміністратори Центру «Прозорий офіс» Вінниці мають повноваження завіряти спеціальною печаткою рішення сесії міської ради щодо земельних ділянок [8]. Розроблено поточний графік роботи адміністраторів Центру «Прозорий офіс» м. Вінниці. Планується, що обідня перерва для працівників Вінницького центру «Прозорий офіс» триватиме 1 годину. після початку 4-ї години роботи по черзі - залежно від кількості суб'єктів звернення в черзі [8]. Час технічної перерви на робочому місці Центру «Прозорий офіс» у Вінниці 1 раз на 2 години. не більше 10 хвилин. У Вінницькому центрі «Прозорий офіс» та його територіальних підрозділах діє система електронної черги.

Отримати талон на послугу можна в терміналах самообслуговування або записавшись на прийом у розділі «Попередній запис до електронної черги» на сайті ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці (<http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx>) [28].

Впровадження системи електронного документообігу одразу після відкриття Центру «Прозорий офіс» Вінниці значно прискорило процес надання публічних послуг, забезпечило можливість оперативного контролю за термінами надання публічних послуг, сприяло створенню електронного архіву. наданих державних послуг. Впроваджені інформаційні технології дозволяють автоматично формувати заяву, опис прийнятих документів та супровідну картку після реєстрації заяви в цій системі. Функціонування системи управління електронною чергою створює умови зручності та сприяє прозорості надання послуг, дає можливість розраховувати фактичне завантаження працівників. Електронні послуги можна отримати на сайті в особистому кабінеті, а також

за посиланнями на сайти Держстату (зокрема, Держгеокадастру, Мін'юсту тощо).

Для інформування споживачів державних послуг про результат надання послуги їм надсилається SMS-повідомлення. З метою спрощення надання державних послуг у Вінницькому центрі «Прозорий офіс» функціонують електронні системи: 1) Державний реєстр актів цивільного стану користувачів послуг (РАЦ); 2) ЦНАП «Прозорий офіс»; 3) Єдиний державний реєстр; 6) Державний земельний кадастр (ДЗК), 4) реєстр територіальної громади м. Вінниці; 5) система управління електронною чергою; 7) система електронного документообігу DocsVision; 8) автоматизована інформаційна система (АІС) Національної поліції.

Розроблено та затверджено адміністративні процедури надання публічних послуг Вінницької міської ради за алгоритмами (адміністративними регламентами) у вигляді блок-схем. Якість надання адміністративних послуг у Вінницькому центрі «Прозорий офіс» здійснюється відповідно до вимог стандарту ІСО 9001. Середня кількість суб'єктів звернень до Вінницького центру «Прозорий офіс» становить 2500-3000 осіб щодня; на місяць - від 45 000 до 68 000 осіб. Щоденне навантаження за часом: з 9:00 до 13:00. – 60%; з 13:00 до 15:00 - 30%; з 15:00 до 17:00 – 10% [30].

Запроваджено електронну систему оцінки якості обслуговування суб'єктів звернень ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці. На сайті в онлайн режимі можна отримати інформацію по всіх 4 відділах про кількість осіб, які оцінили роботу на «відмінно», «добре» і «погано», а також про назву сфери послуг; про те, яку послугу вони отримали; про середній бал по кожній області [29].

Також, нещодавно впроваджено послугу «мобільний адміністратор» у м. «Прозорий офіс» ЦНАП м. Вінниця До осіб, які не мають змоги прийти особисто, здійснюються виїзди посадових осіб ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниця для надання державних послуг З метою покращення та підвищення якості надання державних послуг, «Прозорий офіс» ЦНАП у Вінниці функці-

онує електронні телекомунікаційні системи, а саме: 1) система адміністрування електронної черги або так званий реєстр територіальної громади м. Вінниця; 2) система електронного документообігу «DocsVision»; 3) автоматизована інформаційна система (АІС); 4) Єдиний державний реєстр, 5) Держ. Кадастру (ДЗК), Державного реєстру актів цивільного стану користувачів послуг тощо

2.2 Аналіз та оцінювання показників діяльності ЦНАП «Прозорий офіс»

Основні характеристики діяльності Центру «Прозорий офіс» Вінницької міської ради станом на 1 січня 2022 року:

загальна кількість послуг, наданих через ЦНАП – 582;

існуюча мережа - 4 регіональних відділення та 12 віддалених робочих місць;

395 робочих місць, оснащених сучасною технікою та програмним забезпеченням

єдина інформаційно-облікова система «Прозорий офіс», всі суб'єкти працюють за принципом організаційної єдності, уклавши договір про співпрацю з міською радою;

забезпечення підключення до єдиної інформаційної мережі та електронної черги, в т.ч

найширший спектр послуг - адміністративні та дозвільні процедури, реєстрація місця проживання, послуги з реєстрації бізнесу, нерухомості, різноманітні інформаційно-консультаційні послуги, послуги у сфері соціального захисту, призначення житлових субсидій, пенсій, реєстрація актів цивільного стану, реєстрація транспортних засобів та видача посвідчень водія, оформлення паспортів громадянина України та для виїзду за кордон, електронні сервіси «e14», «eМалютко», реєстрація дітей та ін.;

близько 90 суб'єктів надання послуг, які надають послуги через ЦНАП на засадах організаційної єдності (включаючи Вінницьку міську раду та її виконавчі органи, управління ПФУ, Вінницькі міськрайонні відділи ОДА, Вінницьку обласну державну адміністрацію та її структурні підрозділи, територіальні підрозділи ДМС, Регіональний сервісний центр МВС у Вінницькій області, структурні підрозділи Держгеокадастру, Держпродспоживслужби, експлуатаційні організації тощо);

