МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
____ _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему:

Комплексний підхід до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
(Державна служба)

Студента ***гр. ДСмз-31с*** ***Барикіна А.С.***
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 _____Барикін А.С.

Науковий керівник: _____ *к.е.н., доц. Матвєєва Ю.А.*

Суми 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____І.І. Рекуненко

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування» (Державна служба)
студенту групи

1. Тема роботи: «Комплексний підхід до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг» затверджена наказом по СумДУ № No 1210-VI від 25.11. 2024р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 14.12.2024
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка та обґрунтування комплексного підходу до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг для підвищення їх якості, ефективності та відповідності сучасним вимогам, з урахуванням зарубіжного досвіду та інноваційних технологій
4. Об’єкт дослідження: система управління в галузі надання адміністративних послуг.
5. Предмет дослідження: методи, механізми та інструменти комплексного підходу до удосконалення управління в системі надання адміністративних послуг, з урахуванням міжнародного досвіду, екологічних, економічних, енергетичних та соціальних факторів.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Центру надання адміністративних послуг у місті Суми, результатів опитування громадян стосовно якості надання адміністративних послуг у місті Суми, БД Scopus та інструментарію VOSviewer 1.6.16, даних Google trend аналізу та статистичних даних Державної служби статистики України, офіційних даних Центру надання адміністративних послуг у місті Суми, фахових наукових статей, Інтернет джерел та підручників.

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Загальнотеоретичні засади системи управління в галузі надання адміністративних послуг	24.09.2024-24.10.2024
II	Аналіз системи управління в галузі надання адміністративних послуг (на прикладі Центру надання адміністративних послуг у місті Суми)	24.10.2024-30.11.2024
III	Удосконалення системи управління адміністративними послугами на основі комплексного підходу (на прикладі Центру надання адміністративних послуг у місті Суми)	05.12.2024-14.12.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити сутність та основні функції системи управління в галузі надання адміністративних послуг, проаналізувати проблеми забезпечення ефективної системи управління в галузі надання адміністративних послуг в сучасних умовах та обґрунтувати напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі надання адміністративних послуг.

У розділі 2 студент має провести дослідження галузі надання адміністративних послуг (на прикладі Центру надання адміністративних послуг у місті Суми) на основі опитування.

У розділі 3 студент повинен розробити напрямки до удосконалення системи управління адміністративними послугами на основі комплексного підходу

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

9. Дата видачі завдання_____

Керівник кваліфікаційної роботи Ю. А. Матвєєва
(підпис)

Завдання до виконання одержав А.С. Барикін
(підпис)

АНОТАЦІЯ

В роботі обґрунтовано використання комплексного підходу до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг. Досліджено функції системи менеджменту в галузі надання адміністративних послуг.

На базі використання програмного інструментарію Google trends доведено актуальність теми дослідження. Були проаналізовані такі дефініції як, «Центр надання адміністративних послуг», «електронне урядування» та «електронний документообіг».

За допомогою інструментарію бібліометричного аналізу даних БД Scopus визначено напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг: діджиталізація та інноваційні технології, інтеграція міжнародного досвіду реформ, врахування соціально-економічного та екологічного впливу для підвищення ефективності управління.

Здійснено аналіз та оцінювання показників діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Суми на основі використання статистичних даних офіційних сайтів Центру та результатів опитування громадян за допомогою Google форми.

Удосконалення системи управління адміністративними послугами на основі комплексного підходу в Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Суми обґрунтовується на основі урахування трьох ключових чинників: енергетичних, соціально-економічних та екологічних.

Запропонований комплексний підхід до управління адміністративними послугами, що включає оптимізацію ресурсів, підзвітність, адаптивність до змін, екологічну та соціальну відповідальність, а також впровадження міжнародних стандартів, є ключовим для підвищення ефективності, прозорості та якості обслуговування громадян.

ЗМІСТ

ВСТУП……6

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ……8

1.1 Сутність та основні функції системи управління в галузі адміністративних послуг……..8

1.2 Проблеми забезпечення ефективної системи управління в галузі надання адміністративних послуг в сучасних умовах……11

1.3 Напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг……16

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП М. СУМИ) ..…22

2.1. Аналіз показників діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Суми……...22

2.2. Оцінювання якості надання послуг Центру надання адміністративних послуг у місті Суми……25

2.3. Стратегічні напрями діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Суми……...34

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПОСЛУГАМИ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП М. СУМИ)……..37

3.1 Удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг на основі факторного аналізу ……37

3.2 Пропозиції щодо впровадження найкращих зарубіжних практик у вітчизняну систему управління адміністративними послугами……...41

3.3. Впровадження цифрових рішень для удосконалення роботи Центрів надання адміністративних послуг……...45

ВИСНОВКИ……..49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……50

ДОДАТКИ……55

ВСТУП

Кваліфікаційна робота магістра на тему: «Комплексний підхід до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг» присвячена аналізу та розробці комплексного підходу до вдосконалення управління адміністративними послугами з урахуванням сучасних вимог. З метою підвищення якості, ефективності та відповідності послуг новітнім стандартам, робота орієнтується на інтеграцію міжнародного досвіду та впровадження інноваційних технологій у систему надання адміністративних послуг. Це включає адаптацію методів та інструментів, що враховують важливі екологічні, економічні, енергетичні та соціальні фактори.

У рамках роботи передбачається аналіз існуючих механізмів управління, вивчення зарубіжних прикладів успішного досвіду, а також розробка рекомендацій для оптимізації процесів, що сприятимуть створенню гнучкої та орієнтованої на клієнта системи адміністративних послуг.

Кваліфікаційна робота викладена на 55 сторінках, 4 таблиці, 12 рисунків, 40 використаних джерел, 1 додаток.

Метою кваліфікаційної роботи є: розробка та обґрунтування комплексного підходу до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг для підвищення їх якості, ефективності та відповідності сучасним вимогам, з урахуванням зарубіжного досвіду та інноваційних технологій.

Об’єктом дослідження є система управління в галузі надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти комплексного підходу до удосконалення управління в системі надання адміністративних послуг, з урахуванням міжнародного досвіду, екологічних, економічних, енергетичних та соціальних факторів.

Відповідно до поставленої мети було сформовано наступні завдання кваліфікаційної роботи магістра:

- дослідити сутність, основні функції та проблеми забезпечення ефективності системи управління в галузі надання адміністративних послуг в сучасних умовах;
- визначити основні напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг;
- проаналізувати систему управління в галузі надання адміністративних послуг (На прикладі Центру надання адміністративних послуг у місті Суми);
- надати рекомендації до удосконалення системи управління адміністративними послугами на основі комплексного підходу;

Під час дослідження були використані методи та інструменти: БД Scopus® та VOSviewer (версія 1.6.16), Google trends-аналіз, анкетування громадян на базі застосування Google форми – при дослідженні напрямків до удосконалення системи управління адміністративними послугами; комплексний підхід до вдосконалення управління адміністративними послугами з урахуванням соціальних, економічних та екологічних факторів.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що окремі положення висвітлені в роботі, опубліковані в тезах доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», 29 - 30 листопада 2023 року, «Дослідження сучасної політики управління соціальним розвитком в Польщі (м. Познань) та можливості застосування її підходів в Україні» [1] та 2024 року «Бібліометричний аналіз як інструмент визначення напрямків удосконалення управлінських практик в системі надання адміністративних послугах» [40].; науковій фаховій статті на тему: «Розвиток та вдосконалення інструментарію механізму профорієнтаційної діяльності в умовах сучасного суспільства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2023. 4, 7–16 [2].

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД, ONE-STOP-SHOP, ВИСХІДНИЙ ПІДХІД, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД, ЯКІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ, ФАКТОРНОГО АНАЛІЗ.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та основні функції системи управління в галузі адміністративних послуг

Управління в галузі адміністративних послуг – це процес організації, координації та контролю діяльності організацій, що надають послуги, з метою забезпечення їх доступності, прозорості, ефективності та якості для громадян та бізнесу.

Функції системи менеджменту в галузі надання адміністративних послуг можна охарактеризувати через основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз, рис. 1.1 [3], [4].

Рисунок 1.1 – Функції системи менеджменту в галузі надання адміністративних послуг

Джерело: створено автором на основі аналізу літературних джерел та програмного забезпечення mindmup [3], [4].

Планування в системі управління адміністративними послугами є початковою функцією, яка передбачає встановлення цілей та визначення шляхів їх досягнення. Воно включає:

– стратегічне планування. Визначення довгострокових цілей, політики надання адміністративних послуг та ресурсів для їх реалізації;
– операційне планування Короткострокові завдання для забезпечення щоденної ефективності роботи Центрів надання адміністративних послуг;
– прогнозування. Передбачення змін у потребах громадян та адаптація системи до цих змін.

Функція організація в системі управління адміністративними послугами передбачає структурування процесу надання адміністративних послуг для ефективного виконання запланованих завдань. Реалізується через:

– структуризацію роботи. Визначення ролей і відповідальностей співробітників ЦНАПу, створення оптимальної організаційної структури;
– розподіл ресурсів. Забезпечення необхідними кадровими, технічними та фінансовими ресурсами для реалізації адміністративних послуг;
– розробка процедур і стандартів. Створення регламентів та інструкцій для надання кожної адміністративної послуги, що дозволяє мінімізувати помилки та покращити координацію між структурними підрозділами.

Контроль у галузі адміністративних послуг реалізується через:

– моніторинг ефективності надання послуг. Перевірка якості, оперативності та задоволеності клієнтів роботою адміністративних органів;
– оцінку виконання планів і завдань. Відстеження результатів виконання стратегічних та тактичних планів, аналіз відхилень та проблемних зон;
– зворотний зв'язок з клієнтами. Впровадження систем збору відгуків від громадян для виявлення проблем та удосконалення процесів надання послуг.

Мотивація персоналу в системі надання адміністративних послуг спрямована на:

– заохочення продуктивності. Створення умов для професійного розвитку, кар'єрного зростання та матеріальних стимулів для співробітників;
– мотивація до підвищення якості обслуговування. Створення програм навчання і підвищення кваліфікації, що допомагають працівникам надавати послуги якісніше та швидше;
– психологічна мотивація. Забезпечення комфортних умов праці, що сприяє підвищенню задоволення співробітників від виконання своєї роботи.

Координація забезпечує узгоджену роботу всіх структур, відповідальних за надання послуг:

– взаємодія між підрозділами. Забезпечення налагодженої комунікації та синхронізації дій різних відділів, що відповідають за надання різних видів адміністративних послуг;
– координація на міжвідомчому рівні. Взаємодія між державними установами, які надають різні види послуг, для забезпечення зручності для громадян;
– інтеграція з інформаційними системами. Використання електронних платформ для координації дій і обміну інформацією між різними службами та відділами.

Функція регулювання забезпечує корекцію процесів управління для досягнення поставлених цілей:

– адаптація до змін. Внесення змін до процедур у відповідь на нові законодавчі або регуляторні вимоги.
– зовнішнє регулювання. Відповідність законодавчим нормам та міжнародним стандартам, зокрема у випадку, коли надаються послуги, які мають міжнародний компонент.
– реагування на кризові ситуації. Управління змінами у разі виникнення надзвичайних ситуацій чи збоїв у системі надання послуг.

Функція облік у системі менеджменту надання адміністративних послуг включає:

– ведення документації. Забезпечення точного обліку виконаних адміністративних послуг, зберігання відповідних документів і записів.
– облік ресурсів і витрат. Контроль за використанням ресурсів (людських, матеріальних і фінансових), що використовуються в процесі надання послуг.
– фінансовий облік. Управління фінансовими потоками, бюджетування витрат, що пов’язані з наданням адміністративних послуг.

Аналіз забезпечує вивчення ефективності діяльності системи управління:

– аналіз ефективності. Оцінювання продуктивності роботи ЦНАПів, аналіз відхилень та впровадження змін на основі отриманих даних.
– аналіз якості послуг. Оцінювання рівня задоволеності клієнтів, виявлення слабких місць у процесах та впровадження покращень.
– аналіз ресурсів. Визначення потреб у додаткових ресурсах, а також ефективності їх використання.

Ці функції взаємопов’язані та забезпечують ефективне функціонування системи менеджменту в галузі адміністративних послуг, орієнтоване на надання якісних, доступних і прозорих послуг громадянам.

1.2. Проблеми забезпечення ефективної системи управління в галузі надання адміністративних послуг в сучасних умовах

Забезпечення ефективної системи управління в галузі надання адміністративних послуг є однією з ключових умов розвитку сучасного державного управління. У світі, де швидкий технологічний розвиток та глобалізація створюють нові виклики для державних установ, важливість ефективного, прозорого та доступного механізму надання послуг для громадян та бізнесу не може бути переоцінена.

В даному пункті дипломного проєкту досліджуються проблеми, що виникають на шляху до забезпечення ефективної системи управління адміністративними послугами, та розглядаються можливі шляхи їх вирішення з урахуванням сучасних викликів і потреб суспільства.

На базі використання програмного інструментарію Google trends [5] нами було обґрунтовано актуальність теми дослідження. Так, результати Google trends - аналізу репрезентують (рис. 1.2) підвищений рівень зацікавленості серед громадськості до теми «Центр надання адміністративних послуг» у 2024 році. У порівнянні із запитом «Центр надання адміністративних послуг» були досліджені такі дефініції, як «електронне урядування» та «електронний документообіг». Ці терміни мають значно меншу кількість запитів ніж запит «Центр надання адміністративних послуг».

