

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

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Розвиток системи надання адміністративних послуг у
регіоні (на прикладі Центру надання адміністративних послуг
Конотопської міської ради)»**

Здобувач вищої освіти

гр. ДС.мз-71

Гириченко К.О.
(П.І.ПБ.)

Науковий керівник

к.е.н. Мартинець В.В.
(Науковий ступінь, вчене звання, П.І.ПБ.)

Нормоконтроль

Суми 2020 р.

Сумський Державний університет
(назва вузу)

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.

кафедрою _____

„_____” _____ 20____ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Гириченко Катерині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) **Розвиток системи надання адміністративних послуг у регіоні (на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради)**

затверджена наказом по інституту від „_____” _____ 20____ р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи)

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

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

1. Теоретичні основи забезпечення надання якісних адміністративних послуг.

2. Аналіз забезпечення надання адміністративних послуг в Україні.

3. Забезпечення надання якісних адміністративних послуг як показник самодостатності територіальної громади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Основні складові дослідження дипломної роботи. 2. Поняття адміністративної послуги. 3. Класифікація адміністративних послуг. 4. Система надання адміністративних послуг. 5. Порівняння різних моделей надання адміністративних послуг. 6. Аналіз забезпечення надання адміністративних послуг в органах публічної влади в Україні. 7. Схема роботи ЦНАПу. 8. Основні характеристики центру надання адміністративних послуг конотопської міської ради. 9. Потенціал Конотопського ЦНАПу. 10. Основні проблеми та заходи їх вирішення ЦНАПу м. Конотоп. 11. Оцінка ефективності запровадження заходів щодо підвищення якості адміністративних послуг.

¹ Відповідає формі № 24 наказу Мінвузу СРСР від 6 квітня 1983 р. № 429

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Збір матеріалів з питань забезпечення надання адміністративних послуг</i>	<i>Грудень</i>	ВИКОНАНО
2	<i>Узагальнити теоретичні основи з питань надання якісних адміністративних послуг</i>	<i>Грудень</i>	ВИКОНАНО
3	<i>Дослідити стан надання адміністративних послуг в Україні</i>	<i>Грудень</i>	ВИКОНАНО
4	<i>Проаналізувати якість надання адміністративних послуг Конопської міською радою</i>	<i>Січень</i>	ВИКОНАНО
5	<i>Надати рекомендації щодо забезпечення надання якісних адміністративних послуг в ЦНАП м.Коноп</i>	<i>Січень</i>	ВИКОНАНО
6	<i>Зробити висновки</i>	<i>Січень-Лютий</i>	ВИКОНАНО
7	<i>Оформити роботу та передати на рецензування</i>	<i>Лютий</i>	ВИКОНАНО

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Науковий керівник

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи розвитку системи надання адміністративних послуг у регіоні (на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради).

В роботі визначені основні поняття та сутність адміністративних послуг. Проаналізована система надання адміністративних послуг як один з елементів ефективної державної політики. Розглянуті методи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Виявлена роль Центру надання адміністративних послуг у формування гідних умов функціонування громади. Вивчені методи оцінки ефективності Центрів надання адміністративних послуг та на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради проведена оцінка за допомогою цих методів.

В практичній частині проведена оцінка якості надання адміністративних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Конотопської міської ради, надані рекомендації щодо підвищення якості надання послуг та прорахована економічна ефективність.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає 62 стор., в тому числі 14 таблиць, 15 рисунків, 62 використаних джерел.

Мета дослідження - виявити та дослідити напрями розвитку системи надання адміністративних послуг у регіоні.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- розкрити поняття «послуга» та «адміністративна послуга», виділити їх основні характеристики;

- навести класифікацію адміністративних послуг за різними ознаками;

- проаналізувати моделі надання адміністративних послуг;

- визначити методи оцінювання якості надання адміністративних послуг;

- вивчити системи надання адміністративних послуг Конотопською міською Радою;

- обґрунтувати пропозиції і рекомендації щодо шляхів вдосконалення надання адміністративних послуг в ЦНАПі м. Конотоп.

Об'єктом дослідження є Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.

Предметом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі надання адміністративних послуг у регіоні.

Методи дослідження. В роботі використані загальні та спеціальні методи наукового пізнання, методи концептуального, діалектичного, системного, порівняльного, інституційного, структурного і функціонального аналізу, а також метод класифікації і угруповання.

Ключові слова: ПОСЛУГА, АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА, ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, СУБ'ЄКТ ЗВЕРНЕННЯ, СУБ'ЄКТ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПОСЛУГИ, МОНІТОРИНГ, БЕК-ОФІС, ФРОНТ-ОФІС.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг.....	8
1.2. Система надання адміністративних послуг як один з елементів ефективної державної політики.....	16
1.3. Моделі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНІ	26
2.1. Аналіз забезпечення надання адміністративних послуг в органах публічної влади України.....	26
2.2. Роль ЦНАП у формування інноваційного клімату в регіоні.....	30
2.3. Методи оцінки ефективності діяльності ЦНАП.....	35
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПОКАЗНИК САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	42
3.1. Аналіз забезпечення надання адміністративних послуг Конотопською міською радою.....	42
3.2. Рекомендації щодо забезпечення надання якісних адміністративних послуг в ЦНАП м.Конотоп.....	48
3.3. Оцінка ефективності запровадження заходів щодо підвищення якості адміністративних послуг.....	50

ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Адміністративна реформа в Україні посилює не тільки необхідність вдосконалення системи державного управління, а й зміни в підходах до діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема його переорієнтацію на надання послуг. Це вимагає негайної модернізації системи надання послуг, що надаються державними органами на різних рівнях управління і в різних галузях.

Одним з компонентів такої системи послуг є адміністративні послуги, які в контексті адміністративної реформи розглядаються як важливий інструмент публічного управління.

Мета дослідження - виявити та дослідити напрями розвитку системи надання адміністративних послуг у регіоні.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні *завдання*:

- розкрити поняття «послуга» та «адміністративна послуга», виділити їх основні характеристики;
- навести класифікацію адміністративних послуг за різними ознаками;
- проаналізувати моделі надання адміністративних послуг;
- визначити методи оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- вивчити системи надання адміністративних послуг Конотопською міською Радою;
- обґрунтувати пропозиції і рекомендації щодо шляхів вдосконалення надання адміністративних послуг в ЦНАПі м. Конотоп.

Об'єктом дослідження є Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.

Предметом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі надання адміністративних послуг у регіоні.