система внутрішнього електронного документообігу виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств;

46 адміністративних та інших видів послуг виконавчих органів міської ради та ЦНАП, які можна замовити онлайн через «Особистий кабінет» на сайті міської ради;

функціонування та наповнення Реєстру Вінницької міської територіальної громади, остання редакція Положення про який затверджена рішенням виконавчого комітету Вінницької міської ради від 18 лютого 2021 року № 416;

професійний кол-центр «Прозорий офіс» зі стаціонарними та мобільними номерами, підтримкою Viber та месенджера (середня швидкість відповіді на повідомлення в месенджері – 13 хвилин), сторінки у Facebook (середнє охоплення аудиторії у виданнях – понад 3000 чол.) – для оперативного інформування жителів Вінницької міської територіальної громади про актуальні питання у сфері надання адміністративних та інших видів послуг, отримання інформації про результати розгляду звернень, зворотній зв'язок;

послуга «Мобільний адміністратор», яка надає можливість отримувати послуги маломобільним групам населення вдома;

зручність для людей з особливими потребами - пандуси, інформаційні термінали, звукові маяки;

зручні умови очікування та оплати - обладнані зони очікування, дитячі кімнати, платіжні термінали з можливістю здійснення оплати за платні адміністративні послуги безпосередньо при отриманні;

дотримання санітарних умов у період карантину: попередній запис по телефону та онлайн, засоби індивідуального захисту для клієнтів та адміністраторів, захисне скло в приміщеннях прийому відвідувачів, розмітка безпечної відстані на підлозі, антисептика тощо.

Статистика кількості зареєстрованих звернень для отримання адміністративних послуг, що обслуговуються адміністратором, за звітний період (на 01.01.2022р.) наведена в Додатку 1.[31].

Дані щодо кількості наданих адміністративних послуг у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, для оформлення паспорта громадянина України та громадянина України для виїзду за кордон. Кількість адміністративних послуг, наданих відділом державної реєстрації актів цивільного стану реєстраційної служби Вінницького районногоуправління юстиції у Вінницькій області за 2016 - 2021 роки наведені у Додатку 2.

У січні-грудні 2021 року з метою підтримки та розвитку системи надання адміністративних та інших видів послуг Вінницької міської територіальної громади реалізовано такі заходи, зокрема:

- дотримання санітарно-карантинних умов при обслуговуванні відвідувачів;
- розширення кількості послуг, які надаються онлайн через «Особистий кабінет» на сайті Вінницької міської ради до 6 послуг;
- регулярне надання всього переліку адміністративних та інших видів послуг мешканцям міста (крім особистого прийому керівників);
- розпочато прийом документів для надання послуг у сфері реєстрації транспортних засобів, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07 вересня 1998 року № 1388 «Про державну реєстрацію (перереєстрацію), зняття з обліку легкових автомобілів, автобусів, а також самохідних транспортних засобів, сконструйованих на шасі легкових автомобілів, мопедів, інших мотоциклів усіх типів, марок і моделей, причепів, напівпричепів, прирівняних до них транспортних засобів і мопедів», на територіальній тери-

торії «Старе місто». відділ; на даний час послуги надаються в центральному та територіальному відділенні «Старе місто» ЦНАП;

- відкрито 5 нових віддалених робочих місць адміністратора ЦНАП в населених пунктах ЦНАП: в селах Писарівка, Стадниця, Великі Хутори, Малі Крушлинці, Гавришівка (за окремим графіком) з наданням найбільш затребуваних послуг з реєстрації місце резиденції;

- відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 02 березня 2016 року № 207 «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації відомостей до ЄДРП Реєстр» шляхом електронної інформаційної взаємодії, передачу актуальних даних з Реєстру Вінницької міської територіальної громади до відомчих інформаційних систем DMS;

- забезпечено регулярне надання нової електронної послуги з реєстрації місця проживання дітей до 14 років відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 207 «Про затвердження Порядку Правила реєстрації місця проживання та Порядок передачі органами реєстрації відомостей до Єдиного державного демографічного реєстру» ;

- у реєстратурах територіальних відділень ЦНАП встановлено мобільні телефони для консультацій та попереднього запису;

- для зручності клієнтів запроваджено мобільні номери Call-центру ЦНМУ (067) 000-266-1; (073) 000-266-1; за січень-грудень 2021 року опрацьовано 70,5 тис. звернень заявників до Кол-центру;

- у зв'язку з об'єднанням громад та поверненням на законодавчому рівні регіональним центрам повноважень у сфері РАЦС розпочато організаційну роботу щодо надання послуг з реєстрації актів цивільного стану (народження, смерті, шлюбу) ЦНАП «Прозорий офіс» жителям Вінницької міської територіальної громади;

- взяли участь у підготовці матеріалів щодо впровадження муніципального чат-боту в частині питань щодо надання адміністративних послуг;

- доступ до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва отримано адміністраторами ОДА та прийом документів для надання послуг у сфері будівництва через електронний кабінет адміністратора ОДА. почався;

- відновлено прийом громадян спеціалістами відділу правової політики та якості, які звертаються до центрального відділення НУЦПФР для отримання консультацій з правових питань. Прийом здійснюється з дотриманням санітарно-епідеміологічних вимог;

- можливість ідентифікації громадян та отримання електронних копій електронних документів (інформації, що міститься в електронних документах) громадян адміністраторами та державними реєстраторами «Прозорого офісу» Вінницької міської ради, працівниками виконавчих органів міської ради (т. -спільне використання електронних документів);