Рисунок 1.2 – Динаміка рівня громадської зацікавленості до теми «Центр надання адміністративних послуг» за 5 останніх років на базі використання Google trends - аналізу

Джерело: створено автором на основі програмного забезпечення Google trends.

Пошукові запити на тему «Центри надання адміністративних послуг» демонструють певну циклічність, що відображає як інтерес громадян до цієї теми, так і вплив різних зовнішніх факторів. За останні 5 років можна спостерігати кілька сплесків інтересу, а також періоди зниження активності.

На початку 2022 року сплеск пошукових запитів, імовірно, пов’язаний з вторгненням росії в Україну. У цей період люди активно шукали інформацію про

документи, евакуацію, а також зверталися до ЦНАПів для отримання довідок і послуг, необхідних для переміщення або вирішення адміністративних питань під час воєнних дій.

Наприкінці 2022 року відбувається значний стрибок інтересу, що, ймовірно, пов’язаний з масовими відключеннями електроенергії через атаки на енергетичну інфраструктуру України. Пошук інформації про роботу ЦНАПів в умовах відключень світла та можливість отримання електронних послуг активізувався.

Найвищий рівень зацікавленості у 2024 році може бути пов’язаний із:

– запровадженням нових адміністративних послуг, або змінами у процесах оформлення документів;
– енергетичні виклики. Обмежений доступ до електроенергії, що впливає на роботу державних установ;
– посиленням діджиталізації. Можливе оновлення систем або впровадження нових сервісів для дистанційного отримання адміністративних послуг.

Падіння в пошукових запитах відбувалося у періоди:

– 2023 рік (весна-літо): можливі сезонні зниження інтересу. В цей період зазвичай менше активних запитів щодо адміністративних послуг через відсутність урядових нововведень або сезонне зниження потреб у послугах ЦНАПів (наприклад, відпустки, канікули).

До факторів, що впливають на динаміку запитів необхідно віднести:

– енергетичні кризи та відключення світла. Відключення електроенергії призводять до зростання запитів щодо ЦНАПів, оскільки громадяни шукають інформацію про графіки роботи, можливості отримання послуг в умовах енергетичних обмежень або перенаправлення на електронні сервіси;
– соціально-економічні фактори. Зростання запитів часто відбувається під час загострення економічних криз, змін у системі надання соціальних

послуг або під час важливих соціальних ініціатив, що потребують звернень до ЦНАПів.

– діджиталізація та нові урядові програми. Впровадження нових електронних послуг, таких як ID-картки, закордонні паспорти, реєстрація бізнесу, і реформи у сфері адміністративних послуг викликають сплески інтересу до ЦНАПів, особливо серед тих, хто вперше стикається з такими послугами.
– військові дії та евакуація. Під час активних військових дій і масової евакуації населення (особливо в 2022 році), значно зростає кількість запитів, пов’язаних із відновленням документів, отриманням посвідок, довідок, соціальних виплат через ЦНАП.

5. Рекомендації щодо майбутніх трендів:

Динаміка пошукових запитів на тему ЦНАПів чутлива до зовнішніх соціально-економічних та енергетичних факторів. Сплески у 2022–2024 роках були обумовлені війною, відключеннями світла та реформами у сфері адміністративних послуг.

Також необхідно зазначити, що найвищий рівень громадського інтересу за пошуковим запитом «Центри надання адміністративних послуг» сформовано за областями: Харківська область (92 %), Львівська область (91 %), Одеська область (91 %), Запорізька область (90 %), Івано-Франківська область (89 %).

Було визначено пов’язані з темою запити, що набувають популярності: «едо», «дія», «електронні довірчі послуги», «кеп», «інтернет речей», «оновлення даних».

На основі аналізу літературних джерел [6], [7], [8] нами визначено основні проблеми забезпечення ефективної системи управління в галузі надання адміністративних послуг в сучасних умовах, які пов’язані з урахуванням таких факторів, як економічні, соціальні, політичні, правові, енергетичні та ін., рис. 1.3.

Для досягнення ефективності важливо адаптуватися до нових умов, модернізувати технології, підвищити рівень обізнаності населення та забезпечити соціальну відповідальність у наданні послуг.

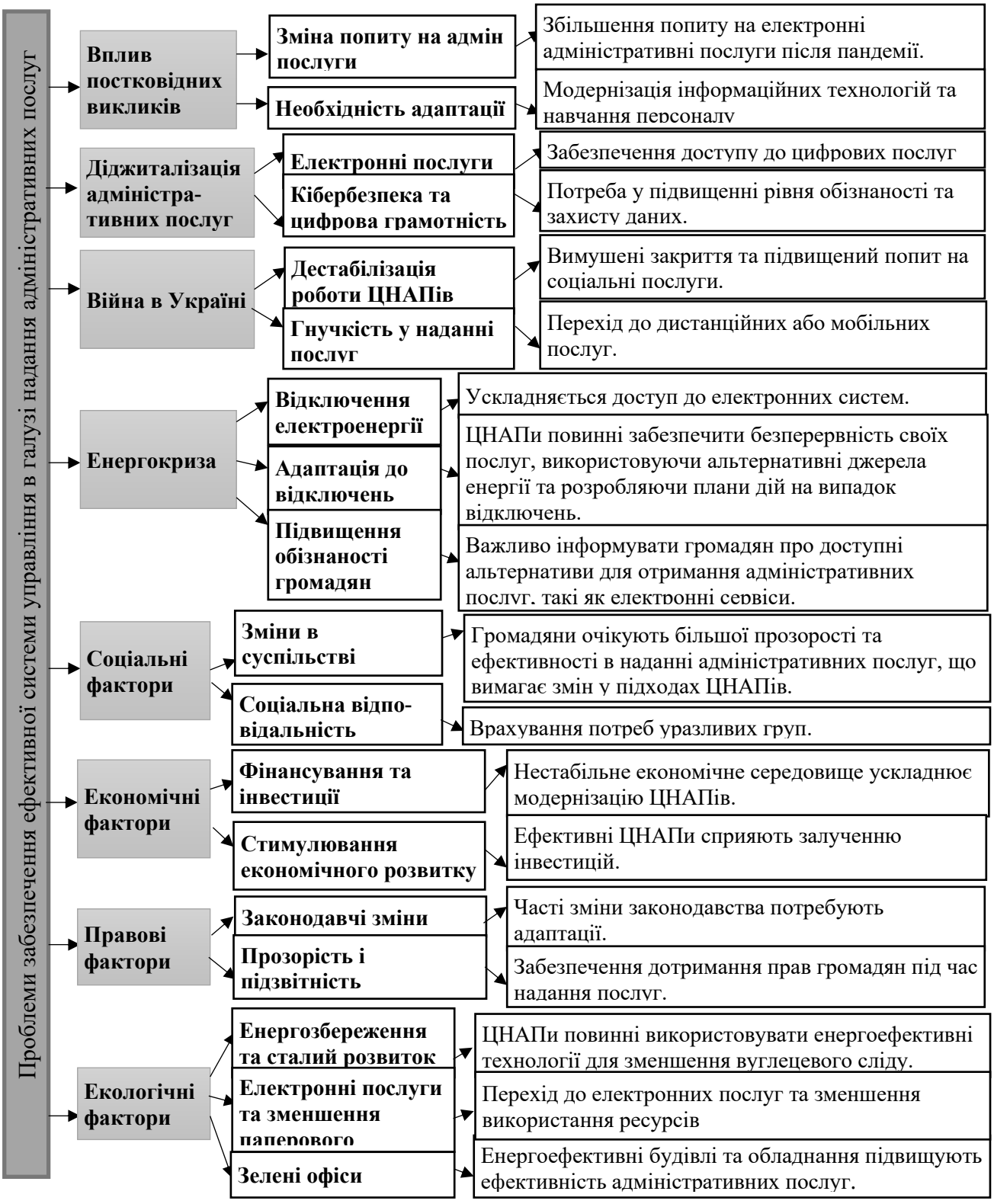


Рисунок 1.3 – Проблеми забезпечення ефективної системи управління в галузі надання адміністративних послуг в сучасних умовах

Джерело: сформовано на основі аналізу літературних джерел [6], [7], [8]

Необхідно зазначити, що екологічний фактор у поєднанні з іншими викликами, такими як енергетична криза, війна та цифровізація, грає ключову роль у модернізації системи управління адміністративними послугами. Впровадження екологічних практик може підвищити ефективність та стабільність надання адміністративних послуг у сучасних умовах.

1.3 Напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг

З метою визначення напрямків удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг доцільно використати такий інструментарій бібліометричного аналізу даних, як БД Scopus. Адже застосування пошукової програми бази даних Scopus для визначення напрямків удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг є необхідним з огляду на актуальність і об’єктивність даних, які вона пропонує. Scopus охоплює публікації з різних галузей знань, зокрема менеджменту та державного управління, що дозволяє досліджувати новітні тенденції, актуальні проблеми та успішні міжнародні практики. Міжнародний досвід є ключовим для вдосконалення системи адміністративних послуг, і Scopus забезпечує доступ до публікацій з різних країн, що допомагає порівнювати та адаптувати найкращі практики для українського контексту. Крім того, база даних Scopus містить лише перевірені наукові публікації, що пройшли рецензування, що гарантує високу якість і наукову обґрунтованість матеріалів. Це важливо для отримання достовірної інформації, яка допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи управління адміністративними послугами. Scopus також пропонує численні дослідження, присвячені інноваційним підходам і цифровізації, що є особливо важливим у контексті сучасних змін у процесах надання адміністративних послуг. Важливим є й те, що база даних дозволяє проводити багатофакторний аналіз різних чинників, таких як енергетичні, соціально-економічні та екологічні аспекти, що сприяє розробці комплексних

підходів до вдосконалення системи управління адміністративними послугами з урахуванням ключових параметрів.

Отже, для отримання актуальної, достовірної та комплексної інформації щодо напрямків удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг нами застосовано пошукову програму Scopus за такими ключовими словами: (public AND administration AND services AND efficiency), рис. 1.4.

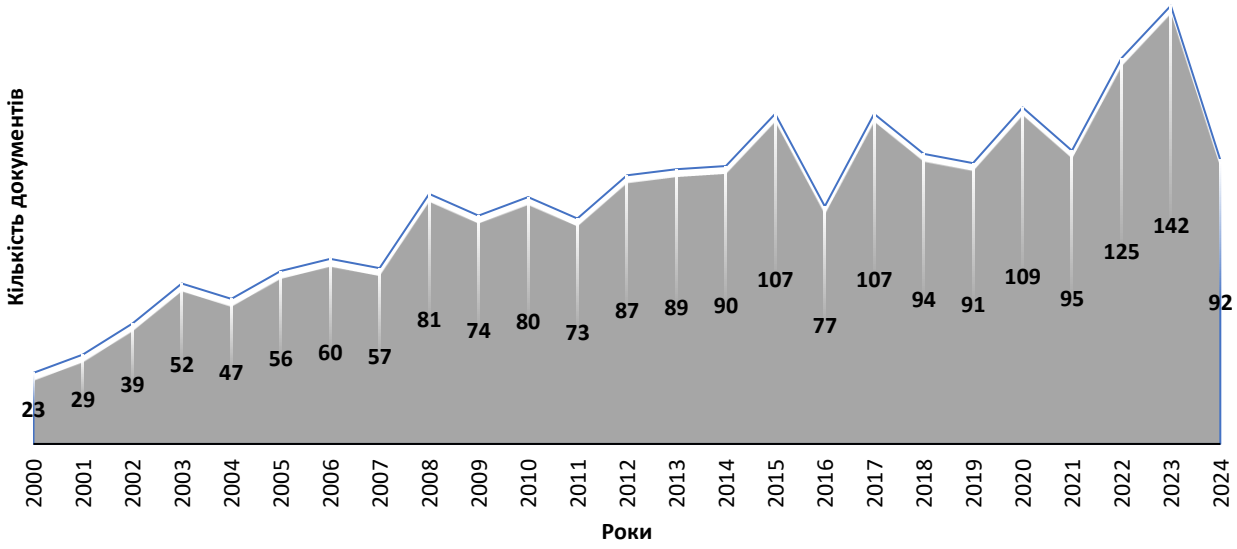


Рисунок 1.4 – Кількість публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами public AND administration AND services AND efficiency за період з 2000 по 2024 рр.

Джерело: сформовано на основі БД Scopus [9]

Аналіз динаміки кількості публікацій у базі даних Scopus за термінами «public AND administration AND services AND efficiency» підтверджує високу актуальність теми в науковому середовищі. Протягом останніх десятиліть кількість досліджень у цій сфері значно зросла, що вказує на постійний інтерес до проблематики ефективності надання адміністративних послуг. Особливо помітне зростання кількості праць у період з 2015 по 2023 роки, де досягнуто пікових значень (142 публікації у 2023 році). Це свідчить про актуалізацію питання ефективного управління адміністративними послугами,

Актуальність теми підкреслюється також стійким інтересом до досліджень у цій галузі після спаду у 2016-2017 роках, коли кількість публікацій почала зростати, ймовірно через глобальні зміни у підходах до надання адміністративних послуг та нові виклики, такі як вплив цифровізації, глобалізація процесів та зростання вимог до якості обслуговування громадян.

Всього за тематикою за період з 2000 по 2024 рр. визначено 1 976 документів.