Методи дослідження. В роботі використані загальні та спеціальні методи наукового пізнання, методи концептуального, діалектичного, системного,

порівняльного, інституційного, структурного і функціонального аналізу, а також метод класифікації і угруповання.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1 Підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг

Термін «послуга» був уперше вжитий Ж.Б. Сеєм в роботі «Graite d'Economic Politique», написаному у 1803 році [7,с.19].

Основні поняття визначення «послуги» представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Поняття «послуги»

Автор	Поняття
Герасимчук В. Г. [9, с. 195]	справу, виконання, зусилля
Співак Л. С. [46, с.57]	послуга – це результати економічної діяльності, які набувають матеріально-речової форми і задовольняють певні потреби
Хмелевська Л.П. [52, с. 56]	Сфера послуг вміщує в себе не тільки види праці, які не мають речової форми, а й види трудової діяльності з чітко вираженим матеріальним характером
Данилюк Т. І. [11]	економічна діяльність яка безпосередньо задовольняє потреби членів суспільства, домашніх господарств, потреби різного роду підприємств різних форм власності, об'єднань., організацій і суспільні потреби або потреби суспільства в цілому, не втілені в матеріально-речовій формі

Схема надання послуг наведена на рисунку 1.2 [45, с. 26]. Послуга потрібна, щоб задовольняти основні потреби людини, організації або суспільства. Надавачами послуг можуть бути держава в особі органів управління або приватні структури. Держава може задовільнити основні потреби: у безпеці, у формування умов життя та забезпечення потреб не захищених верст населення.

Не державні органи можуть надавати підтримку у повсякденному житті, в інформації, комунікації, у відпочинку, спорті та культурі.

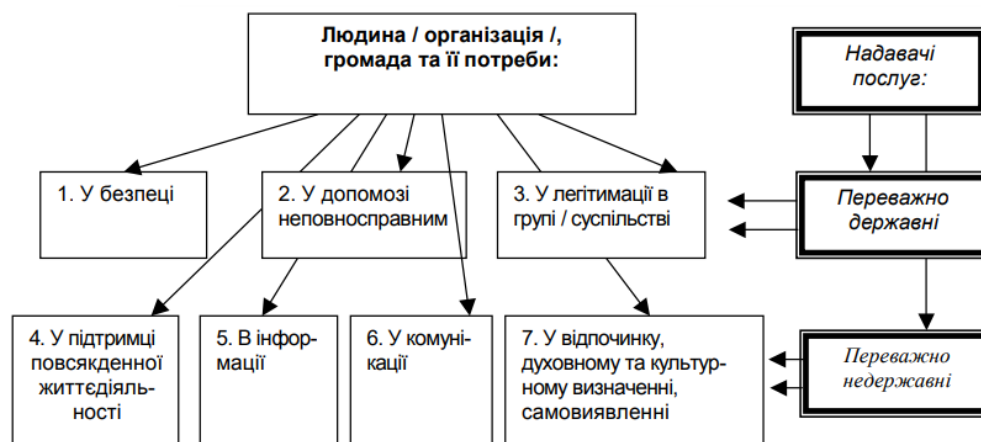


Рис. 1.1. Суб'єкти - споживачі послуг та їхні основні потреби

Держава зараз теж є надавачем послуг. Шлях України в ЄС вимагає серйозних змін і реформування існуючої системи надання адміністративних послуг. Саме тому пріоритетами сучасної держави є забезпечення належної якості державних послуг та ефективності їх надання. Концепція адміністративної реформи в Україні розглядає сферу адміністративних послуг як таких, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, що перебувають під її управлінням.

Таким чином, адміністративна послуга - це послуга, яка надається урядом людям, що проживають на її території або безпосередньо (через державні органи управління) або за рахунок фінансування надання послуг іншими організаціями.

Слід зазначити, що система адміністративних послуг ЄС регулюється законодавчими нормами (первинними і вторинними), правовими механізмами, які включають в себе такі законодавчі акти, як: Договір про заснування Європейського Союзу [16]; Договір про функціонування Європейського Союзу [26], Хартія основних прав ЄС[50].

В Україні багато років використовували різні поняття адміністративних послуг. Іноді їх називають публічними, іноді державними, іноді муніципальними. Це пов'язано з особливостями перекладу.

Англійською адміністративні послуги називаються «public services», що перекладається і як публічні, і як державні. З прийняттям закону «Про адміністративні послуги» [41] встановлено нормативне поняття адміністративні послуги.

Розглянемо більш детально поняття адміністративні послуги. М. Ославський під адміністративними послугами розуміє « публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень» [38, с. 45]

К. Афанасьєва вважає, що « адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень»[6, с.28]

К. Ніколаєнко говорить, що «до адміністративних послуг відносить послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, за рахунок коштів як державного, так і місцевого бюджету та мають низку специфічних ознак» [35, с. 269]

Сороко В. М вважає, що «адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [45, с. 6]

Більш детально поняття «адміністративна послуга» розглянуто в таблиці 1.2.

В законі України «Про адміністративні послуги» дається таке визначення адміністративної послуги: «адміністративна послуга - результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення

прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [41].

Таблиця 1.2

Поняття адміністративної послуги

Автор	Поняття	Переваги	Недоліки
Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [42]	«результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)»	Зазначено, що адміністративною послугою є тільки ті послуги, що надаються по заяві замовника послуги	Не визначений повний перелік адміністративних послуг
О. Карпенко [24, с. 16]	«всі види діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які здійснюються в інтересах як окремого громадянина, так і суспільства загалом»	Вказано, що послуги можуть надавати органи державної влади та місцевого самоврядування.	Не зазначено, що послуга надається за заявою. Всі види послуг, що надається без заяви, не є адміністративними.
Г. Писаренко [40, с.7]	«правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їхньою заявою) у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату»	Не вказано види адміністративних послуг	Не вказано, що адміністративні послуги можуть надавати органи місцевого самоврядування.
Е. Демський [12, с.8]	«це вчинення органом (посадовою особою) владних повноважень дій, які забезпечують юридичне оформлення надання суб'єкту звернення відповідних повноважень, що спрямовані на набуття, зміну чи припинення прав і обов'язків для задоволення власних потреб морального, матеріального або особистого спрямування»	Вказані владні рішення, що можуть надаватися	Не зазначено, що послуга надається за заявою. Всі види послуг, що надається без заяви, не є адміністративними.
К. Афанасьєва [6, с. 28]	«публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й	Повне визначення	

	іншими уповноваженими суб'єктами		
--	----------------------------------	--	--

Продовження таблиці 1.2

Автор	Поняття	Переваги	Недоліки
І. Котюк [2., С 104]	пов'язане з реалізацією владних повноважень» «процес реалізації фізичною або юридичною особою своїх суб'єктивних прав»	Поняття у широкому розумінні	Не зазначено, що послуга надається за заявою, не перелічені суб'єкти надання адміністративних послуг

Основними ознаками адміністративних послуг є:

- повноваження з їх надання закріплені в законі за адміністративними органами;
- наданню такої послуги завжди передують звернення (звернення) фізичної або юридичної особи в адміністративний орган;
- особа має законне право вимагати від адміністративного органу розгляду його заяви;
- результатом розгляду заяви є владне рішення адміністративного органу, в якому вказується кінцевий споживач такої послуги [45, с. 8].