- забезпечено прийом громадян з питань консультування працівниками Департаменту архітектурно-будівельного контролю Вінницької міської ради;

- встановлено автоматичні зовнішні дефібрилятори в ЦРЛ та ЦРЛ в рамках проекту «АЗД рятує життя»;

- доступ до ДЗК отримали адміністратори ЦНАП та забезпечили надання послуг з надання відомостей з Державного земельного кадастру в усіх відділеннях ЦНАП;

- у співпраці з БФ «Подільська громада» проведено навчання адміністраторів ЦНАП навичкам надання першої домедичної допомоги;

- прийом та реєстрація заявок на участь в акції «Вакцинуйся. Збережи життя» громадян за їх бажанням;

- підвищили кваліфікацію адміністратори та державні реєстратори НКЦПФР України, взявши участь у тренінгу «Ефективна комунікація» за підтримки проекту GIZ.

- завершено організаційні заходи щодо участі ЦНАП «Прозорий офіс» у загальнодержавному проекті оцінки якості надання адміністративних послуг, який проводить Міністерство цифрової трансформації України; за результа-

тами I етапу оцінювання три віддалених робочих місця ЦНАП «Прозорий офіс» отримали найвищий бал [31].

За результатами співставлення даних систем обліку «Прозорий офіс» та Docs Vision, у звітному місяці не зафіксовано порушень терміну розгляду звернень в виконавчих органах Вінницької міської ради.

Таким чином, найбільш затребуваними послугами у ЦНАП є послуги, пов'язані з бізнесом, нерухомістю, земельними питаннями та будівництвом, реєстрацією місця проживання, паспортні послуги, дещо меншим спросом користуються соціальні та пенсійні послуги, послуги РАЦС, а також діджиталізація, мобільні та «пакетні» сервіси ЦНАП.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП «ПРОЗОРИЙ ОФІС»

3.1 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг

Проблеми з наданням повного спектру найбільш затребуваних громадянами адміністративних послуг ЦНАП зумовлені незадовільною реалізацією положень чинного законодавства щодо передачі повноважень окремими центральними органами виконавчої влади та непідготовленістю органам місцевого самоврядування та місцевим державним адміністраціям виконувати делеговані ними повноваження.

Після передачі на місцевий рівень повноважень щодо надання найбільш затребуваних адміністративних послуг органів виконавчої влади у діяльності ЦНАП виникла низка ускладнень у зв'язку з розширенням переліку послуг. Насамперед, вони пов'язані із забезпеченням ефективної взаємодії ЦНАП та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг, забезпеченням достатнього кадрового забезпечення ЦНАП для надання більшого переліку послуг та належного рівня надання адміністративних послуг. його підготовки, а також фінансування діяльності ЦНАП.

Створення окремими органами виконавчої влади власних мереж центрів надання послуг населенню може призвести до вихолостиння діяльності ЦНАП. Хоча доцільність створення власних мереж центрів надання адміністративних послуг органи виконавчої влади обґрунтовують необхідністю підвищення якості обслуговування громадян, слід зазначити, що розвиток паралельних мереж центрів надання адміністративних послуг окремими виконавчими органами влади порушує принцип «єдиного вікна», згідно з яким послуги мають надаватися в ЦНАП.

Наприклад, цього року ЦНАП розпочало будівництво мережі сервісних центрів, де громадянам надаватимуть послуги, пов'язані з використанням автотранспорту. У серпні цього року Урядовий комітет з питань соціальної політики та гуманітарного розвитку ухвалив проект розпорядження КМУ, яким передбачено запуск пілотних проектів у 5 областях України зі створення мережі центрів надання соціальних послуг до населення. Звертаємо увагу, що для надання адміністративних послуг у соціальній сфері, таких як, наприклад, призначення матеріальної допомоги, компенсацій, субсидій, пільг, може бути використана існуюча мережа ЦНАП.

Така практика впроваджена в низці міст України, зокрема у Вінницькому ЦНАП [32].

Серед факторів, важливих для вирішення зазначених проблем у короткостроковій перспективі, варто відзначити підвищення професійного рівня та політичної відповідальності голів місцевих державних адміністрацій та голів органів місцевого самоврядування, моніторинг ефективності надання адміністративних послуг, адаптація мережі ЦНАП до потреб об'єднаних територіальних громад.

Важливу роль у забезпеченні належної якості надання адміністративних послуг в ЦНАП відіграє регулярний моніторинг їх діяльності, що дозволяє виявити певні недоліки організації роботи ЦНАП. В Україні моніторинг та оцінку якості адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, здійснюють як органи державної влади та місцевого самоврядування, так і громадські організації [32].

На центральному рівні Державною регуляторною службою України здійснювався постійний моніторинг виконання органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги» та щоквартальне оприлюднення інформації про його результати протягом 2013-2015 роки. У рамках моніторингу служба також провела онлайн-опитування громадян щодо якості надання адміністративних послуг

ЦНАП. З 2016 року завдання з моніторингу ЦНАП виконує Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

Варто відмітити, що ЦНАПи не мають доступу до реєстрів/баз даних Мінсоцполітики. Це гальмує та унеможлиблює ефективне надання через ЦНАПи окремих адміністративних послуг соціальної сфери

Недостатня законодавча база щодо прийому готівкових платежів працівниками ЦНАП – плата за адміністративні послуги У громадах, де відсутні відділення банків, інші можливості та інструменти для оплати послуг, суб'єкти звернень не мають можливість здійснити оплату адміністративних послуг на місці. Це створює перешкоди при подачі повного пакету документів на послуги. З іншого боку, приймання готівки за плату Нормативно-правові акти регулюють питання прийому готівки за адміністративні послуги посадовими особами місцевого самоврядування досить фрагментарно. Загалом це не стимулюється законодавством та наявною практикою Мінфіну, Мінрегіону, Мінекономрозвитку. Усунути перешкоди для прийому готівкових коштів – оплати адміністративних послуг посадовими особами місцевого самоврядування. Це питання можна врегулювати окремо, принаймні для сільських громад, де немає банківських установ та інших можливостей для внесення готівки [33].