Найвищу активність у дослідженні тематики демонструють США з 419 публікаціями, що значно випереджає інші країни. Італія (133), Велика Британія (129), Іспанія (123) та Китай (92) теж виявляють суттєвий інтерес, проте їхній вклад значно менший порівняно з США. Україна, на 17-му місці з 35 публікаціями, демонструє менший рівень зацікавленості, що свідчить про необхідність активізації наукових досліджень у цій галузі, рис. 1.5

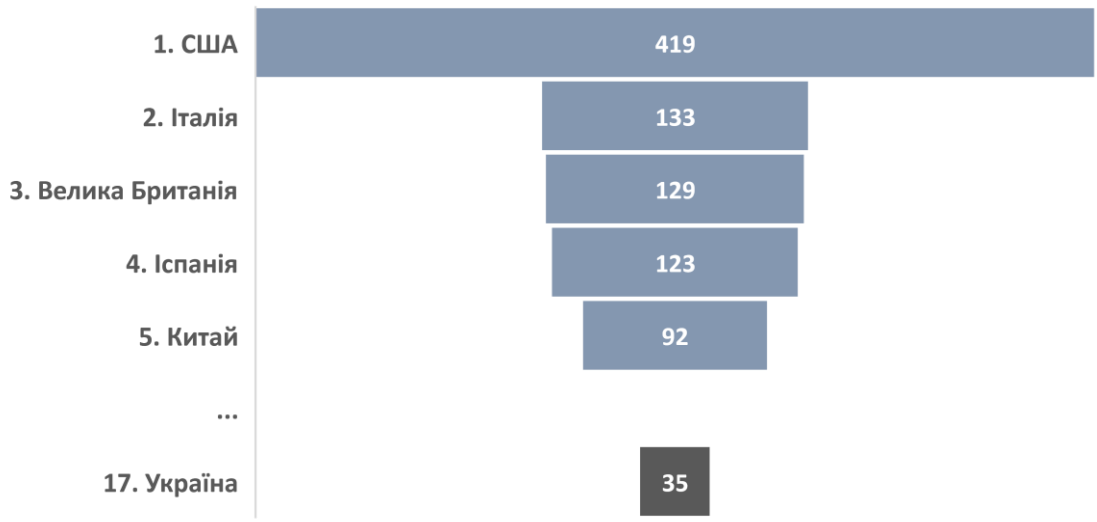


Рисунок 1.5 – Кількість публікацій у БД Scopus за країнами за пошуковими термінами public AND administration AND services AND efficiency

Джерело: сформовано на основі БД Scopus [9]

До закладів, що присвячують праці в тематиці дослідження належать: Центри з контролю та профілактики захворювань, Політехнічний університет Валенсії, Бухарестський університет економічних досліджень, Університет Сан-Паулу, Університет Махідол, Університет Вашингтона, Гранадський

університет, Національний і каподістрійський університет Афін. У свою чергу фінансування здійснюють установи: Європейська комісія, Національний фонд природничих наук Китаю, Фундація науки і технологій, Фундація Роберта Вуда Джонсона, Центри з контролю та профілактики захворювань, Національні інститути охорони здоров'я, Європейський фонд регіонального розвитку, Економічна та соціальна рада з досліджень.

VOSviewer version 1.6.16 є ефективним інструментом для аналізу наукових даних, зокрема бібліометричних мереж і цитувань. Його доцільність полягає в можливості візуалізації складних зв’язків між термінами, авторами та інституціями у великих базах даних, таких як Scopus. Використання VOSviewer дозволяє побудувати мапи знань, зосередитися на ключових наукових трендах і краще зрозуміти розвиток напрямків дослідження в контексті удосконалення системи управління адміністративними послугами. Це сприяє глибшому аналізу та вдосконаленню методології досліджень, рис. 1.6.

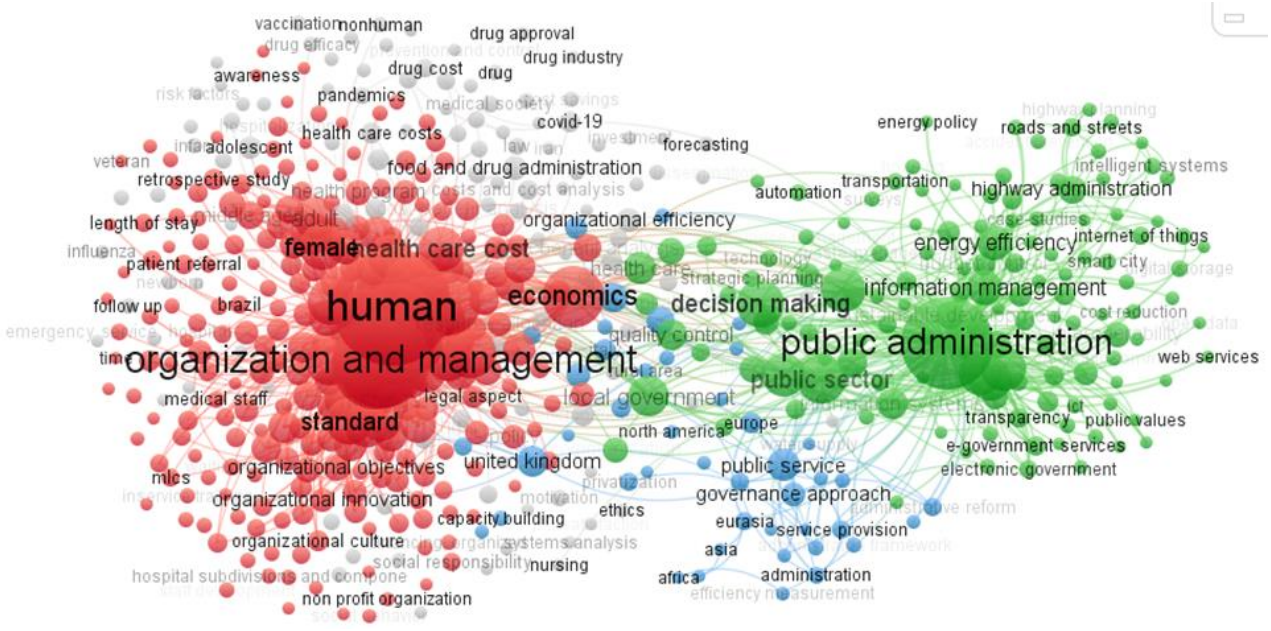


Рисунок 1.6 – Кластерний аналіз за пошуковими термінами public AND administration AND services AND efficiency на основі використання VOSviewer

Джерело: сформовано на основі VOSviewer 1.6.16

Бібліометричний аналіз на основі VOSviewer 1.6.16 дозволив визначити 3 кластери досліджень, що згруповані за таким ключовими термінами: людина та організація та управління; державне управління; державна служба.

Перший кластер (червоний) сформований за терміном «людина» включає поняття, пов'язані з організаційними та управлінськими аспектами, економікою, аналізом витрат і вигод, якістю управління та інноваціями. У кластері представлені такі категорії, як «політика», «лідерство», «місцеве самоврядування», «соціальна відповідальність» та «розвиток персоналу». Основні напрямки кластеру стосуються організаційного розвитку, прийняття управлінських рішень, політики в неприбуткових організаціях та програм розвитку, що відображає багатофакторний підхід до управління в різних контекстах.

Другий кластер (зелений) має найбільшу кількість взаємозв’язків за терміном «державне управління» і містить терміни, що стосуються сучасних управлінських і технологічних рішень у сфері державного управління. Основні ключові слова включають такі поняття, як ефективність, інформаційні системи, економічні та соціальні ефекти, електронне врядування, цифрова трансформація та управління ресурсами. Особливу увагу приділяється енергетичній ефективності, сталому розвитку, стратегічному плануванню та оцінюванню ризиків. Ці терміни відображають сучасні виклики й можливості цифровізації в публічному управлінні та інноваційних технологіях.

Третій кластер (блакитний) зосереджує увагу на термінах, пов'язаних із державною службою та підходами до державного управління, такими як адміністративні реформи, державна служба й адміністративні рамки. Цей кластер також відзначає важливість адміністративних змін у різних країнах, включаючи Велику Британію, Грецію, Англію та Індію. Ключові слова підкреслюють реформаторські зусилля та розвиток державної служби в цих країнах, демонструючи їхній вплив на формування сучасних моделей управління й адміністративних структур. На базі аналізу літературних джерел БД Scopus та кластерного аналізу з використанням VOSviewer 1.6.16 нами було визначено

основні перспективні напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг, рис. 1.7.

Рисунок 1.7 – Напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг

Джерело: сформовано на основі БД Scopus [9]

На основі аналізу Scopus, три напрямки удосконалення менеджменту адміністративних послуг демонструють важливість цифровізації та інноваційних технологій, інтеграції міжнародного досвіду реформ, а також врахування соціально-економічного та екологічного впливу для підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП М. СУМИ)

2.1. Аналіз показників діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Суми

За останніми офіційними даними Центру надання адміністративних послуг у місті Суми за 2023 – 2024 рр. кількість наданих послуг склала 384457 у 2023 р., 249373 у 2024 р., обслуговано громадян 740350 у 2023 році та 437300, рис. 2.1.

Рисунок 2.1 – Кількість наданих послуг склала та обслуговано громадян за даними 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [30])

У 2023 році було надано 384 457 послуг, а у 2024 році – лише 249 373 послуги. Це свідчить про зменшення на 35%, що може бути спричинене різними факторами, такими як зміна попиту на певні послуги, покращення процедур або зменшення навантаження на ЦНАП у зв’язку з оновленням методів роботи.

У 2023 році було обслуговано 740 350 громадян, а у 2024 – 437 300 громадян. Це зниження на 41% також може свідчити про зміни в роботі Центру, можливо, через впровадження електронних сервісів, які дозволяють громадянам отримувати частину послуг дистанційно.

Співвідношення між кількістю наданих послуг і обслугованих громадян свідчить про те, що на одного громадянина в 2023 році припадало в середньому 0.52 послуги, а в 2024 році – 0.57. Незначне зростання цього показника може говорити про більшу ефективність надання послуг або про підвищення якості обслуговування.

Аналіз цих даних варто доповнити детальним розглядом основних причин зниження показників. Розуміння того, як змінювався попит на різні види послуг, дозволить коригувати діяльність Центру, удосконалюючи процеси обслуговування громадян.

Впровадження нових цифрових рішень, таких як мобільні додатки або онлайн-платформи, може допомогти ефективніше розподілити навантаження, забезпечуючи зростання показників обслуговування та задоволення громадян.

Такий аналіз надає глибше розуміння процесів і можливостей для підвищення ефективності роботи Центру, що є необхідним для подальшого розвитку та вдосконалення послуг.

Варто також зазначити як недолік відсутність безбар'єрного доступу до приміщень та послуг ЦНАП, що може ускладнювати доступ для маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю.

Рекомендується реалізувати заходи для забезпечення безбар'єрного доступу до приміщень ЦНАП, зокрема облаштування пандусів, зручних входів, відповідних санітарних приміщень і орієнтирів для людей з вадами зору. Це допоможе створити доступні та комфортні умови для всіх громадян і відповідатиме сучасним стандартам інклюзивності.

Важливо також адаптувати електронні сервіси ЦНАП для користувачів з особливими потребами. Це може включати підтримку екранних рідерів, доступний дизайн сайтів і мобільних додатків.

Додавши ці пункти, ЦНАП зможе підвищити доступність послуг та забезпечити рівні умови для всіх відвідувачів, що сприятиме покращенню загальної якості обслуговування.

Відповідно до найактуальніших даних офіційного сайту Центру на рис. 2.2 репрезентовано продуктивність роботи Центру надання адміністративних послуг у вересні 2024 році.

Рисунок 2.2 – Продуктивність роботи Центру надання адміністративних послуг у вересні 2024 році.

Джерело: складено авторами на основі [30]

У вересні 2024 року ЦНАП надав 9460 послуг, що свідчить про високий попит серед населення. Найбільш затребувані відділи — адміністративних та паспортних послуг, що може потребувати додаткових ресурсів для скорочення часу обслуговування. Послуги, як-от видача ID-карток і закордонних паспортів, сприяють економічній активності, полегшуючи доступ до ринку праці та соціальних послуг

2.2. Оцінювання якості надання послуг Центру надання адміністративних послуг у місті Суми

З метою удосконалення діяльності, покращення якості послуг та підвищення рівня конкурентоспроможності Центром постійно розширюється кількість пропонованих послуг.

Динаміку адміністративних послуг в приміщенні Центру, що надається репрезентовано в табл. 2.1 та рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Показники кількості наданих послуг Центром надання адміністративних послуг у місті Суми за 2016 – 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту Центру надання адміністративних послуг у місті Суми [26])

Кількість послуг/роки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
В приміщенні Центру надається адміністративних послуг	186	206	216	245	243	244	428	468

Результати аналізу динаміки адміністративних послуг свідчить про те, що з 2016 по 2019 рік кількість пропонованих адміністративних послуг поступово зростала. З 2016 по 2019 рік зростання було стабільним, але не дуже значним, збільшення на 59 послуг за цей період. Це може вказувати на поступове розширення функціоналу ЦНАП та впровадження нових послуг для громадян.

У періоді З 2019 по 2020 рік кількість пропонованих послуг залишилася майже незмінною (зниження на 2 послуги). Це може свідчити про стабілізацію функціоналу ЦНАП після попереднього періоду зростання.