У країнах ЄС державні послуги надаються відповідно до стандартів, які визначають такі складові якості обслуговування:

- відкритість;
- своєчасність;
- доступність;
- безкоштовність;
- задоволення потреб громадян;
- гарантія прав особистості.

Законом України «Про адміністративні послуги» визначає такі принципи адміністративних послуг:

- 1) верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
- 2) стабільності;
- 3) рівності перед законом;
- 4) відкритості та прозорості;

- 5) оперативності та своєчасності;
- 6) доступності інформації про надання адміністративних послуг;
- 7) захищеності персональних даних;
- 8) раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
- 9) неупередженості та справедливості;
- 10) доступності та зручності для суб'єктів звернень [41].

У 2017 році затверджені «Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг», які перелічують такі основні принципи якісного обслуговування:

- привітність;
- компетентність;
- зовнішній вигляд і стан корпоративного одягу (у разі його запровадження);
- індивідуальний підхід;
- коректна поведінка в нестандартних ситуаціях;
- акуратність і точність при обслуговуванні [56, с.10].

Якщо порівняти принципи надання адміністративних послуг в Україні та ЄС, то можемо зробити висновок, що принципи в Україні більш продумані та комплексні. Однак, в Європейському Союзі всі послуги надаються безкоштовно. Що поки що не можливо реалізувати в умовах України.

Ще однією особливістю надання адміністративних послуг в ЄС є можливість їх класифікації по життєвим ситуаціям. Це дозволяє отримати декілька послуг в одні відвідини універсамів послуг. Останні роки така схема реалізується і в Україні. Наприклад, на Єдиному порталі надання адміністративних послуг існує поділ послуг за сферами реалізації (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Сфери реалізації адміністративних послуг (складено на основі [45,17])

Потреби людей/організацій/громад у:	
Громадянам	Бізнесу
Громадянство, міграція, переїзд Вийзд за кордон Внутрішньо переміщені особи та біженці Громадянство Паспорт, посвідчення Реєстрація населення	-
Реєстрація (Реєстри) Видавнича справа Неприбуткові організації та громадські формування Фізичні особи - підприємці Юридичні особи	Інвестиційні проекти та проекти МТД Видавнича справа Неприбуткові організації та громадські формування Фізичні особи - підприємці Юридичні особи
Соціальний захист Охорона здоров'я Пенсійне забезпечення Соціальне забезпечення	Охорона здоров'я Пенсійне забезпечення Працевлаштування
Сім'я Шлюб Інше	-
Транспорт Водний транспорт Дорожнє господарство, перевезення та інше Повітряний транспорт Посвідчення водія Реєстрація транспортних засобів та номерні знаки	Водний транспорт Дорожнє господарство, перевезення та інше Повітряний транспорт Посвідчення водія Реєстрація транспортних засобів та номерні знаки
Фінанси Фондовий ринок та цінні папери Фінансові послуги Страхування Податки та декларування	Фондовий ринок та цінні папери Фінансові послуги Страхування Податки та декларування
Безпека та захист Зброя та військове спорядження Пожежна безпека Роботи підвищеної небезпеки	Вибухові матеріали Зброя та військове спорядження Пожежна безпека Роботи підвищеної небезпеки

Класифікація адміністративних послуг наведена на рисунку 1.2 [40, 27].