Постановою КМУ від 28 лютого 2022 року № 165 «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру» зупинено строки надання, крім строків надання адміністративних послуг у сферах держ. реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, державна реєстрація актів цивільного стану, суб'єктами (особами), які провадять діяльність під час воєнного стану, адміністративні послуги суб'єктами їх надання, а також строки видачі дозвільними органами документів дозвільного характеру під час дії воєнного стану в Україні та протягом місяця після його скасування [34].

Також маємо постанову КМУ від 06.03.2022 № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану», якою встановлено специфіка реєстраційних дій. Все залежить від території вашої місцевої страхової компанії [35].

Верховна Рада на своєму офіційному сайті надала роз'яснення щодо діяльності ЦНАП у воєнний час [36].

Таким чином, на територіях, де не ведуться бойові дії, ЦНАП працює в повному обсязі та надає всі необхідні послуги.

Щодо тих громад ЦНАПів, на території яких точаться бойові дії, то 24 березня 2022 року Верховна Рада внесла відповідні зміни до законодавства та прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення управління державою на воєнному стані». Закон передбачає, що центральна влада в цих громадах може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг.

Переважне право на призначення на вакантні посади в органах місцевого самоврядування без конкурсного відбору мають адміністратори ЦНАП, посадові особи органів місцевого самоврядування, які переселилися з території, де ведуться бойові дії, за наявності громадянства України, освіти та роботи. досвід.

Крім того, всі адміністративні послуги, які надаються безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг на цій території, надаються через ЦНАП у громадах, на території яких ведуться бойові дії.

Роз'яснення Міністерства цифрової трансформації України, зокрема, стосуються таких питань:

- деякі питання перетинання державного кордону;
- деякі питання ліцензування;
- умови надання адміністративних послуг;
- надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану;
- надання адміністративних послуг соціального характеру;

- деякі питання пенсійного забезпечення;
- особливості призначення та використання грошової компенсації вартості одноразової натуральної допомоги «пакунок малюка» на період введення воєнного стану;
- реєстрація нерухомого майна, щодо державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень;
- застосування Документа;
- заборони чи обмеження щодо вибору місця перебування чи проживання осіб на території, де діє воєнний стан.
- допуск водіїв до керування транспортними засобами;
- надання одноразової матеріальної допомоги в сумі 6500 грн в рамках Програми «ЄПідтримка»;
- реєстрація та продаж транспортних засобів;

Нещодавно доступ до Державного земельного кадастру було відновлено, однак згідно з наказом Держгеокадастру від 06.09.2022 № 140 функціонування Державного земельного кадастру призупинено. Слідкуйте за відновленням роботи ДЗК на офіційному сайті. У зв'язку з цим поки неможливо здійснити реєстраційні процедури щодо землі чи нерухомості, яка на ній розташована. Водночас відновлено видачу витягів з ДЗК згідно з наказом Держгеокадастру від 06.09.2022 № 141 [37].

- Тому актуальними проблемами діяльності ЦНАПу також залишаються:
- кількість ЦНАП недостатня для забезпечення належної доступності адміністративних послуг;
 - низький рівень впровадження електронних сервісів у ЦНАП.
 - неналежне облаштування приміщень ряду ЦНАП (мала площа приміщень, розташування в незручній для мешканців частині міста);
 - неналежна якість інформаційно-технологічних карток у ряді ЦНАПів;

3.2 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг

Опитування є основним джерелом інформації про думку громадян щодо якості їхніх послуг. Для його реалізації розроблено та використовується різноманітний інструментарій, як органами місцевого самоврядування, так і громадським та експертним середовищем. Так, Закон України «Про адміністративні послуги» зобов'язує суб'єктів надання цих послуг забезпечувати скриньку для внесення суб'єктами зауважень та пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проводити щорічний аналіз таких зауважень та пропозицій, і вжити відповідних заходів. Крім таких скриньок, органи місцевого самоврядування запроваджують інші способи опитування громадян:

1) у Вінницькому центрі надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» діє система швидкого опитування клієнтів, коли після спілкування з адміністраторами ЦНАП громадянам пропонується оцінити рівень обслуговування, натиснувши одну з трьох кнопок (червоної, жовтої або зеленої), встановлених біля робочого місця кожного адміністратора. Натискання зеленої кнопки означає високий рівень задоволеності клієнтів, жовтої кнопки означає середній рівень. Натискання червоної кнопки свідчить про незадоволеність клієнта якістю обслуговування. Результати опитування розміщені на сайті Прозорого офісу, в тому числі за видами послуг [38]. Недоліком цього методу є те, що за результатами опитування неможливо з'ясувати, що більше сподобалося споживачам, а що саме ні, над чим варто попрацювати для оптимізації процесів надання адміністративних муніципальних послуг. До переваг можна віднести простоту та швидкість, що дозволяє залучити до участі в опитуванні велику кількість громадян.