У 2021 р. по порівняно з попереднім періодом, кількість пропонованих послуг майже не змінилася (збільшення на 1 послугу). Це може вказувати на

стабільність функціоналу ЦНАП навіть у змінних умовах, таких як пандемія COVID-19.

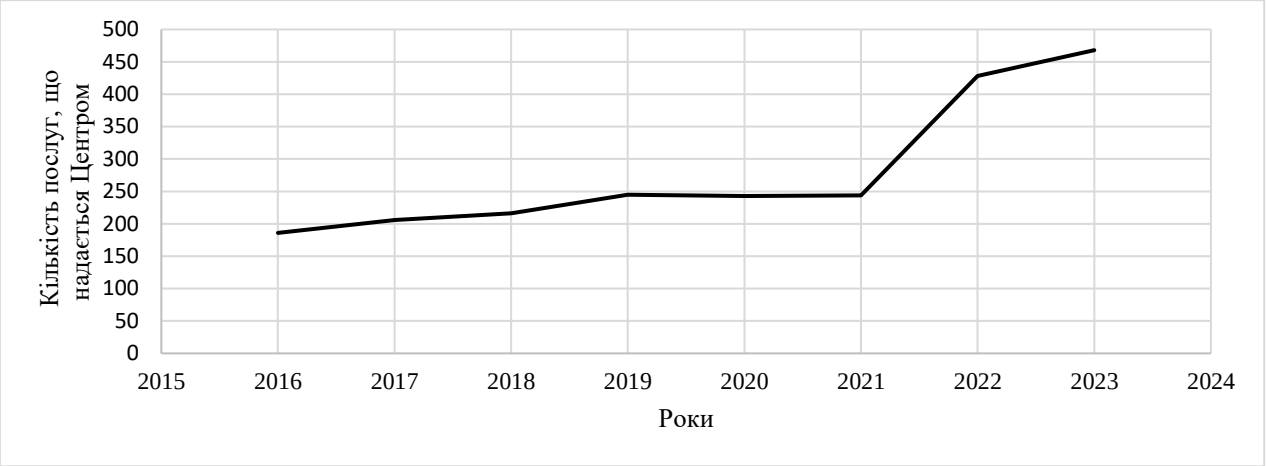


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості наданих послуг Центром надання адміністративних послуг у місті Суми за 2016 – 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту Центру надання адміністративних послуг у м. Суми [26])

У періоді з 2021 по 2023 рр. спостерігається різке збільшення кількості пропонованих адміністративних послуг (збільшення на 224 послуги). Це може бути результатом стратегічного розширення функціоналу ЦНАП, відповідь на змінені потреби громадян та підвищення їхньої доступності до адміністративних послуг.

Отже, загалом можна відзначити поступове розширення функціоналу ЦНАП з роками, що вказує на постійне покращення та адаптацію цих центрів до потреб громадян.

До принципів та стандартів, які визначають якість таких послуг належать:

Доступність. Центр зручно розташований і доступний усім жителям міста.

Швидкість обслуговування. Мінімальний час очікування забезпечується завдяки вдосконаленій організації черг і оптимізованим робочим процесам.

Професіоналізм персоналу. Працівники Центру мають високу кваліфікацію, ввічливо й компетентно надають допомогу та постійно вдосконалюють професійні навички.

Якість послуг. Послуги Центру відповідають встановленим стандартам, і їхній асортимент постійно розширюється. Застосовуються сучасні цифрові технології для підвищення ефективності обробки та реєстрації даних.

Зручність для клієнтів. Центр забезпечує зручні умови для клієнтів, включаючи доступну інформацію про послуги, легкий доступ до документації та різноманітні канали комунікації. Для людей з інвалідністю та маломобільних груп населення передбачено спеціальні інформаційні матеріали, відео- та аудіоматеріали на терміналах.

Ці принципи забезпечують високий рівень якості надання адміністративних послуг Центром [27].

У 2013 році, згідно зі звітом про результати громадського моніторингу оцінювання організації та діяльності управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми», загальна оцінка роботи та функціонування ЦНАП у м. Суми склала 698 балів із 1000 можливих (698/1000). Оцінка за основними категоріями була такою:

- 200 балів із 225 – за організацію роботи ЦНАП;
- 238 балів із 370 – за розташування та оснащення приміщення;
- 75 балів із 80 – за кваліфікацію персоналу;
- 95 балів із 215 – за діяльність бек-офісу;
- 90 балів зі 110 – за проведення внутрішнього аналізу діяльності ЦНАП.

У зазначений період ЦНАП м. Суми посів 7-е місце серед 20 міст. Перше місце отримав ЦНАП м. Харків із результатом 975 балів, друге – Правобережний ЦНАП у Дніпропетровську, а третє – ЦНАП м. Івано-Франківськ з оцінкою 824 бали.

Також у грудні 2013 року Сумське міське об'єднання громадян «Громадське бюро «Правозахист» здійснило соціологічне дослідження якості послуг ЦНАП м. Суми в межах проєкту «Сумська громада за якість надання адміністративних послуг». Опитування проводилось методом face-to-face безпосередньо на виході з приміщення ЦНАП. Загалом опитано 1600 респондентів, які щойно стали клієнтами (отримали послуг) ЦНАП.

Дослідження проводилося за такими критеріями: 1) Оперативність у наданні послуг; 2) Інформування про процедури надання послуг; 3) Оцінка якості надання адміністративних послуг (за п'ятибальною шкалою): зручність визначених днів прийому – 4,73; часові рамки роботи ЦНАП – 4,61; зручність розташування – 4,72; комфорт приміщення – 4,70; доступність та зрозумілість інформації про процедуру надання послуг – 4,60; доступність і чіткість інформації щодо вартості послуг – 4,65. Комплексна оцінка якості роботи ЦНАП за десятибальною шкалою склала 9,24 б.

Громадський Фонд Місцевої Демократії та Громадське бюро «Правозахист» надали рекомендації для покращення роботи ЦНАП у м. Суми, серед яких: 1) Розширити перелік адміністративних послуг, включивши послуги додаткових виконавчих органів Сумської міської ради; 2) Удосконалювати процес надання послуг, зокрема спрощувати процедури та скоротити різноманітність форм заяв; 3) Забезпечити залучення громадських організацій для незалежної оцінки роботи ЦНАП і регулярно обговорювати ці результати на засіданнях виконавчого комітету міської ради; 4) Впровадити електронний документообіг для пришвидшення обробки заяв; 5) Встановити автоматизовану систему управління чергою; 6) Впровадити попередній запис до адміністратора на конкретні дату та час; 7) Оснастити центр електронними терміналами з необхідною інформацією про послуги; 8) Забезпечити комфортні місця для очікування та вільний доступ до Wi-Fi для відвідувачів; 9) Надати додаткові послуги, як-от продаж канцелярських товарів, ксерокопіювання, фотографування, банківські операції тощо [28].

Аналізуючи сучасні показники діяльності Центру, необхідно зазначити, що всі рекомендації було втілені у практику.

Подібні методи моніторингу якості наданих послуг, які було реалізовано об’єднанням громадян «Громадське бюро «Правозахист» в рамках проєкту «Сумська громада за якість надання адміністративних послуг» доцільно використовувати задля удосконалення діяльності ЦНАПів.

Таким чином нами було проведено дослідження спрямоване на визначення рівня якості надання адміністративних послуг на прикладі ЦНАПу у м. Суми. В рамках дослідження нами було сформовано анкету, бланк якої репрезентовано в Додатку А.

Опитування було проведено з використанням Google форми, у ньому взяли участь 90 респондентів. Анкета структурована на декілька блоків: перший блок запитань охоплює гендерну приналежність, вік, стиль життя та сферу діяльності респондентів, а другий блок спрямований на оцінку рівня якості послуг, що надаються Центром.

Серед респондентів, що взяли участь в опитуванні, 68,9% становили жінки та 31,3% – чоловіки. За віковою структурою опитані розподілилися наступним чином: 16–20 років – 13,3%, 20–30 років – 17,8%, 30–40 років – 24,4% (найбільша вікова група), 40–50 років – 18,9%, понад 60 років – 8,9%.

Щодо рівня освіти, серед респондентів: 46,7% мають вищу освіту, 20% – середню, 31,1% – середню спеціальну, та 2,2% – неповну освіту (табл. 2.2). Таким чином, учасники опитування мають різний рівень освіти та представляють різні сфери діяльності, зокрема: 33,3% – робітники, 13,3% – службовці, 21,1% – студенти, 10% – підприємці, 8,9% – науковці, 13,3% – пенсіонери.

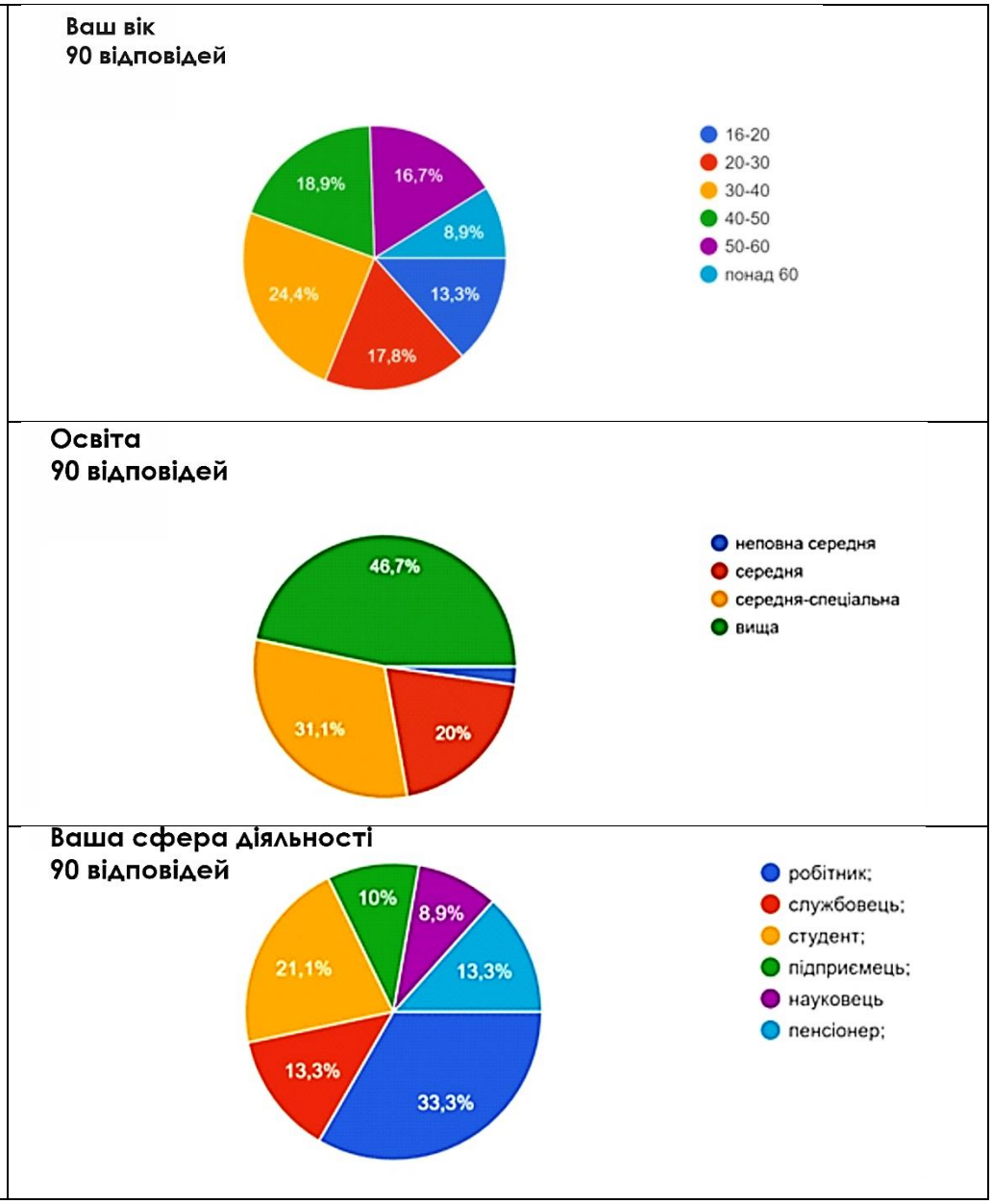
Другий блок запитань був спрямований на оцінку якості послуг Центру. За частотою відвідування Центру, більшість респондентів (85,6%) звертається до нього рідко; 7,8% ніколи не відвідували Центр, 4,4% відвідують кілька разів на місяць, і 2,2% – кілька разів на тиждень (табл. 2.3). Більшість респондентів (83,3%) оцінили персонал Центру як привітний, а 16,7% висловили протилежну думку. Оцінка швидкості обслуговування розподілилася таким чином: 45,6% вважають обслуговування швидким, 44,4% – середнім, а 10% визначили його як повільне.

Лише 16,7 % респондентів добре ознайомлені із послугами Центру. 57,8 % респондентам загалом відомі послуги Центру. Невідомими є послуги Центру для 25,6 % респондентів. Для більшості респондентів графік Центру є зручним. Про це зазначають 85,6 %. Щодо комфорту та чистоти, то 65,6 % респондентів високо

оцінили даний критерій, 33,3 % відповіли «посередньо». Всього 1,1 % низько оцінили комфортність умов.