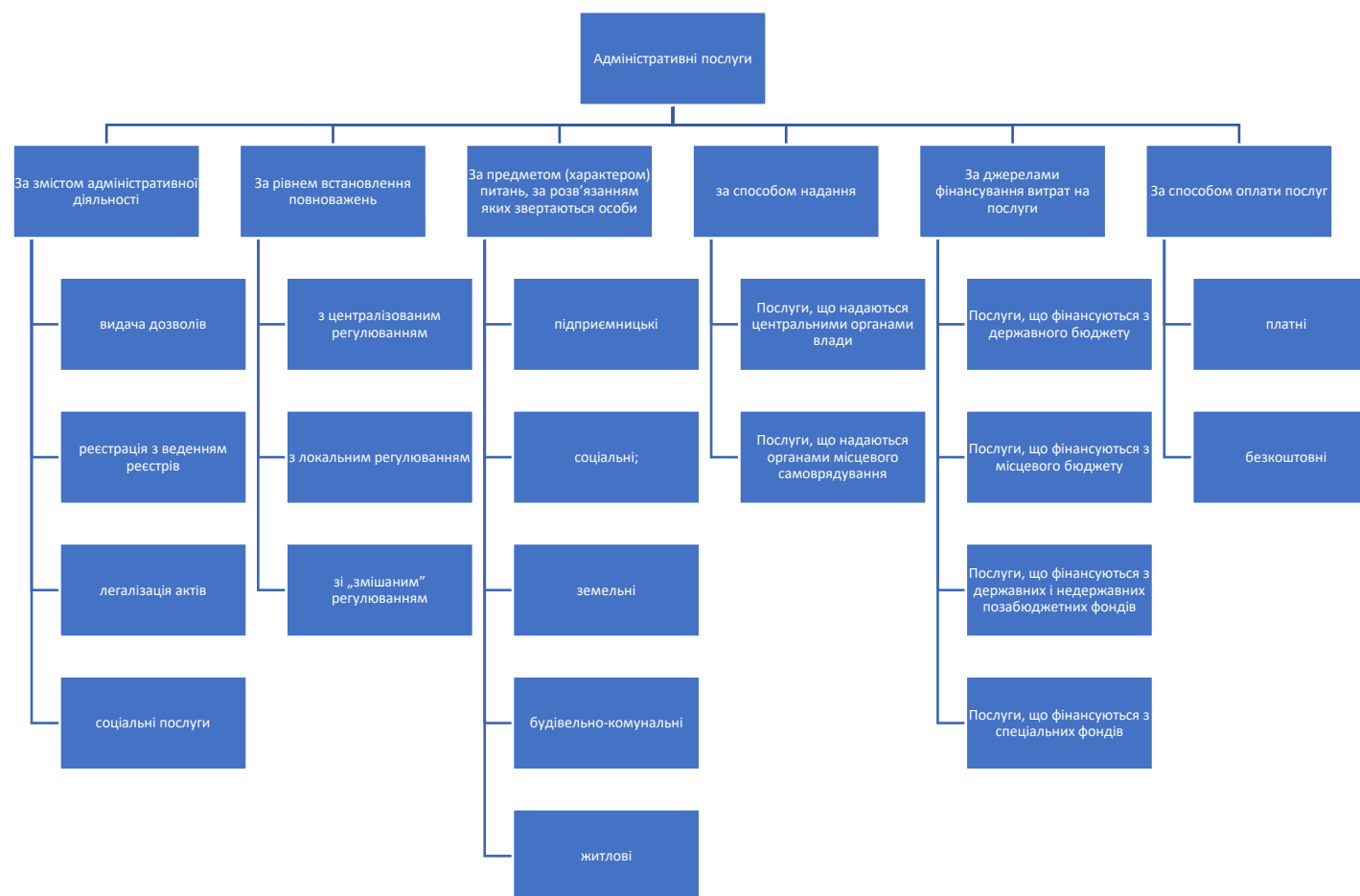


Рис. 1.2 Класифікація адміністративних послуг

1.2 Система надання адміністративних послуг як один з елементів ефективної державної політики

Процес надання адміністративних послуг потрібно розглядати як систему. Як будь-яка система, система надання адміністративних послуг має об'єкт управління, за законом України «Про адміністративні послуги» це суб'єкти звернень. Суб'єкт звернення згідно закону – «це фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг» [41]. Очевидно, що деякі види адміністративних послуг можуть отримувати лише окремі групи споживачів. Наприклад, отримати паспорт громадянина України можуть саме громадяни, а певний вид ліцензії – лише юридичні особи [3].

Суб'єктами управління є так звані суб'єкти надання адміністративних послуг.

«Суб'єкт надання адміністративної послуги - орган виконавчої влади, інший державний орган, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги» [41].

Суб'єктами надання адміністративних послуг можуть бути:

- Кабінет Міністрів України;
- міністерства;
- інші центральні органи виконавчої влади: агентства, служби, інспекції;
- територіальні органи міністерств та інших центральних органів

виконавчої влади;

- центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом:

Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна України,

Державний комітет телебачення і радіомовлення України;

- місцеві державні адміністрації: обласні та районні.
- Національний банк України,
- регулятори у сфері природних монополій та суміжних ринків,

наприклад, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері

комунальних послуг;

- Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації тощо;
- сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи (виконкоми та структурні підрозділи), місцеві голови;
- районні та обласні ради [3].

Система надання адміністративних послуг наведена на рисунку 1.3.

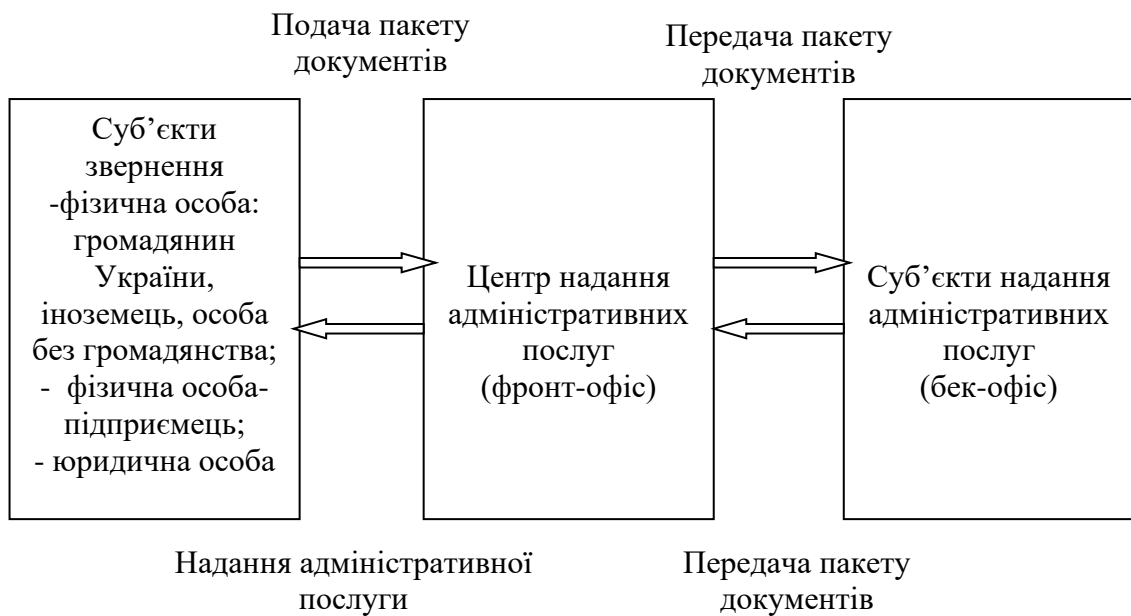


Рис. 1.3 Система надання адміністративних послуг

Для розвитку реформи децентралізації, для запобігання корупції, рекомендовано всі послуги надавати через Центри надання адміністративних послуг. Статтею 12 Закону «Про адміністративні послуги» зазначено, що «центр надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) - це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, що зазначений у частині другій цієї статті, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг» [41].

ЦНАП не є суб'єктом надання адміністративних послуг, але надає

можливість отримання послуг в одному приміщенні за принципом «одного вікна» від всіх адміністративних органів.

Основними завданнями ЦНАП є:

- організація надання адміністративних послуг в найкоротші терміни і з мінімальною кількістю відвідувань суб'єктів звернень;

- спрощення процедури отримання адміністративних послуг та підвищення якості їх надання;

- забезпечення поінформованості про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора ЦНАП [19, с. 16].

Суб'єкт звернення може звернутися до адміністратора для отримання адміністративної послуги в центрі надання адміністративних послуг. «Адміністратор – це посадова особа органу, який створив центр адміністративних послуг, який організовує надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами адміністративних послуг» [41].

Основними завданнями адміністратора є:

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

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

3) Видача або надання вказівок за допомогою засобів поштового зв'язку суб'єктам звернення щодо результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні клопотання суб'єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, виданих адміністративними службами;

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

5) контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг

термінів розгляду справ та прийняття рішень;

6) надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом;

7) складання протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом;

8) розгляд справ про адміністративні правопорушення та накладення штрафних санкцій» [41].