2) у багатьох ЦНАПах використовуються електронні форми опитування (анкети). Їх можна як заповнити та надіслати електронною поштою, так і заповнити онлайн. Останній спосіб надає більше можливостей для анонімної участі в опитуванні, а отже, може містити більше відкритих запитань, напри-

клад, з метою виявлення корупційних проявів з боку апарату ЦНАП. Перевага цієї форми опитування порівняно з попереднім методом полягає також у тому, що вона дає можливість отримати більш повну та детальну інформацію про можливі причини невдоволення людей. Додатковою перевагою є значно нижча вартість організації такого опитування. Серед недоліків електронної форми опитування можна відзначити малу кількість громадян, які беруть у ній участь. З одного боку, це зумовлено низькою комп'ютерною грамотністю населення, особливо пенсійного віку та в сільській місцевості. З іншого боку, від моменту відвідування ЦНАПу до моменту, коли клієнт знаходить можливість працювати в цьому напрямку з Інтернетом, проходить певний час, із збільшенням якого бажання відповідати на запитання такої анкети пропорційно зменшується або зникає зовсім.

Представники громадянського суспільства та відповідних експертних установ для визначення ступеня задоволеності населення якістю послуг з надання адміністративних муніципальних послуг найчастіше проводять опитування за допомогою спеціально розроблених паперових анкет. Наприклад, Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» спільно з соціологічною службою Центру Разумкова у 2013 р. та наприкінці 2014 та 2015 рр. на замовлення Центру політико-правових реформ проводили опитування [39] щодо оцінки якості надання адміністративних послуг населенням України. Недоліками цих досліджень, на нашу думку, було те, що для опитування були розроблені складні анкети (вони містили по 19 запитань, а кількість пропонованих вибіркового відповідей у деяких випадках досягала 26 варіантів, що забирало в респондентів багато часу) .

Можливо, тому кількість опитаних по всій країні для такого дослідження була невеликою (лише близько 2 тис. осіб майже з усіх регіонів). Перевагами дослідження є можливість проаналізувати ставлення громадян до якості їх обслуговування в динаміці за роками, але без прив'язки до сфери, що не дає уявлення про роботу конкретного органу влади. Причому анкетування проводилося навіть з тими особами, які не зверталися за послугами протягом

року. Так, кількість респондентів, які звернулися за послугами, у 2014 році становила 49%, у 2015 році – 69%. У дослідженнях подібних питань використовуються також методи інтерв'ю, «таємного клієнта» та інші [40-42].

У рамках дослідницького проекту «Бенчмаркінг системи надання адміністративних послуг в Одеській області в контексті європейських принципів належного врядування», який проводився у 2015 році, ми розробили анкети для опитування користувачів послуг.

Опитування було розраховане на громадян, які звернулися за послугами до ЦНАП в різних містах Одеської області та вже отримали результати. Анкета була розроблена таким чином, щоб в результаті можна було не тільки дізнатися думку клієнтів центрів про ступінь задоволеності їхнім обслуговуванням, а й про конкретні заходи, які були реалізовані в конкретному ЦНАП створити належні умови для надання таких послуг. Про особливості та переваги такого опитування йшлося з керівниками ЦНАП під час семінару, який відбувся на базі кафедри підвищення кваліфікації персоналу Одеського регіонального інституту державного управління ЦНАП при Президентові України. У зв'язку з відсутністю можливості проведення такого опитування безпосередньо виконавцями ЦНАП чи залученими представниками громадськості, ми досягли домовленості з керівниками ЦНАП про проведення анкетування працівниками цих центри. Анонімність анкет та відсутність у них явно провокаційних запитань дозволяли сподіватися, що заповнення анкет користувачами послуг відбудеться без втручання співробітників ЦНАП. Загалом в опитуванні взяли участь 644 людини. Водночас аналіз заповнених анкет показав, що приблизно 10% з них були заповнені працівниками ЦНАП або за їх активної участі. Тому, хоча результати опитування показали картину різних конкретних ЦНАПів Вінницької області, покладатися лише на них у дослідженні недоцільно. Подібні ризики спотворення результатів опитування користувачів послуг існують і за методикою Вінницького «Прозорого офісу», за допомогою анонімного он-лайн опитування та за допомогою анкетних скриньок, оскільки результати опитування можуть бути не лише основою для роз-

робки заходів щодо вдосконалення процесів надання адміністративних муніципальних послуг, а також бути індикатором для оцінки роботи службовців місцевого самоврядування, тобто враховуватися в системі стимулювання працівників.

Це може підштовхнути співробітників ЦНАП до анонімної участі в опитуванні або вплинути на опитування громадян. Враховуючи вищезазначений рівень обслуговування громадян при наданні адміністративних муніципальних послуг, необхідно використовувати інші методи. Одним із найвдалиших з них, на наш погляд, є методика моніторингу роботи ЦНАП. Така методика дасть змогу не тільки зробити експертні висновки щодо рівня впровадження та реального використання технологій обслуговування громадян за принципом «єдиного вікна» та електронного урядування, а й дасть можливість подивитися на умови цієї послуги, так би мовити, «очима клієнтів» та за результатами розробити відповідні рекомендації щодо вдосконалення роботи ЦНАП.

Як уже зазначалося раніше, одним із найпроблемніших питань створення належних умов для якісного обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг є відповідне фінансування. Враховуючи те, що облдержадміністрації, які відповідно до закону мали створити ЦНАПи, утримуються за рахунок державного бюджету і кошти на зазначені потреби з нього не виділяються, відповідні цільові районні чи обласні програми могли б стати важливим джерелом таких коштів. Проте лише половина опитаних експертів назвала такий спосіб пошуку джерел фінансування. Випадків використання благодійної допомоги майже немає. Створення прозорих умов надання послуг відвідувачам ЦНАП є дуже актуальним питанням, адже завдяки цьому вдається усунути один із факторів корупційної складової, яка інколи має місце у процесах надання адміністративних послуг та знижує рівень довіри громадян до органів державної влади. Закрита кабінетна система, нечітка регламентація черги тощо часто викликають невдоволення клієнтів та їх сум-

ніви щодо прозорості дій державних службовців щодо забезпечення рівності прав осіб, які звертаються за послугами.