Таблиця 2.2 – Відповіді респондентів першого блоку анкети

Джерело: розроблено автором на основі даних анкети Google форми

Запитання, що визначають гендерну ознаку, вік, стиль життя, сферу діяльності.	

Локація Центру є незручною для 11,1 % респондентів. Але для більшості (88,9 %) місце розташування Центру є зручним.

Більшість респондентів вважають, що працівники Центру 93,3 % добре орієнтуються у питаннях, що стосуються надання адміністративних послуг, всього 6,7% не згодні з даним твердженням.

Аналіз результатів анкетування дозволив сформулювати рекомендації щодо вдосконалення роботи Центру. Зокрема, запропоновано:
додати послуги щодо зміни імені, які наразі доступні лише в ДРАГС;

- підвищити рівень ділової етики та доброзичливості персоналу;
- розширити спектр послуг через інтеграцію з іншими державними органами та впровадження нових послуг;
- покращити якість обслуговування шляхом скорочення часу очікування, підвищення кваліфікації працівників, а також застосування кращих практик обслуговування;
- удосконалити комунікацію та інформування, створивши зручний вебсайт та онлайн-платформи, забезпечивши доступність необхідної інформації, та впровадивши багатоканальні засоби комунікації;
- розширити можливості для отримання послуг онлайн.

Також запропоновано заохочувати зворотний зв'язок від користувачів через впровадження системи збору і обробки зворотного зв'язку, організацію опитувань та досліджень, використання відгуків для покращення якості послуг, підвищення прозорості та звітності, регулярну публікацію інформації про діяльність ЦНАП і проведення публічних звітів, а також забезпечення доступу до відкритої інформації.

Опитування показало, що 78,9% респондентів загалом задоволені рівнем інформованості, водночас 70,1% висловили бажання щодо розширення переліку та підвищення якості послуг Центру. Частина респондентів вказала, що зверталася до Центру зі скаргами або зауваженнями, деякі контактували через гарячу лінію.

Оцінка роботи Центру розподілилась наступним чином: 24,4% оцінили її як відмінну, 54,4% як добру, 18,9% як задовільну, і 2,2% як незадовільну. Результати опитування наведено на рис. 2.4.

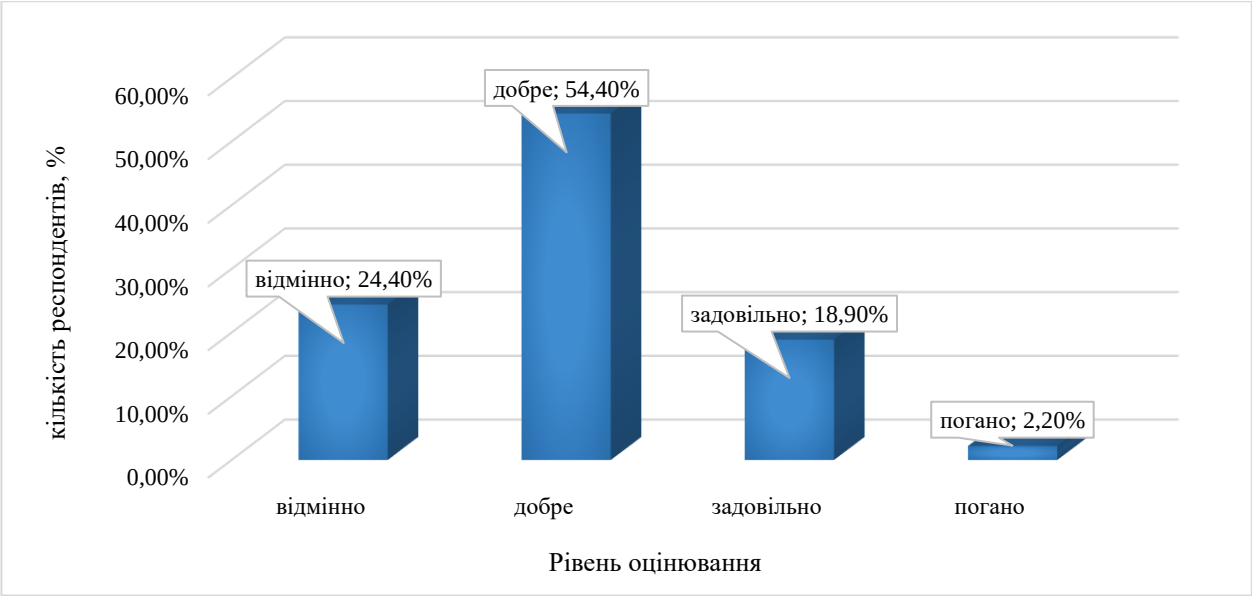
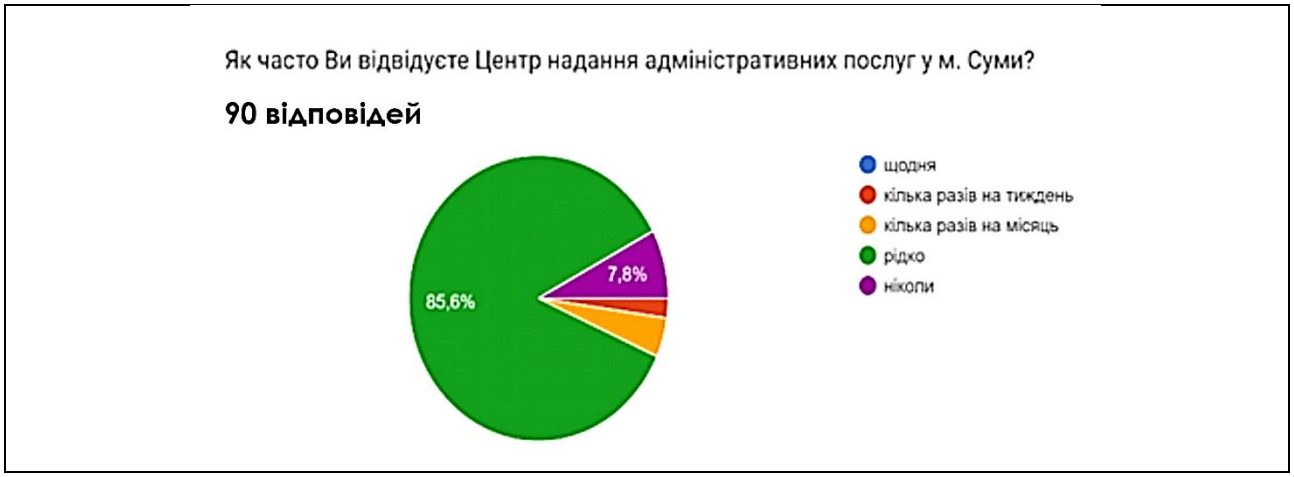


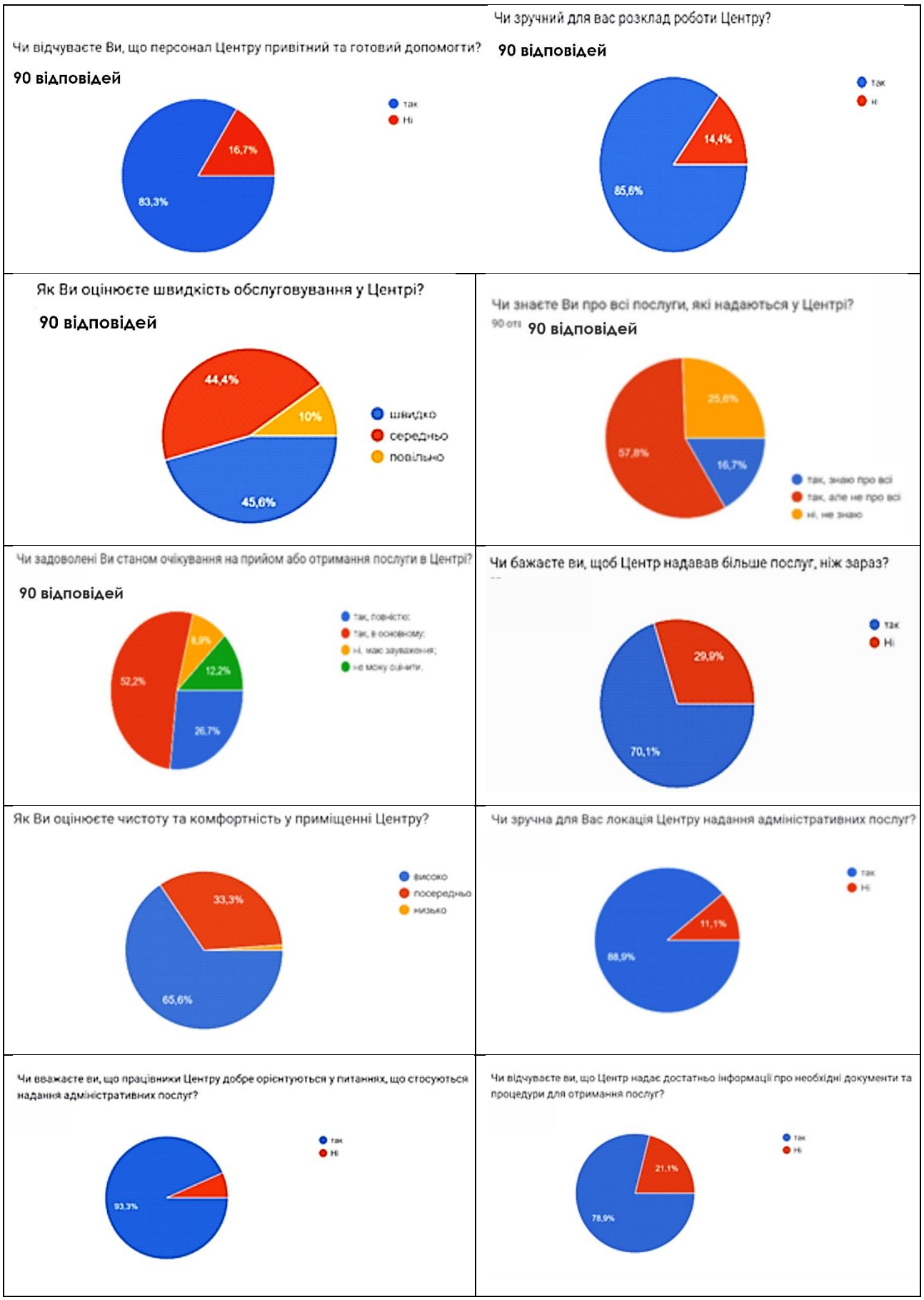
Рисунок 2.4 – Оцінка роботи ЦНАПу у м. Суми респондентами (розроблено автором на основі даних анкети Google форма)

Аналізуючи отримані результати необхідно зазначити, що опитування передбачало оцінку надання послуг Центру з різних аспектів: швидкості і якості обслуговування, рівня інформатизації, комунікаційних особливостей, комфорту.

Таблиця 2.3 – Відповіді респондентів другого блоку анкети

Джерело: розроблено автором на основі даних анкети Google форми





Загалом якість послуг респонденти оцінюють вище середнього.

2.3. Стратегічні напрями діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Суми

Одним із методів, що дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози для розвитку, є SWOT-аналіз [33]. SWOT-аналіз для Центру надання адміністративних послуг у місті Суми подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT аналіз для Центру надання адміністративних послуг у місті Суми. *Джерело: сформовано автором*

S (сильні сторони)	**W (слабкі сторони)**
Сильними сторонами Центру надання адміністративних послуг є організація роботи за принципом «єдиного вікна» та «прозорого офісу», що сприяє зручності обслуговування громадян і підприємців, а також зменшенню корупційних ризиків. ЦНАП функціонує на базі місцевих рад, що забезпечує централізацію послуг і підвищує їхню доступність. Центр активно запроваджує електронні сервіси, що дозволяє надавати низку послуг онлайн та знижує навантаження на фізичні прийоми. Розташування ЦНАП є зручним для відвідувачів, а персонал має необхідну кваліфікацію та регулярно проходить професійне навчання, що забезпечує високу якість обслуговування та консультацій для громадян.	Слабкими сторонами Центру надання адміністративних послуг є труднощі в ефективному управлінні потоком відвідувачів, що у разі браку персоналу спричиняє тривалі черги та збільшує час очікування для громадян. Відсутність повної безбар'єрності також ускладнює доступ до послуг для маломобільних осіб. Додатковим недоліком є наявність бюрократичних перешкод: респонденти анкетування вказують на складнощі та затримки при вирішенні адміністративних питань. Попри щорічне розширення переліку послуг, він залишається обмеженим. Також опитуваними зауважено низький рівень інформативності вебсайту та обмежені години прийому, що знижують ефективність обслуговування.
O (можливості)	**T (загрози)**
Можуть мати територіальні підрозділи для ліпшої доступності. Центр може розширити перелік послуг, які він надає, щоб відповідати різноманітним потребам місцевої громади. Наприклад, додавання нових електронних послуг або послуг для бізнесу може покращити доступність та різноманітність обслуговування.	Несприятлива ситуація в країні (війна). Міграція населення з громади у зв’язку з війною. Безпосередня близькість до кордону з країною-агресором, активізація ракетних обстрілів в боку рф. Недостатня відкритість та прозорість влади. Не надання потрібних документів від інших структур.