Порядок подачі документів адміністратору ЦНАП представлений на рисунку 1.4 [21].

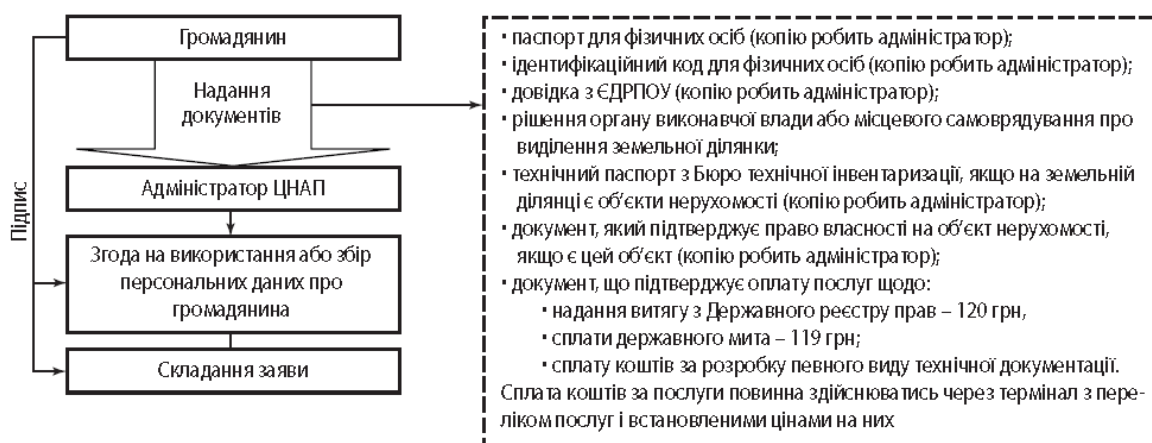


Рис. 1.4 Порядок подачі документів адміністратору ЦНАП

Таким чином, адміністратор становиться посередником між суб'єктом звернення та суб'єктом надання адміністративної послуги. Суб'єкт звернення надає адміністратору пакет документів, що потрібен для надання тієї чи іншої адміністративної послуги, бере у громадянина згоду на обробку його персональних даних, допомагає в складанні заяви. Наступним кроком адміністратора є передача пакету документів до суб'єкта надання адміністративної послуги. Адміністратор також може контролювати адміністративні послуги щодо термінів надання адміністративної послуги. На останньому етапі, адміністратор отримує готові документи щодо адміністративної послуги та передає їх суб'єкту звернення. Отже, адміністратор, це та ланка яка безпосередньо не надає адміністративну послугу,

а тільки має контакт з відвідувачами. Це послаблює корупційну складову процесу надання адміністративних послуг.

Також, адміністратор може надавати консультації суб'єктам звернення щодо режиму роботи, пакету документів та строків надання адміністративних послуг тощо. Шляхи отримання консультацій наведена на рисунку 1.5

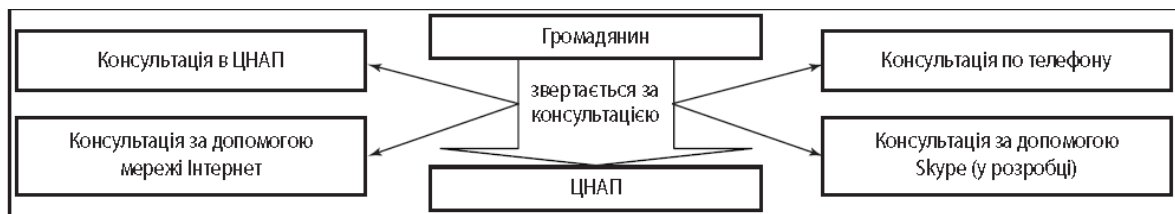


Рис. 1.5 Шляхи отримання консультації громадянином в ЦНАП

1.3 Моделі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Наразі існують дві моделі надання адміністративних послуг:

- інтегрована модель надання послуг через Центри надання адміністративних послуг;
- відомча модель надання адміністративних послуг.

У моделі «інтегрований офіс» або ЦНАП основними є наступні характеристики, які є його позитивними сторонами:

1. *Інтегрованість*. Суть цих офісів в тому, що людина може отримати всі адміністративні послуги у одному приміщенні, без потреби відвідування інших органів державної влади.

2. *Робота за принципом «єдиного вікна»*. Громадянин, що потребує в адміністративні послуги може подати заяву та необхідний мінімум документів співробітнику «Інтегрованого офісу», а потім прийти за результатом або отримати його поштою. Всі дії, що передують наданню адміністративної послуги (збір інформації, довідок, узгодження документів) повинні проводитися всередині адміністративного органу або між цими органами, а не покладатися на людину. Бюрократичні процедури, при яких людина відвідує безліч агентств, стоїть у чергах і платить за кожну довідку зведені до мінімуму.

Завдяки інтеграції послуг обмін інформацією між різними суб'єктами надання адміністративних послуг можуть бути значно легшим.

3. *Територіальна доступність.* Інтегровані офіси зазвичай розташовані набагато ближче до споживачів послуг, ніж відділи відповідних державних органів. Однією з умов створення Центрів надання адміністративних послуг є розміщення їх у центрі адміністративної одиниці або у відомому місці, наявність зупинки громадського транспорту та транспортної розв'язки та паркінгу.

4. *«Відкрите приміщення».* Зона обслуговування повинна бути максимально просторою, а робочі місця обслуговуючого персоналу відкриті. Правильні «інтегровані офіси» не повинні мати кабінетну систему надання послуг. Це створює додатковий психологічний комфорт для громадянина і має антикорупційний ефект. Процес обслуговування видно всім відвідувачів, що підтверджує прозорість і відкритість процесу надання таких послуг [5].

Крім того, такі приміщення обладнані належним чином для осіб з обмеженими можливостями та відвідувачів з дітьми. Їм повинні бути надані умови для комфортного відвідування ЦНАПУ. Зокрема, в ЦНАП повинні бути пандуси, кімнати особистої гігієни для інвалідів, кімнати матері і дитини тощо.

5. *Розширені години роботи.* Графік роботи ЦНАП повинен вміщувати максимальну (в розумних межах) кількість годин прийому протягом дня і тижня. Як правило, це робота без перерви на обід, з подовженим днем 1-2 рази на тиждень. В даний час в Україні діє мінімальний стандарт роботи ЦНАП - 42 години на тиждень. Не може бути розподілу робочих днів або окремих годин на прийом по окремим питанням або видачу документів, години надання консультацій тощо. При таких обставинах саме громадянин обирає зручний для себе час відвідування ЦНАПУ. Це має позитивний ефект як для бізнес, так і для держави в цілому, бо співробітники не пропускають роботу для відвідування ЦНАПУ.