Але це викликає сумніви щодо розуміння поняття «прозорість» працівниками ЦНАП оскільки на практиці у більшості районів області прийом споживачів послуг здійснюється у закритих кабінетах. де знаходяться всі (наприклад, 4 адміністратори) або частина працівників центру. Крім того, майже не вживаються заходи щодо прозорого регулювання черги. Це, в принципі, пояснюється значно меншою кількістю людей, які звертаються за послугами в малих містах, і невеликою кількістю послуг, які надаються через такі центри. У таких умовах використання, наприклад, електронних автоматів контролю черги є недоцільним. У центрах надання адміністративних послуг при райдержадміністраціях навіть відсутні приймальні, де б мали проходити попереднє консультування та ведення черги [43]

Таким чином, пріоритетними питаннями вдосконалення системи в Центрі надання адміністративних послуг у м. Вінниці, після аналізу якості та умов, є: 1) підвищення якості надання інформації про послуги відвідувачам; 2) встановлення пристроїв електронної черги створить комфортні умови для прийому громадян; 3) встановлення інформаційних кіосків та буклетів надасть додаткову можливість інформування відвідувачів, що покращить результати надання послуг; 4) встановлення інструменту електронної черги в терміналах чи онлайн-майданчику забезпечить прозорість та відкритість, суттєво вирішить проблему комфортного надання послуг громадянам, а це найважливіший важіль впровадження.

ВИСНОВКИ

Адміністративні послуги - це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, які надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами і надання яких пов'язане із здійсненням владних повноважень.

Під стандартами якості адміністративної послуги слід розуміти мінімальні вимоги до надання адміністративної послуги, які має надати адміністративний орган, а також критерії, за якими можна оцінити, наскільки споживач адміністративної послуги будуть задоволені її наданням.

Метою оцінювання діяльності ЦНАП є фіксування їхнього стану на відповідність вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», нормативним документам і найкращим практикам та концепції інтегрованого офісу з надання адміністративних послуг.

Оцінка процесів надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до стандартів ISO 9000-2001 і дає відповіді на чотири суттєві питання щодо кожного оцінюваного процесу, а саме: 1) чи ідентифіковано та правильно визначено процес? 2) чи розподілена відповідальність? 3) чи були методи впроваджені та оновлені? 4) чи ефективний процес для досягнення необхідних результатів?

За результатами аналізу складається звіт, у якому висвітлюються позитивні та проблемні моменти надання адміністративних послуг, пропозиції щодо покращення їх якості, потреби у ресурсах (фінансових, людських, матеріальних), а також як шляхи вирішення проблемних питань та напрями підвищення якості послуг. Керівництво органу має зосередитись на аналізі поточної системи надання послуг та на прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на визначення можливостей покращення діяльності. Управління процесами надання послуг має бути більш децентралізоване (шляхом надання відповідних повноважень суб'єктам, що надають послуги органу), без зайвих віз та додаткових дій. За результатами аналітичного звіту необхідно визначити

план заходів, дій та потребу в ресурсах для вирішення виявлених проблем з наданням послуг. З огляду на це може виникнути потреба у коригуванні нормативних документів органу влади та встановлених стандартів; також можуть бути сформовані пропозиції щодо законодавчого врегулювання проблемних питань. Результати кожної оцінки та узагальнені результати за певний період, виявлені проблеми та невідповідності у наданні послуг, прийняті рішення щодо підвищення якості послуг мають бути оприлюднені.

Основні характеристики діяльності Центру «Прозорий офіс» Вінницької міської ради станом на 1 січня 2022 року: загальна кількість послуг, наданих через ЦНАП – 582; 395 робочих місць, оснащених сучасною технікою та програмним забезпеченням; існуюча мережа - 4 регіональних відділення та 12 віддалених робочих місць.

Актуальними проблемами діяльності ЦНАПу також залишаються:

- кількість ЦНАП недостатня для забезпечення належної доступності адміністративних послуг;
- неналежна якість інформаційно-технологічних карток у ряді ЦНАПів;
- неналежне облаштування приміщень ряду ЦНАП (мала площа приміщень, розташування в незручній для мешканців частині міста);
- низький рівень впровадження електронних сервісів у ЦНАП.

Пріоритетними питаннями вдосконалення системи в Центрі надання адміністративних послуг м. Вінниці, після аналізу якості та умов, є:

1. Підвищення якості надання інформації про послуги відвідувачам.
2. Встановлення пристроїв електронної черги створить комфортні умови для прийому громадян.
3. Встановлення інформаційних кіосків та буклетів надасть додаткову можливість інформування відвідувачів, що покращить результати надання послуг.
4. Встановлення інструменту електронної черги в терміналах чи онлайн-майданчику забезпечить прозорість та відкритість, суттєво вирішить проблему комфортного надання послуг громадянам, а це найважливіший важіль впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сосюк Ю.Ю. Поняття, ознаки та нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні URL: <http://naub.oa.edu.ua/2016B5/>
2. Ославський М. І. Виконавча влада в Україні організаційно правові засади : Навчальний посібник. К.: "Знання", 2009. 380 с.
3. Про адміністративні послуги : Закон від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
4. Курс адміністративного права України: підручник / В.К.Колпаков, О.В.Кузьменко, І.Д.Пастух, В.Д.Сущенко та ін. / за ред. В.В.Коваленка. К.: Юрінком Інтер, 2012. 808 с.
5. Денисюк Д.С. Визначення поняття адміністративної послуги в діяльності органів внутрішніх справ: <http://vuzlib.com/content/view/2087/29/>
6. Управління якістю надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) / О.І. Лавренова, А.В. Стрельников, С.К. Могил, 2019. 41 с.
6. Соловійова О. М. Стандарти якості адміністративних послуг. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2012. № 23. С. 251-259.
7. Ольшанський О. В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/3/03.pdf>
8. Драган І. О.Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=683>
10. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : Практичний посібник URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf
11. Міщенко Т. Специфіка розвитку та функціонування інституту адміністративних послуг. Віче. 2013. № 14 URL: <http://www.viche.info/journal/3767>

12. Про затвердження стандартів надання адміністративних послуг :
Наказ Мін'юсту України від 31.08.2009 № 1555/5 URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v1555323-09>

13. Дубенко С. Д. Адміністративні послуги органів виконавчої влади: теоретичні підходи до вирішення практичних завдань / С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк. К. : НАДУ, 2008. С. 44.

14. Калита Т. П. Побудова систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади. К. : НАДУ, 2007. 40 с

15. Буренко Т. О. Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2011. № 9. С. 100-103.

16. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 3 URL:
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=683>

19. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимощук. 2015. 124 с.

17. Дащаківська О. Особливості моніторингу органів місцевого самоврядування як методу вивчення політичного процесу. *Вісник Львівського університету : Сер. : філософсько-політологічні студії*. 2012 . Вип.2 . № 07. С. 181-191

18. Петриків А. В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг. *Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ*. 2016. № 24. С. 13-19.

20. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні. Дис.на зд. наук. ст. канд. наук з державного управління Миколаїв. 2019. 220 с.

21. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія. / за заг. ред. Р. М. Плюща Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
22. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О. М. 392 с.
23. Офіційний веб-сайт Херсонської обласної державної адміністрації. URL: <http://khoda.gov.ua/>.
24. Гуненкова О.В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України. Дис.на зд. наук. ст. канд. наук з державного управління Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України, Одеса, 2019.283
25. Аналітичний звіт Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах — партнерах Проекту ПРОМІС м. Київ, 2019 р. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf
24. І. Бригілевич. Діяльність ЦНАПу та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. URL: www.pleddg.org.ua.
25. Офіційний сайт з питань надання адміністративних послуг. URL: <http://i.gov.ua>.
26. Бригілевич І..Діяльність ЦНАПу та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. Київ, 2017. 40 с.
27. Федоріщев С. С. Особливості діяльності центрів надання адміністративних послуг у місті Вінниці. Актуальні проблеми держави і права. 2020. С. 223-228 URL: <http://www.apdp.in.ua/v86/31.pdf>
28. Попередній запис на електронну чергу до «Прозорого офісу» м. Вінниця. URL: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx>
29. Онлайн чат «Прозорого офісу» у Вінниці. URL: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx>.

30. Стан надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через ЦНАП. Круглий стіл. URL: <http://fmd.kh.ua/news/kruglij-stil-stan-nadannya-administrativno-poslug-organiv-vikonavchoyi-vladi-cherez-tsnap.html>.

31. Звіт про роботу Центру адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради за грудень 2021 року URL: <https://vmr.gov.ua/media/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202021%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%A6%D0%9D%D0%90%D0%9F.pdf>

32. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі реформування системи надання адміністративних послуг в Україні". Аналітична записка <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/problemi-diyalnosti-centriv-nadannya-administrativnikh-poslug-na-suchasnomu>

33. Проблеми законодавства і практики у сфері надання адміністративних послуг URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Policy-UKR_U-LEAD.pdf

34. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру : Постанова КМУ від 28 лютого 2022 року № 165 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF#Text>

35. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : постанова КМУ від 06.03.2022 № 209 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text>

36. Як працюють центри надання адміністративних послуг у воєнний час? URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html>

37. Надання адміністративних послуг у період воєнного стану - роз'яснення для громад <https://decentralization.gov.ua/news/15084>

38. Офіційний веб-сайт Вінницької міської ради. URL: <http://www.vmr.gov.ua/default.aspx>.

39. Для покращення якості надання адмінпослуг потрібні децентралізація повноважень та розвиток інтегрованих офісів опитування. URL: <http://pravo.org.ua/2011-07-20-17-42-30/1852-dlia-pokrashchennia-iakostinadannia-administratyvnykh-posluh-potribni-detsentralizatsiia-povnovazhen-tarozvytok-intehrovanykh-ofisiv-opytuvannia.html>.

40. Дослідження українських міст 2-20 березня 2015. International Republican Institute. URL: http://www.myvin.com.ua/content/modules/news/34942/files/doslidjennia_mist.pdf.

41. Моніторинг Центрив надання адміністративних послуг. Центр політико-правових реформ. URL: <http://old.pravo.org.ua/administratywniposluhy/227-tsentry-nadannia-administratyvnykh-posluh/hromadskyi-monitorynhtsnap/1578-monitorynhtsentriv-nadannia-administratyvnykh-posluhtsnap.html#%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2>

42. Бизнес-процессы основа эффективного управления предприятием. URL: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>.