Продовження табл. 3.1

О (можливості)	**Т (загрози)**
Можуть мати територіальні підрозділи для ліпшої доступності. Центр може розширити перелік послуг, які він надає, щоб відповідати різноманітним потребам місцевої громади. Наприклад, додавання нових електронних послуг або послуг для бізнесу може покращити доступність та різноманітність обслуговування. Центр може вдосконалити свої внутрішні процеси, щоб зробити їх більш швидкими та ефективними. Це може включати автоматизацію деяких процесів, впровадження інформаційних технологій та вдосконалення системи чергування. Подальший розвиток електронних послуг може зробити центр більш доступним та зручним для громадян. Це може включати вдосконалення веб-порталу та мобільного додатку, а також розширення переліку доступних онлайн-послуг. Центр може використовувати нові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та блокчейн, для полегшення процесів надання послуг та забезпечення безпеки та захисту даних громадян. Центр може надавати тренінги та курси підвищення кваліфікації своєму персоналу, щоб забезпечити високий рівень обслуговування та компетентність у вирішенні різних адміністративних питань. Центр може встановити партнерські зв’язки з іншими установами та організаціями, щоб розширити свої можливості та забезпечити комплексне обслуговування громадян.	Затяжний характер війни поглибить наявні проблеми: фізичні втрати та виїзд населення, руйнування інфраструктури і житла, безробіття, занепад економіки, зменшення доходів мешканців. Неналежне законодавче регулювання. Підвищення рівня корупції в країні), без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку установи. Повільне створення міжнародного фонду відновлення України, повільність міжнародних бюрократичних процедур щодо запровадження процесів репарації. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб призводить до збільшення навантаження на місцевий бюджет, систему соціального захисту, ринок праці.

Загалом, Центр надання адміністративних послуг у місті Суми виявляється важливим інструментом для спрощення взаємодії громадян з державними органами, забезпечуючи їм зручність, доступність та якість обслуговування.

Простота надання адміністративних послуг у сучасному світі є основною тенденцією розвитку державних установ України.

Для покращення підвищення якості обслуговування у ЦНАП пропонується: 1) ініціювати зміни до штатного розпису для залучення достатньої кількості фахівців з реєстрації ТЗ та видачі посвідчень водія; 2) розмістити експертів з

відповідних служб у ЦНАП для покращення доступу до послуг; 3) забезпечити надання адміністративних послуг українцям за кордоном. Також рекомендується створити програму підвищення кваліфікації персоналу на основі індивідуальних потреб і провести анкетування співробітників для виявлення проблем та шляхів їх вирішення.

Для підвищення якості послуг у ЦНАПах можна застосувати ефективні електронні системи керування чергою. Зокрема, платформа Qminder забезпечує реєстрацію клієнтів через мобільний додаток або веб-портал із СМС-сповіщенням про статус черги та підтримкою електронних кіосків для самообслуговування. Waitwhile та QLess також пропонують можливість онлайн-запису, СМС-сповіщення та використання кіосків, що зменшує час очікування. SkedGo і Queue-it дозволяють зручно реєструватися в черзі, отримувати оновлення і забезпечують кіоски для самообслуговування. Інтеграція CRM-систем, автоматизація документообігу та чат-боти також сприятимуть оптимізації роботи ЦНАП у м. Суми та підвищенню задоволеності відвідувачів.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПОСЛУГАМИ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП М. СУМИ)

3.1 Удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг на основі факторного аналізу.

Удосконалення системи управління адміністративними послугами на основі комплексного підходу в Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Суми є можна обґрунтувати з урахуванням трьох ключових чинників: енергетичних, соціально-економічних та екологічних.

Оптимізація енергоспоживання в ЦНАП може суттєво підвищити ефективність його діяльності. Це включає впровадження енергоефективних технологій, таких як використання LED-освітлення, розумних систем опалення та вентиляції, що забезпечують комфортні умови для працівників і відвідувачів при мінімальному енергоспоживанні. Енергоефективність також знижує витрати на утримання будівлі, що дозволяє спрямувати зекономлені ресурси на покращення інших аспектів надання послуг.

До основних елементів енергетичних чинників можна віднести: оцінка енергоефективності ЦНАПів, використання «зелених» технологій, виявлення впливу цифровізації на зниження енергоспоживання.

Оцінка енергоефективності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) базується на різних методах і підходах, що враховують як технічні, так і експлуатаційні параметри. До основних методів підходів та інструментів, які можуть бути використані для оцінки енергоефективності ЦНАПів належать: 1) Енергетичний аудит, який полягає в комплексному аналізі енергоспоживання будівлі, включаючи теплотехнічний стан будівельних конструкцій, систему опалення, вентиляції, освітлення та електроприладів. Аудит виявляє джерела надмірного енергоспоживання і пропонує рекомендації щодо підвищення енергоефективності. До ключових показників енергетичного аудиту належать

такі: споживання енергії на квадратний метр будівлі; показники теплоізоляції будівлі; ефективність систем опалення та освітлення. 2) Інструментальні вимірювання - підхід, коли спеціальні прилади використовуються для вимірювання конкретних параметрів, таких як теплові втрати через вікна, стіни або дахи, ефективність роботи систем опалення, охолодження та вентиляції, а також споживання електроенергії освітлювальними приладами. До інструментів належать: тепловізори для перевірки втрат тепла; лічильники споживання енергії, аналізатор якості енергії для виявлення неефективного обладнання. 3) Оцінка за енергоефективними стандартами, таким як: ДБН В.2.6-31 (Будівельні норми України щодо енергоефективності) [34]. Прикладами енергоефективних ЦНАПів, збудованих «з нуля» в Україні є ЦНАП у Миколаївській громаді Сумської області. Фактичне енергоспоживання протягом першого опалювального сезону склало лише близько половини від розрахункового (5 тис. кВт-год), при цьому сюди увійшло і споживання комп'ютерною технікою, що є свідченням якісного виконання робіт та ефективної роботи інженерних систем та отримання показників енергоспоживання на рівні класу «А»; ЦНАП у Полонській громаді Хмельницької області. Річну енергопотребу ЦНАПу оцінено на рівні 19,6 тис. кВт-год електроенергії що становить близько 157 кВт-год/кв.м2.(50 кВт-год/куб.м). Це відповідає класу «В» по енергоефективності (відповідно до методики енергосертифікації), але з огляду на використання електрокотлів як джерела теплової енергії бажано вжити додаткових заходів зі зниження затрат на енергоспоживання; ISO 50001 (Система енергоменеджменту); LEED або BREEAM (Міжнародні стандарти для зелених будівель). У світі такі сертифікації поширені серед корпоративних офісів, комерційних будівель та муніципальних об'єктів, зокрема в країнах Західної Європи, США та Канаді. В Україні впровадження зелених стандартів у будівництві, включаючи громадські та адміністративні об'єкти, тільки набирає обертів. 4) Аналіз споживання енергоресурсів. Цей метод включає аналіз поточних рахунків на електроенергію, теплопостачання та інші енергоресурси для визначення споживання та пошуку

шляхів для його зменшення. До показників належать: співвідношення між споживаною енергією і кількістю відвідувачів або площі приміщення, порівняння з аналогічними установами. 5) Моделювання енергоспоживання. Використання комп'ютерного моделювання дозволяє створити віртуальну модель будівлі і прорахувати різні сценарії споживання енергії залежно від впроваджених змін (наприклад, модернізація освітлення, використання більш ефективних систем опалення тощо). 6) Моніторинг та контроль енерговитрат. Цей підхід передбачає встановлення автоматизованих систем моніторингу, які дозволяють у режимі реального часу відслідковувати рівень споживання енергії в різних частинах будівлі. Це дозволяє швидко реагувати на підвищене споживання та оптимізувати процеси. 7) Оцінка використання відновлюваних джерел енергії. Цей метод передбачає аналіз можливості встановлення сонячних панелей, теплових насосів, систем накопичення енергії, що дозволить частково замінити традиційні джерела енергії і знизити витрати на їх споживання.

Соціально-економічні чинники мають особливе значення з огляду на зростаючі потреби громадян у якісних адміністративних послугах, особливо в умовах цифровізації та децентралізації, ЦНАП повинен адаптувати свої послуги для різних соціальних груп. Це включає впровадження електронних черг, дистанційного доступу до послуг, мобільних додатків, що сприятиме підвищенню доступності та зручності користування адміністративними послугами. Крім того, розробка соціально орієнтованих послуг може підвищити рівень задоволеності клієнтів та ефективніше використовувати бюджетні кошти. Всі ці аспекти передбачає клієнтоорієнтований підхід.

До соціально-економічних чинників можна віднести: 1) Вплив на економіку регіонів. Дослідження, як модернізація ЦНАПів через використання зарубіжного досвіду сприяє економічному розвитку регіонів (створення робочих місць, залучення інвестицій); 2) Доступність послуг для різних соціальних груп. Оцінка впливу цифровізації на доступ до адміністративних послуг для малозабезпечених верств населення, осіб з обмеженими можливостями, сільського населення. Аналіз, як ефективне управління послугами покращує

соціальну справедливість та рівність; 3) Соціальна адаптація через адміністративні послуги. Вивчення впливу доступу до якісних адміністративних послуг на інтеграцію мігрантів, соціальних груп з особливими потребами та забезпечення їх прав.

Екологічні чинники для ЦНАП можуть стати прикладом стійкого розвитку, впровадивши практики мінімізації відходів (наприклад, через цифровізацію документообігу) та зниження викидів вуглекислого газу. Врахування екологічних чинників не тільки підвищує екологічну стійкість, але й позитивно впливає на репутацію установи серед громадськості, створюючи екологічно відповідальний імідж.

До екологічних чинників можна віднести такі елементи: 1) Екологічна відповідальність через цифровізацію. Аналіз того, як зменшення використання паперових носіїв та електронний документообіг у ЦНАПах може знизити негативний вплив на навколишнє середовище. 2) Екологічні стандарти в управлінні. Дослідження зарубіжних екологічних стандартів та практик у галузі управління адміністративними послугами (наприклад, використання сертифікованих екологічно безпечних матеріалів для побудови та оснащення офісів). 3) Інтеграція еко-інновацій. Дослідження впровадження екологічних інновацій у сферу управління послугами, таких як «зелені офіси», енергоефективне освітлення, та системи поводження з відходами.

Таким чином, використання факторного аналізу дозволяє ЦНАП м. Суми краще зрозуміти взаємодію між цими чинниками, оптимізувати свою діяльність і розробити стратегії, спрямовані на підвищення якості надання послуг та сталого розвитку. Це створює основу для довгострокового підвищення ефективності та задоволення потреб громадян.

3.2 Пропозиції щодо впровадження найкращих зарубіжних практик у вітчизняну систему управління адміністративними послугами

Запозичення зарубіжного досвіду для удосконалення системи менеджменту в галузі надання адміністративних послуг є надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє впроваджувати передові практики, технології та інновації, які вже довели свою ефективність в інших країнах. Цей досвід сприяє підвищенню ефективності, прозорості та якості послуг, а також адаптації до викликів глобалізації та діджиталізації. Зарубіжні приклади можуть допомогти уникнути типових помилок і прискорити процес реформ, враховуючи різноманітні аспекти соціальних, економічних і правових реалій.

У Німеччині концепція створення офісів для громадян, відомих як «універсами послуг», почала розвиватися у 1990-х роках, коли державні установи були перетворені на органи надання послуг. Метою цих офісів було забезпечення швидкого та зручного отримання громадянами адміністративних послуг, часто під час одного візиту. Модель «єдиного офісу» («one-stop-shop») була поширена в багатьох європейських країнах. У Німеччині ці офіси повільніше розвивалися в великих містах, однак у Берліні на сьогодні функціонує понад 46 таких установ [36].

Модель "One-Stop-Shop" в електронному урядуванні передбачає централізацію надання адміністративних послуг в одному місці, що спрощує взаємодію громадян із державними установами. Ця модель акцентує увагу на швидкому, зручному та прозорому наданні послуг через єдині точки доступу. Електронне урядування у Великій Британії поєднує цифровізацію процесів та інклюзивність, забезпечуючи доступ до послуг онлайн, а також зменшує бюрократію, скорочуючи кількість візитів до установ.

Україна вже використовує ключові елементи британської моделі «One-Stop-Shop» через систему ЦНАПів, де громадяни можуть отримати широкий спектр послуг в одному місці, як фізично, так і онлайн через портали

електронних послуг. Але для країни можна запозичити з британської моделі наступні принципи:

- розширення онлайн-доступу до всіх видів послуг, включаючи інтеграцію з мобільними додатками;
- підвищення рівня цифровізації та автоматизації процесів;
- акцент на зворотний зв'язок і вдосконалення за потребами громадян.

Естонська модель електронного урядування відома своєю високою ефективністю, прозорістю та масштабністю. Її основні елементи включають: 1) ідентифікація. Електронні ID-картки, що дозволяють доступ до більшості державних послуг онлайн; 2) X-Road. Платформа для безпечного обміну даними між державними установами; 3) електронне голосування. Можливість участі у виборах онлайн. 4) електронна медична система. Доступ до медичних записів громадян через інтернет.

В Україні деякі елементи вже функціонують, зокрема електронні послуги через «Дію», однак Естонський досвід можна поглибити за рахунок інтеграції усіх державних реєстрів через єдину платформу, подальший розвиток електронного документообігу та покращення кібербезпеки.

Моделі управління якістю, такі як DIN EN ISO 9001 в Німеччині та EFQM (Європейська модель досконалості) у Франції, надають цінні інструменти для покращення якості та ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні.