6. *Електронне регулювання черги.* Дуже зручно, особливо для великих міст

та районів організація в ЦНАП електронної системи управління чергами. Це додає упорядкованості, чуйності, передбачуваності і справедливості в обслуговуванні. Відвідувач сам може регулювати свій візит до ЦНАПу, планувати свій час та не роздратовується.

7. Максимальна інформаційна підтримка, особливо рецепції.

Для відвідувачів у ЦНАП встановлені інформаційні стенди, буклети, інформаційні картки для кожної послуги та інформаційні термінали. Для більшості ЦНАП характерним є наявність стійки реєстрації, тобто інформаційний пункт для першого контакту. Адміністратор на рецепції повинен надати відвідувачам відповіді на питання, що стосуються роботи ЦНАП, допомагати у використанні системи управління чергами тощо.

8. *Супутні послуги.* У ЦНАПі є можливість отримання додаткових послуг. Наприклад, банківські послуги, послуги ксерокопіювання, продажу канцелярських товарів і т.д. В деяких ЦНАПах є можливість оплати послуги безпосередньо у адміністратора через банківські термінали [5].

Але існують і недоліки у формуванні ЦНАПу:

1. Брак вузькоспеціалізованих знань у адміністратора.

Суть ЦНАПу в тому, що в ньому можна отримати більшість послуг в режимі «Єдиного вікна», а значить адміністратори мають бути «універсальним». Тобто один адміністратор обслуговує громадян щодо надання будь-якої адміністративної послуги. Такий державний службовець може не мати глибоких знань про специфіку вирішення конкретної справи. Є випадки, коли адміністратор не зміг проконсультувати заявника по конкретній адміністративній послугі.

2. Потреба роботи з різними програмними продуктами.

Різні адміністративні служби вимагають використання різних програм та базових даних (реєстрів) для роботи адміністратора. Встановлення декількох програм одночасно іноді проблематично для комп'ютерних систем та вимагає розширення знань інформаційних систем для адміністраторів.

3. *Брак конструктивної взаємодії між фронт- та бек-офісом*, логістичні проблеми з передачею документів, контроль над термінами надання адміністративних послуг. Ці проблеми пов'язані з тим, що ЦНАПи виступають посередниками між суб'єктами надання адміністративних послуг та громадянами, а не надають такі послуги. Також, іноді ці підрозділи рознесені територіально, що ускладнює логістику. В малих містах, саме адміністратори після свого робочого часу доставляють пакети документів до адміністративних послуг.

Основною характеристикою Моделі 2: «Відомчий офіс» є спеціалізація на певній групі послуг. Основні позитивні моменти цієї моделі:

1. *Вища кваліфікація персоналу внаслідок вузької спеціалізації*. Через вузьку спеціалізацію рівень консультування і швидкість обслуговування в конкретному випадку буде вища, ніж у ЦНАП.

2. *Кращі можливості для невідкладного надання «швидких послуг»*. Адміністративні будівлі, де надається лише одна адміністративна послуга, як правило, краще забезпечені необхідним обладнанням та програмним забезпеченням для доступу до реєстрів, що дозволяє негайно надавати такі "швидкі послуги", як різного роду виписки та довідки.

Основні недоліки такої моделі:

1. *Коридорна система надання послуг*. Це призводить до того, що відвідувачі можуть не відразу знайти необхідний кабінет, закриті кабінети сприяють до корупційних дій.

2. *Громадяни змушені відвідувати різні офіси та органи влади*. Останні, зазвичай працюють в різних кімнатах, за різними графіками і т. д., кожен раз потрібно відстояти окрему чергу на прийом, кожен раз просять додатково оплатити довідку банку тощо.

Це сприяє негативній реакції громадян, а також чинить негативний вплив на економіку країни. Громадяни змушені відпрошуватися з роботи через необхідність отримати ту чи іншу адміністративну послугу, а підприємці

витрачають свій час в чергах у різні кабінети.

3. *Витрачання бюджетних коштів на «відомчі відділення».* Кожне з міністерств або інших центральних виконавчих органів прагне забезпечити фінансування, в першу чергу, для своїх "офісів". Хоча ЦНАПи вже устатковані необхідним обладнанням і варто просто перевести персонал до ЦНАПу.

4. *Розпорошення бюджетних коштів на «відомчі офіси».* Кожне з міністерств чи інших центральних органів виконавчої влади прагне забезпечити фінансування, в першу чергу, власних «офісів».

5. *Віддаленість від споживачів.* У невеликих населених пунктах не раціонально розміщувати окремі «офіси» кожного з органів виконавчої влади. Тому є випадки, коли приймальні офіси знаходяться тільки в районних або обласних центрах. В цьому випадку мешканці не тільки витрачають час на відвідування різних установ, щоб отримати одну послугу, а й також мають транспортні витрати для проїзду з пункту проживання до адміністративного центру [5].

Порівняння різних моделей надання адміністративних послуг представлено в таблиці 1.4 (складено на основі [5]).

Таблиця 1.4

Порівняння різних моделей надання адміністративних послуг

Моделі надання адміністративних послуг	Переваги	Недоліки
ІНТЕГРОВАНІЙ ОФІС (ЦНАП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. можливість для споживачів послуг замовити різні послуги одночасно 2. економія в облаштування таких офісів 3. запобігає корупційним діям через наявність відкритої зони обслуговування. 4. Пристосовані до людей з особливими потребами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. проблеми логістичного характеру (з доставкою документів між фронт та бек офісом) 2. недостатня кваліфікація персоналу 3. психологічне навантаження на персонал через універсальність
	<ol style="list-style-type: none"> 1. вища кваліфікація персоналу внаслідок вузької спеціалізації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коридорна система надання послуг 2. Громадяни змушені

ВІДОМЧИЙ ОФІС	2. Кращі можливості для невідкладного надання «швидких послуг» 3. не існує проблем логістичного характеру (доставка документів), бо ті ж спеціалісти займаються оформленням документів.	відвідувати різні офіси та органи влади 3. Витрачання бюджетних коштів на «відомчі відділення». 4. Розпорошення бюджетних коштів на «відомчі офіси». 5. Віддаленість від споживачів.
---------------	--	---

Таким чином, заснування ЦНАПів є позитивною тенденцією розвитку громади, що може вирішити декілька проблем: запобігання корупції, збільшення довіри до місцевої влади, зменшення кількості разів відвідування органів надання адміністративних послуг тощо.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз забезпечення надання адміністративних послуг в органах публічної влади в Україні

Порівняння результатів оцінки системи адміністративних послуг та діяльності ЦНАП у 2017- 2018 роках, показало позитивну динаміку, що спостерігається для всіх областей і районів в Україні.