43. Гуненкова О. В. Експертне опитування як інструмент для дослідження проблемних питань у сфері надання адміністративних послуг. Аспекти публічного управління: наук. фахове вид. Дніпропетровськ: «Грані», 2016. № 6–7. С. 32–40

ДОДАТОК А

Таблиця А.1- Дані щодо кількості зареєстрованих звернень для отримання адміністративних послуг, що обслуговуються адміністратором, за звітний період (на 01.01.2022р.) [31]

Найменування адміністративного органу	Всього реєстрацій за місяць	Виконани х документи в, в т.ч. за попередній місяць	Відмови та без розгляду	Кількість прострочених звернень, в т.ч. за попередній місяць
Управління Державної інспекції архітектури та містобудування України у Вінницькій області	530	537	0	0
Архівний відділ міської ради	462	357	127	0
Департамент адміністративних послуг міської ради	313	351	0	0
Департамент земельних ресурсів міської ради	268	475	85	0
Департамент архітектурно-будівельного контролю Вінницької міської ради	262	300	2	0
Департамент міського господарства міської ради	171	214	0	0
Управління Держпраці у Вінницькій області	162	130	16	3
Департамент архітектури та містобудування міської	128	120	29	0
Територіальний сервісний центр №0546 РСЦ ГСЦ МВС у Вінницькій області	124	98	0	0
Управління розвитку територій та інфраструктури облдержадміністрації	121	107	13	35
Вінницький відділ державної реєстрації актів цивільного стану у Вінницькому районі Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Вінниця)	102	96	0	0
Відділ у м. Вінниці Головного управління Держгеокадастру у Вінницькій області	98	95	3	2
Управління патрульної поліції у Вінницькій області Департаменту патрульної поліції	97	76	1	0
Відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Вінниці Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький)	77	81	2	0
Відділ у Вінницькому районі Головного управління Держгеокадастру у Вінницькій області	69	61	7	3
Державний архів Вінницької області	60	36	25	3
Департамент освіти міської ради	41	43	1	0
Сектор у Вінницькій області Державного агентства водних ресурсів України	40	65	11	1
Відділ з обліку та розподілу житла міської ради	28	20	0	0
Департамент охорони здоров'я міської ради	25	17	3	0
Головне управління Держгеокадастру у Вінницькій	24	13	456	17
Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій України у Вінницькій області	21	16	3	2
Головне управління Держпродспоживслужби у Вінницькій області	13	11	2	2
Департамент економіки і інвестицій міської ради	7	7	0	0
Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації	6	5	0	2
Департамент гуманітарної політики облдержадмініст-	6	5	0	0

Управління містобудування та архітектури Вінницької обласної державної адміністрації	34	24	5	2
Департамент соціальної та молодіжної політики облдержадміністрації	56	59	3	7
Відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Вінниці Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький)	77	81	2	0
ВСЬОГО	3345	3419	794	79

Динаміка надання окремих послуг ЦНАП [31]

Таблиця Б.1 - Дані щодо кількості наданих адміністративних послуг у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб за 2016 - 2021 роки

Період часу	Реєстрація місця проживаючі	Зняття з реєстрації місця проживання	Реєстрація місця перебування	Всього реєстрацій	Видача довідок про зареєстроване місце проживання
За 2019 рік	22423	26182	2	48552	22569
За 2020 рік	15577	20536	0	36013	80422
За 2021 рік	20978	25984	0	46962	113686

Таблиця Б.2 - Дані щодо кількості зареєстрованих звернень щодо державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, що надаються фахівцями Відділу державної реєстрації речових прав на нерухоме майно департаменту адміністративних послуг міської ради за звітний період

Період часу	Всього зареєстровано заяв та запитів	Всього задоволено заяв та запитів
грудень	1201	789
3 01.01.13	143889	124907

Примітка: Данні отримані за інформацією керівника відділу державної реєстрації речових прав на нерухоме майно департаменту адміністративних послуг міської ради.

Таблиця Б.3 - Дані щодо кількості прийнятих документів для оформлення паспорта громадянина України та громадянина України для виїзду за кордон за 2016 - 2021 роки

Назва послуги	Кількість послуг 2019 р.	Кількість послуг 2020 р.	Кількість послуг 2021 р.	Всього з 01.02.2017р.
Паспорт громадянина України вперше	1096	1071	1605	4991
Паспорт громадянина України - заміна	1605	1023	2731	6095
Паспорт громадянина України для виїзду за кордон	9520	3031	4261	28141
Всього прийнято документів на виготовлення паспорту	12221	5125	8597	39227

Таблиця Б.4 - Кількість адміністративних послуг, наданих відділом державної реєстрації актів цивільного стану реєстраційної служби Вінницького районного управління юстиції у Вінницькій області за 2016 - 2021 роки

Назва послуги.	Кількість наданих послуг 2019р.	Кількість наданих послуг 2020р.	Кількість наданих послуг 2021р.	Кількість наданих послуг ВСЬОГО	Орган яким надається адміністративна послуга
Державна реєстрація шлюбу	776	491	663	3313	ВРАЦС, сільські ради
Державна реєстрація смерті	1233	1192	1559	7520	ВРАЦС, сільські ради
Державна реєстрація зміни імені, внесення змін до актових записів цивільного стану	196	130	269	1136	ВРАЦС
Апостелювання документів	-	0	0	6	ВРАЦС
Державна реєстрація народження	567	664	427	3554	ВРАЦС, сільські ради
Поновлення та анулювання актових записів цивільного стану	5	8	4	42	ВРАЦС
Державна реєстрація розірвання шлюбу	69	42	63	392	ВРАЦС
Повторна видача свідоцтва про державну реєстрацію акту цивільного стану та витягів з ДРАЦСГ	1719	2450	1023	11008	ВРАЦС