Німецька модель DIN EN ISO 9001 модель фокусується на вдосконаленні процесів і орієнтації на клієнтів. Вона може бути адаптована до українських ЦНАПів для оптимізації їхніх послуг через чітке управління ризиками, стандартні процеси і безперервне вдосконалення. ЦНАПи можуть прийняти процесний підхід для забезпечення безперебійного надання послуг, особливо в умовах війни, коли стабільність і швидкість реагування мають першорядне значення.

Французька модель EFQM зосереджується на інноваціях, лідерстві, орієнтації на клієнтів і гнучкості. Ця модель може бути особливо корисною для

підвищення ефективності управління в ЦНАПах під час кризових ситуацій, таких як війна. Елементи інновацій та гнучкого управління дозволять ЦНАПам адаптуватися до нових викликів і працювати в умовах постійної нестабільності.

Клієнтоорієнтований підхід в управлінні адміністративними послугами успішно впроваджено в таких країнах, як Канада, Естонія, Фінляндія, Німеччина.

Модель Service Canada пропонує комплексний підхід до надання адміністративних послуг через єдині вікна (one-stop-shop). Вони використовують мультиканальні сервіси (інтернет, телефон, фізичні офіси), що забезпечує зручність та доступність.

Естонська система електронного урядування дозволяє громадянам отримувати більшість послуг онлайн через e-Estonia, значно зменшуючи час на взаємодію з державними органами.

ЦНАПи Фінляндії використовують «досвід клієнта» як основу для вдосконалення послуг, орієнтуючись на надання якісних, швидких і прозорих сервісів. Усі процеси налаштовані на мінімізацію бюрократії та максимізацію зручності для громадян.

В Німеччині Bürgeramt (офіси для громадян) інтегрують численні державні сервіси в єдиний пункт доступу, дозволяючи громадянам вирішувати більшість питань через один офіс. Вони також активно впроваджують цифрові рішення для швидшого обслуговування.

Україна може запозичити елементи онлайн-доступу, мультиканальних сервісів і активного використання цифрових технологій, що дозволить зменшити навантаження на фізичні офіси ЦНАПів і підвищити зручність для громадян.

Науковий інтерес викликає підхід громадянської участі у публічному управлінні за «висхідним» типом, який полягає в активному залученні громадян до прийняття рішень та контролю за діями органів влади. Приклади таких практик можна знайти в Сінгапурі, Японії, Індонезії, Бразилії, Індії. Цей підхід допомагає підвищити якість публічних послуг, сприяє місцевому розвитку та знижує ризики корупції. Адаптацію принципів успішного впровадження висхідного підходу в Україні репрезентовано на рис. 3.1

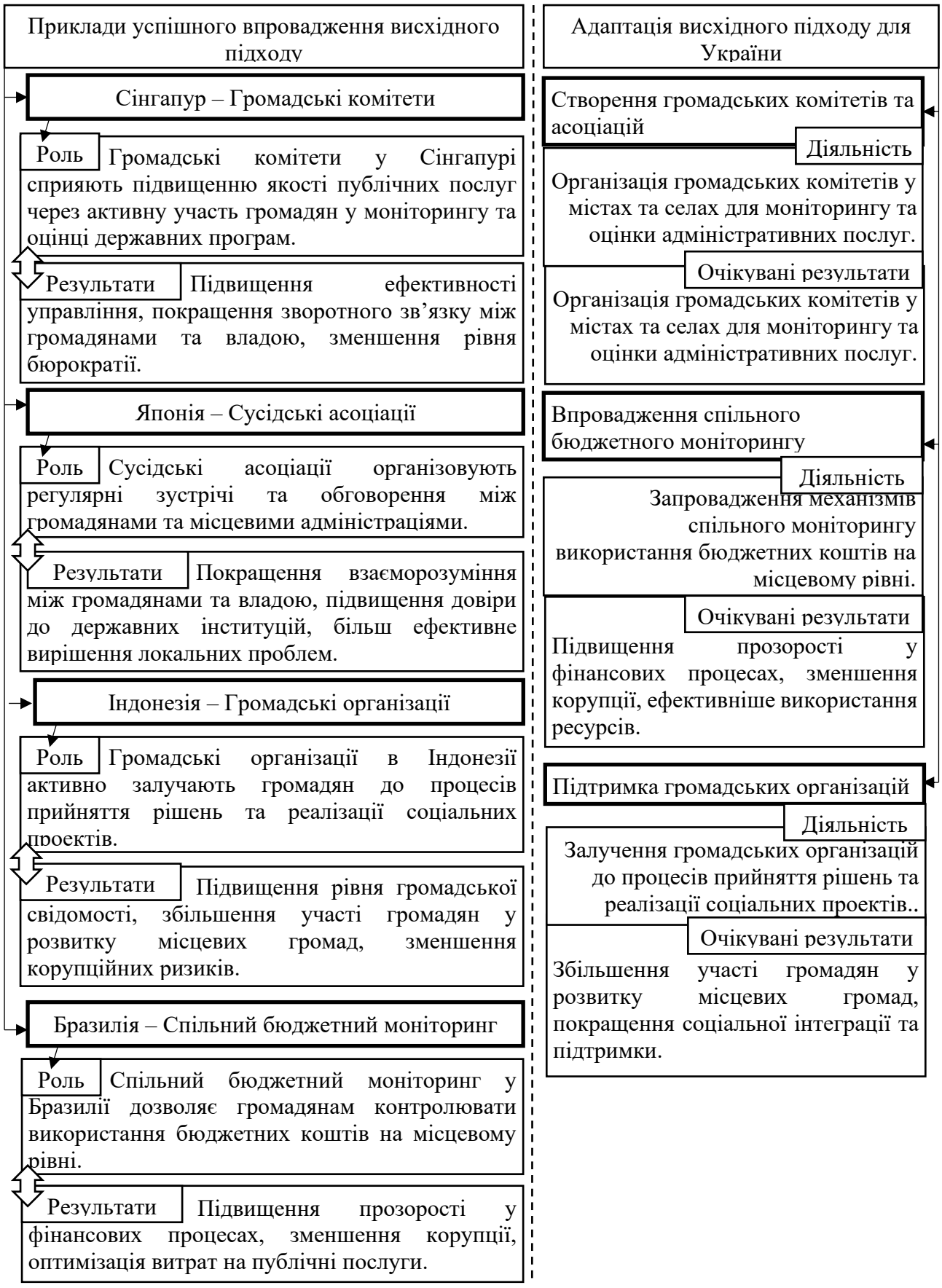


Рисунок 3.1 – Адаптація принципів успішного впровадження висхідного підходу в Україні.

Джерело: створено автором на основі джерела [37], [38]

Запозичення зарубіжного досвіду з використанням висхідного підходу до участі громадян у публічному управлінні може значно покращити ефективність роботи українських ЦНАПів. Це сприятиме підвищенню якості надання послуг, прозорості процесів, зменшенню корупційних ризиків та більшій залученості громадян у розвиток своїх місцевих громад, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна.

3.3. Впровадження цифрових рішень для удосконалення роботи Центрів надання адміністративних послуг

В сучасних умовах питання, по’вязані з підвищенням ефективності надавати адміністративних послуг в ЦНАПах на основі діджитал технологій в умовах війни набувають все більшої актуальності.

На Діджитал-форумі «Дієвий ЦНАП 4.0» у Києві (19-20 жовтня 2023 року) обговорювали цифрову трансформацію центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в умовах війни. Особливу увагу приділили розширенню доступу до цифрових державних послуг, впровадженню мобільних ЦНАП для віддалених регіонів та розвитку інноваційних рішень для покращення роботи цих центрів. Форум об’єднав представників України, ЄС та міжнародних організацій, акцентуючи на технологічних рішеннях для забезпечення стійкості та ефективності в управлінні [39].

Можна навести такі приклади сучасних цифрових технологій для вдосконалення роботи ЦНАП у різних країнах:

- eGovernment (Естонія) – платформа, що інтегрує всі державні послуги онлайн, забезпечуючи доступ громадян через єдиний портал;
- штучний інтелект (Сінгапур) – чат-боти в урядових платформах для підтримки користувачів;
- блокчейн (Грузія) – використовується для безпеки та прозорості даних в урядових реєстрах;

- мобільні ЦНАПи (Фінляндія): надають послуги в сільських і віддалених районах через мобільні офіси;
- мобільний додаток "Diia" (Україна) надає громадянам можливість отримувати державні послуги через смартфон.

Ці рішення сприяють автоматизації та підвищенню ефективності адміністративних послуг у різних країнах.

Для підвищення якості надання послуг у ЦНАП України можна запропонувати такі діджитал технології: штучний інтелект та чат-боти для автоматизації відповіді на запити громадян; платформи для електронного документообігу для швидшого обміну даними між відділами; мобільні додатки для доступу до послуг з будь-якого місця; блокчейн для підвищення прозорості й безпеки обробки даних; автоматизовані системи черги для оптимізації часу очікування.

Ці технології сприятимуть покращенню ефективності, швидкості, та якості надання адміністративних послуг.

Для удосконалення надання послуг у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Суми можна запропонувати наступні заходи за напрямками: цифровізація та онлайн-послуги; оптимізація черг; підвищення кваліфікації персоналу; зворотний зв'язок та громадський моніторинг; підвищення доступності послуг; підтримка інновацій та екологічних стандартів; покращення інформування громадян. Ці заходи репрезентовано на рисунку 3.2.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності та якості надання послуг у ЦНАП м. Суми, підвищать задоволеність громадян і допоможуть створити сучасну адміністративну структуру європейського рівня.

Необхідність використання комплексного підходу до удосконалення системи управління в галузі надання адміністративних послуг є вкрай важливою через кілька ключових причин. Комплексний підхід дозволяє впорядкувати всі етапи надання послуг – від отримання запиту до надання зворотного зв'язку. Це скорочує час на обробку звернень, зменшує кількість помилок і покращує досвід користувачів.

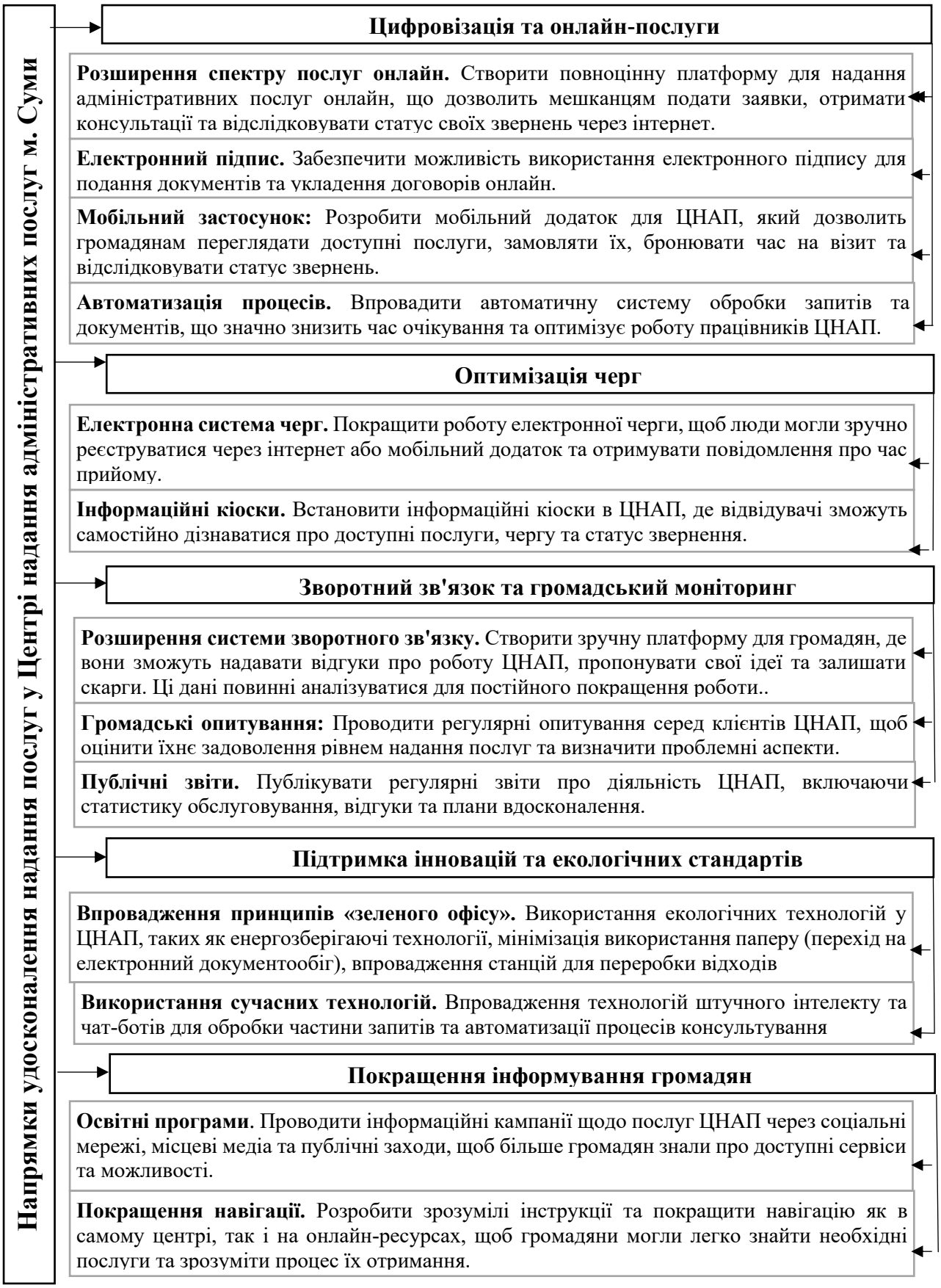


Рисунок 3.2 – Напрямки підвищення ефективності та якості надання послуг у ЦНАП м. Суми

Джерело: створено автором

По-друге, інтеграція сучасних технологій, таких як електронні черги, онлайн-платформи та мобільні додатки, є невід’ємною частиною цього підходу. Використання цифрових рішень підвищує зручність для клієнтів та оптимізує робочі процеси. Важливо, щоб усі ці технології були взаємопов'язані та систематично впроваджувались.