На 1 вересня 2019 року, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі, в Україні створено 796 Центрів надання адміністративних послуг.

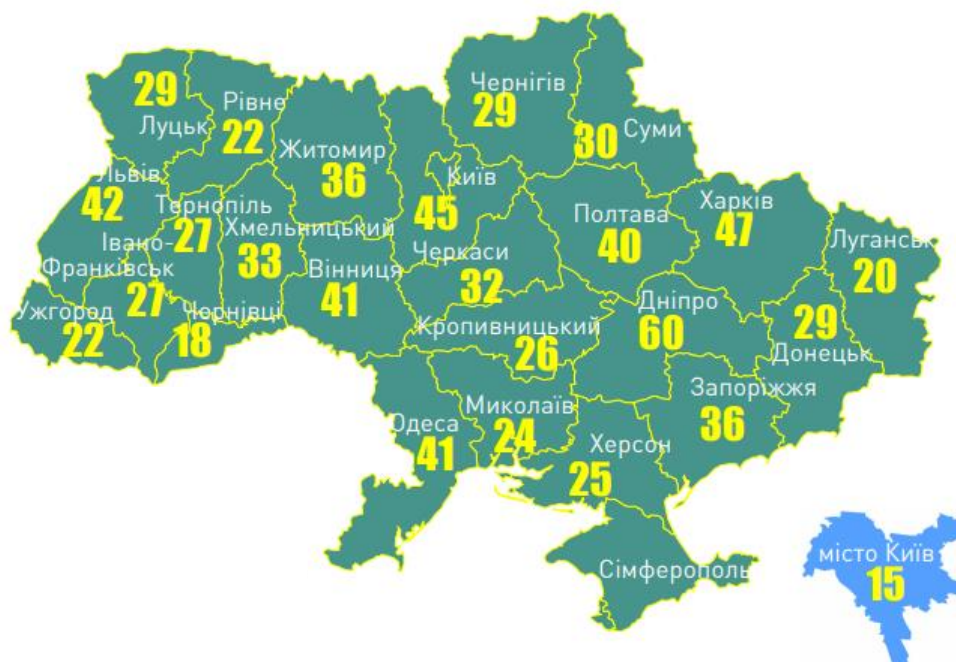


Рис. 2.1 Мережа Центрів надання адміністративних послуг станом на 01.07.2019 року

За I півріччя 2019 року в Україні запрацювало 18 нових Центрів та територіальних підрозділів. Динаміка розвитку системи ЦНАПів з 2008 по 2019 рік представлена на рисунку 2.2.

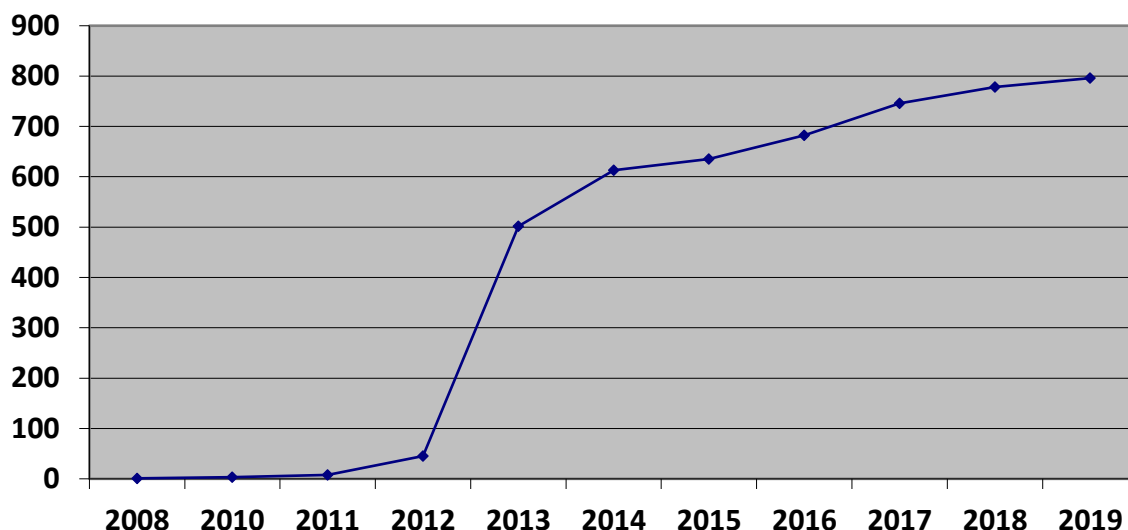


Рис. 2.2 Розвиток мережі ЦНАП за роками 2002-2019 рр.

Як бачимо з рисунку, за 7 років відбувся стрімкий розвиток мережу Центрів надання адміністративних послуг. Найбільше зростання відбулося у 2012-2013 році, коли була прийнята Реформа децентралізації України, і об'єднані територіальні громади обов'язково повинні мати ЦНАП. На першому етапі були створені ЦНАПи обласних державних адміністрацій та місцевих рад. Зараз Україна зіткається з проблемою функціонування декількох ЦНАПів на одній території. Це особливо актуально в обласних та районних центрах.

Розподіл ЦНАП за органами, які його утворили у 2019 році представлено на рисунку 2.3 [8].

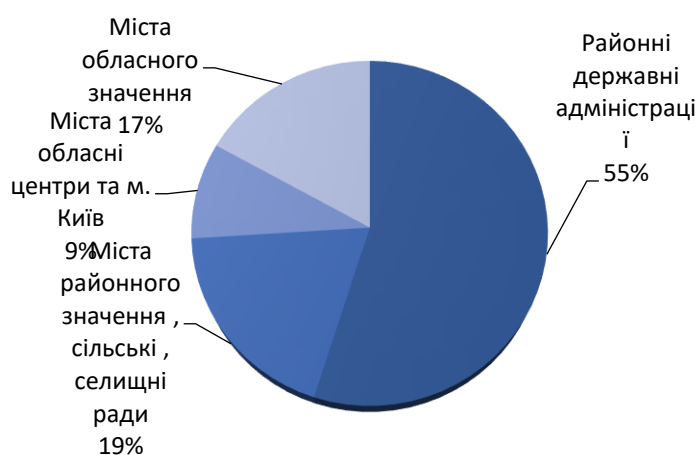


Рис. 2.3 Розподіл ЦНАП по роках у розрізі органів, що їх утворили

З кожним роком зростає інтегрованість адміністративних послуг в ЦНАПи. Основними з них є видача ID-карток та закордонних паспортів. Рівень інтеграції послуг з «закордонними» і «внутрішніми» паспортами неоднаковий. Ці послуги надаються в 77% досліджуваних ЦНАПах і 45% ЦНАПах в ОТГ. Особливо негативним є той факт, що на 1.09.2019 надання «паспортних» послуг не було забезпечено в ЦНАПах 7 міст - обласних центрів (Житомир, Запоріжжя, Краматорськ, Кропивницький, Сєверодонецьк, Херсон, Ужгород).