Комплексний підхід також сприяє оптимізації ресурсів. Впорядковане управління допомагає раціонально використовувати фінансові, кадрові та інфраструктурні ресурси, знижуючи витрати і підвищуючи загальну ефективність роботи адміністративних органів. Важливим аспектом є прозорість і підзвітність. Комплексний підхід включає створення механізмів контролю якості надання послуг, що підвищує довіру громадян до роботи установ і зміцнює репутацію державних органів. Крім того, цей підхід забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін у законодавстві та ринкових умовах. Це дозволяє системі швидко реагувати на нові виклики та підтримувати свою стійкість в умовах постійних змін.

Ще однією важливою складовою комплексного підходу є врахування екологічних, економічних, енергетичних і соціальних факторів. Екологічні аспекти дозволяють впроваджувати «зелені» практики в адміністративних процесах, зменшуючи викиди та сприяючи сталому розвитку. Економічні чинники сприяють досягненню фінансової ефективності та раціональному використанню бюджетних коштів. Енергетичні фактори включають впровадження енергоефективних рішень, що знижує енергоспоживання та сприяє екологічній відповідальності установ. Соціальні фактори враховують потреби та очікування громадян, підвищуючи соціальну відповідальність та залученість громадськості в процес управління.

Не менш важливим, є впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO або системи сертифікації LEED чи BREEAM. Комплексний підхід сприяє інтеграції світових практик у сфері адміністративних послуг, що підвищує їх конкурентоспроможність і відповідність глобальним вимогам.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі магістра було встановлено важливість системного підходу до управління у сфері надання адміністративних послуг. Розглянувши загальнотеоретичні основи системи управління в цій галузі, можна зробити висновок, що ефективне управління адміністративними послугами забезпечує якісну та прозору взаємодію між державними органами та громадянами, сприяючи підвищенню рівня довіри до державних установ.

Аналіз системи управління на прикладі Центру надання адміністративних послуг у місті Суми показав, що важливим чинником є не лише якість послуг, але й стратегічна орієнтація на потреби громадян. Виявлені проблеми підтвердили необхідність удосконалення управлінських процесів, а саме покращення якості, безбарєрності й швидкості надання послуг.

Запропоновані напрями вдосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг на основі комплексного підходу включають енергетичні, соціально-економічні та екологічні чинники, які дозволяють зменшити витрати та впроваджувати «зелені» практики.

Інтеграція найкращих зарубіжних практик, адаптація до цифрових рішень і стандартизація процесів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та якості надання послуг.

Таким чином, удосконалення системи управління адміністративними послугами через впровадження сучасних підходів, таких як комплексний аналіз, цифровізація та інтеграція міжнародних стандартів, стане запорукою підвищення ефективності та стійкості цієї системи, що відповідає сучасним вимогам та очікуванням суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деміхов О.І., Барикін А.С. Дослідження сучасної політики управління соціальним розвитком в Польщі (м. Познань) та можливості застосування її підходів в Україні. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. 345-348 с.
2. Рибальченко С. М., Матвєєва Ю.А. Барикін А. С., Богдан Е.І. Розвиток та вдосконалення інструментарію механізму профорієнтаційної діяльності в умовах сучасного суспільства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2023. 4, 7–16. https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.4-01
3. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту. URL:http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5266&chapterid=1134
4. Mindmup. URL: https://app.mindmup.com/map/new/1727466717054
5. Google trends. URL:https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=UA&q=%2Fg%2F11b66gnt1s,%2Fm%2F03qc9l1,%2Fm%2F0jf72&hl=uk
6. Опанасюк Ю.А., Романченко Я. О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 2’ 2020 С. 163-173. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/18.pdf
7. Опанасюк Ю.А. Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – С. 224-226. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80488/1/Opanasiuk_upravlinnia_personalom.pdf

8. Лук`янихін В. О., Козак В. В Якість надання адміністративних послуг на регіональному і місцевому рівнях в Україні // Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 191-194. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94722/1/Luk%60ianykhin_administrative_services.pdf
9. Scopuc. URL: https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=Digitalization+public+administration&sid=d23302a2b37a65f4879db17d387386d0&sot=b&sdt=cl&sl=51&s=TITLE-ABS-KEY%28public+AND+administration+AND+services+efficiency%29&origin=resultslist&editSaveSearch=&yearFrom=2000&yearTo=2024&sessionSearchId=d23302a2b37a65f4879db17d387386d0&limit=10
10. Citation: Kitsios, F.; Kamariotou, M.; Mavromatis, A. Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. Information 2023, 14, 43. https:// doi.org/10.3390/info14010043URL: https://www.researchgate.net/publication/367008304_Drivers_and_Outcomes_of_Digital_Transformation_The_Case_of_Public_Sector_Services
11. Espina-Romero, L., & Guerrero-Alcedo, J. (2022). Fields Touched by Digitalization: Analysis of Scientific Activity in Scopus. Sustainability 2022, 14(21). 14425, https://doi.org/10.3390/su142114425. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14425
12. The Role of AI in Transforming Public Services. Discusses the use of artificial intelligence to enhance public sector efficiency through automation and digital innovation.
13. Gómez, P., & Silva, L. (2020). E-Government Services: A New Public Management Approach. Reviews the importance of digital government and its role in delivering better services to citizens.
14. Thomas, R. et al. (2019). Blockchain in Public Administration. Investigates how blockchain technologies are transforming public service transactions. URL:

https://www.researchgate.net/publication/368739637_Using_blockchain_technology_in_public_administration_by_ML_AI

15. Smith, A. & Johnson, P. (2021). Public Administration Reforms in the UK. Reviews the impact of digitalization reforms on administrative efficiency in the UK.
16. Tsoukala, M. (2022). Digital Governance in Greece. Focuses on the digitalization of public services in Greece and its effect on service delivery.
17. Sharma, P. (2020). Digital Transformation in Indian Public Administration. Discusses India's approach to implementing e-governance and digital platforms for public services.
18. Martínez, J. (2018). Administrative Reforms in Spain and Portugal. Analyzes reforms based on international best practices in digitalizing public services.
19. Kawashima, N. (2019). Japan’s Digital Public Administration Experience. Reviews the challenges Japan faced in digital transformation and its outcomes.
20. Davis, S. (2020). The Socio-Economic Impact of E-Governance. Reviews how digital public services are reducing administrative costs and improving social equality.
21. Chen, L. (2022). Environmental Benefits of Digital Public Administration. Highlights how digital transformation in government services contributes to energy efficiency and environmental sustainability.
22. Rodríguez, E. (2021). Social Inclusion Through Digital Public Services. Investigates how digital public services are being used to reduce social inequality and promote inclusion.
23. Martin, K. (2019). Economic Benefits of Digital Government Initiatives. Analyzes the positive impact of digital public administration on economic growth and job creation.
24. Qian, Y. (2023). Digitalization and Environmental Policy in China. Examines the intersection of digital public services and China's environmental protection efforts.
25. Матвєєва Ю. Т. Офіс-менеджмент : підручник / Ю. Т. Матвєєва, Т. М. Майборода, К. І. Кириченко – Суми : Сумський державний університет, 2021.

– 400 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85483/3/Matveeva.pdf

26. Центр надання адміністративних послуг у місті Суми. Інформація про роботу управління "Центр надання адміністративних послуг у м. Суми" Сумської міської ради за 2023 рік. URL: https://cnap.gov.ua/node/2
27. ЦНАП у цифрах: 2021 рік. URL: https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/7d4301a5-6087-4168-8c72-f431e5c38186
28. Центр надання адміністративних послуг у місті Суми. URL: https://cnap.gov.ua/node/32
29. Регламент управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми» Сумської міської ради. URL: https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/strukturni-pidrozdili-sumskoji-miskoji-radi/2015-12-10-09-04-16/pro-upravlinnya.html
30. Управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми». URL: https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/strukturni-pidrozdili-sumskoji-miskoji-radi/2015-12-10-09-04-16/pro-upravlinnya.html
31. Про результати громадського моніторингу оцінки організації та діяльності управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми». URL: https://cnap.gov.ua/sites/default/files/pro-rezultati-gromadskogo-montoringu.doc
32. Доступність та якість надання адміністративних послуг (офлайн і онлайн) на прикладі ЦНАП Сумської та Чернівецької територіальних громад. – Суми: ФОП Цьома С.П., 2021. – 60 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86313/1/Kostenko_administrative_services.pdf?fbclid=IwAR2wQcYNvGfk15gdhH9m6Y3qwecDwbOP7ht5wobsNtgwMyHyJmAKK_gYnZk
33. Що таке SWOT-аналіз? URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz
34. Кращі практики та поради щодо створення енергоефективних ЦНАП в ОТГ. Досвід Програми «U-LEAD з Європою». URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Posibnyk-z-energoefektyvnosti-ta-stalogo-rozvytku.pdf

35. Чукут С. А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування. Електронне мережне навчальне видання. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. URL: file:///C:/Users/Yuliia/Downloads/E-governance_Manual_KPI.pdf
36. e-Pidruchniki.com. Бібліотека електронних підручників. Зарубіжний досвід надання безконтактних адміністративних послуг у сфері земельно-кадастрових відносин: критичний аналіз та шляхи запозичення для України. URL: https://e-pidruchniki.com/content/1992_24zarybijnii_dosvid_nadannya_bezkontaktnih_administrativnih_poslyg_y_sferi_zemelno_kadastrovih_vidnosin_kritichnii_analiz_ta_shlyahi_zapozichennya_dlya_ykraini.html
37. Чукут С. А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я. Ю. (2022). Основи електронного урядування. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: E-governance_Manual_KPI.pdf
38. Мережко С.І. Формування та реалізація державної політики протидії корупції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування. – Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2023.
39. Цифровізація та модернізація центрів надання адміністративних послуг: у Києві відбувся діджитал-форум Дієвий ЦНАП 4.0. https://center.diia.gov.ua/blog/cifrovizacia-ta-modernizacia-centriv-nadanna-administrativnih-poslug-u-kievi-vidbuvsa-didzital-forum-dievij-cnap-40
40. Матвєєва Ю.А., Барикін А.С. Бібліометричний аналіз як інструмент визначення напрямків удосконалення управлінських практик в системі надання адміністративних послугах Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», 29 - 30 листопада. / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2024 р.

ДОДАТОК А

Таблиця А -1 Анкета соціологічного дослідження: «Оцінка якості надання послуг і підвищення ефективності роботи ЦНАПу у м. Суми

(Джерело: *Складено автором*)

Дякуємо за вашу участь у цьому опитуванні. Дослідження проводиться студентом 5-го курсу спеціальності «Державна служба» з метою визначення рівня якості послуг, що надаються у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Суми.

1. Ваша стать:
Ч
Ж

2. Ваш вік:
16-20;
20-30;
30-40;
40-50;
50-60:
понад 60.

3. Освіта
неповна середня;
середня;
середня-спеціальна;
вища

4. Ваша сфера діяльності:
робітник;
службовець;
студент;
підприємець;
науковець.
пенсіонер;

5. Як часто Ви відвідуєте Центр надання адміністративних послуг у м. Суми?
щодня
кілька разів на тиждень
кілька разів на місяць
рідко
ніколи

6. Чи відчуваєте Ви, що персонал Центру привітний та готовий допомогти?
так
ні

7. Як Ви оцінюєте швидкість обслуговування у Центрі?
швидко
середньо
повільно

8. Чи знаєте Ви про всі послуги, які надаються у Центрі?
так, знаю про всі
так, але не про всі
ні, не знаю

9. Чи зручний для вас розклад роботи Центру?
так
ні

10. Чи задоволені Ви станом очікування на прийом або отримання послуги в Центрі?
так, повністю;
так, в основному;
ні, маю зауваження;
не можу оцінити.

11. Як Ви оцінюєте чистоту та комфортність у приміщенні Центру?
високо
посередньо
низько

12. Чи зручна для Вас локація Центру надання адміністративних послуг?
так
ні

13. Чи вважаєте ви, що працівники Центру добре орієнтуються у питаннях, що стосуються надання адміністративних послуг?
так
ні

14. Чи маєте Ви пропозиції щодо покращення роботи Центру? *[Вільне поле для відповіді]*

15. Чи відчуваєте ви, що Центр надає достатньо інформації про необхідні документи та процедури для отримання послуг?
так
ні

16. Чи бажаєте ви, щоб Центр надавав більше послуг, ніж зараз?
так
ні

17. Чи зверталися ви до Центру зі скаргами або зауваженнями? Якщо так, як вони були вирішені? *[Вільне поле для відповіді]*

18. Яка загальна оцінка роботи Центру надання адміністративних послуг у м. Суми за Вашим враженням?
відмінно
добре
задовільно
погано