Інтегрованість послуг державних органів виконавчої влади наведено на рис. 2.4 [22].

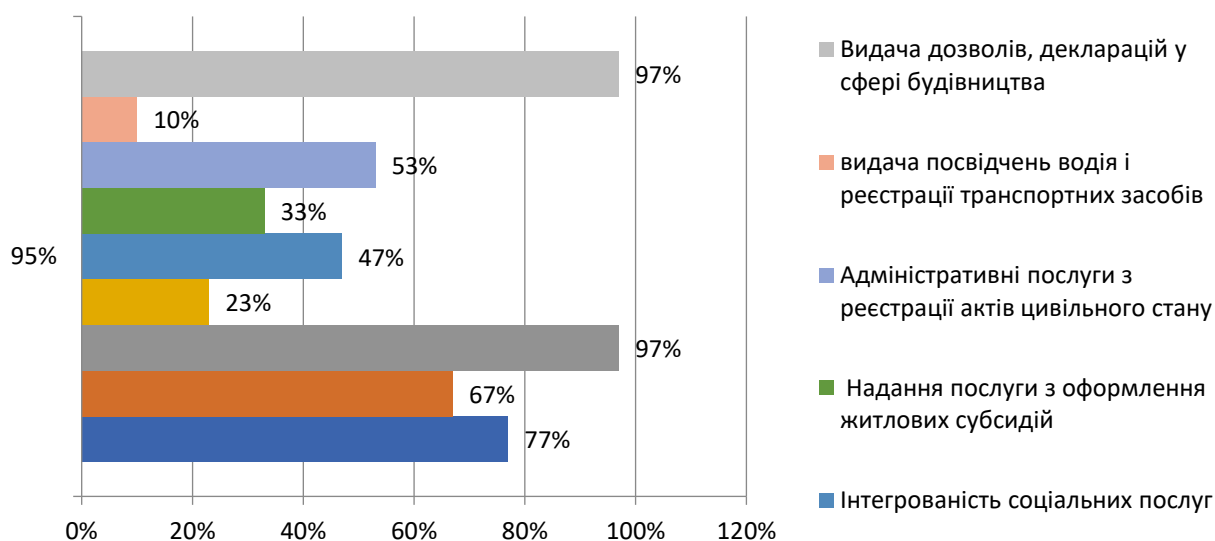


Рис. 2.4 Інтегрованість послуг у ЦНАП (2019 рік)

Кількість послуг, що надаються у ЦНАПах представлена в таблиці 2.1 [37].

Згідно з результатами моніторингу 30 найбільших місцевих ЦНАП, більшість ЦНАП укомплектовані персоналом на 100%. Розподіл працівників ЦНАПу представлено на рисунку 2.5. Як бачимо з малюнку, більшість персоналу це адміністратори.

Таблиця 2.1

Кількість послуг, що надаються у ЦНАП

Місто	Кількість послуг, що надаються в ЦНАПі
Луцьк	439
Козятин	332
Кривий Ріг	293
Кременчук	265
Хмельницький	261
Тернопіль	258
Вінниця	256
Одеса	247
Черкаси	232
Чернігів	221
Суми	216
Харків	216

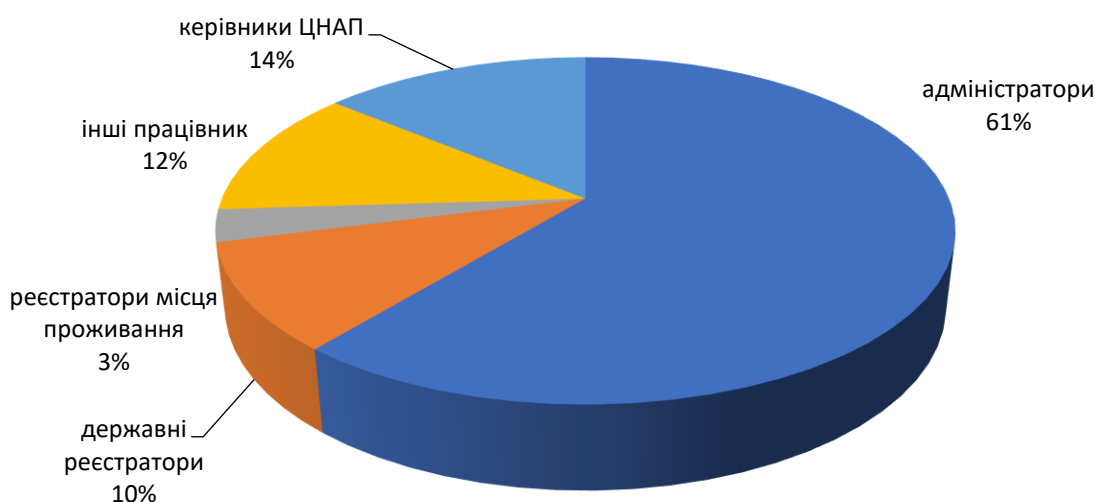


Рис. 2.5 Кількість працівників ЦНАП станом на 01.07.2019 (5 811)

Взаємодія ЦНАПів з органами державної влади дещо відрізняється в різних ЦНАП. Передачу документів до органів влади виключно в паперовому вигляді здійснюють 9 ЦНАПів. Електронний документообіг був впроваджений в 4 міських ЦНАПах (м. Івано-Франківськ, Маріуполь, Миколаїв, Рівне). Більше 30% ЦНАПів передають документи в бек-офіси, в залежності від постачальників послуг, або на папері, або виключно в електронній формі. Це ж саме відбувається з підключенням до реєстрів. Більшість ЦНАПів підключені

до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, ФОП та ГО та Державного реєстру речових прав на нерухоме майно (рис. 2.6)

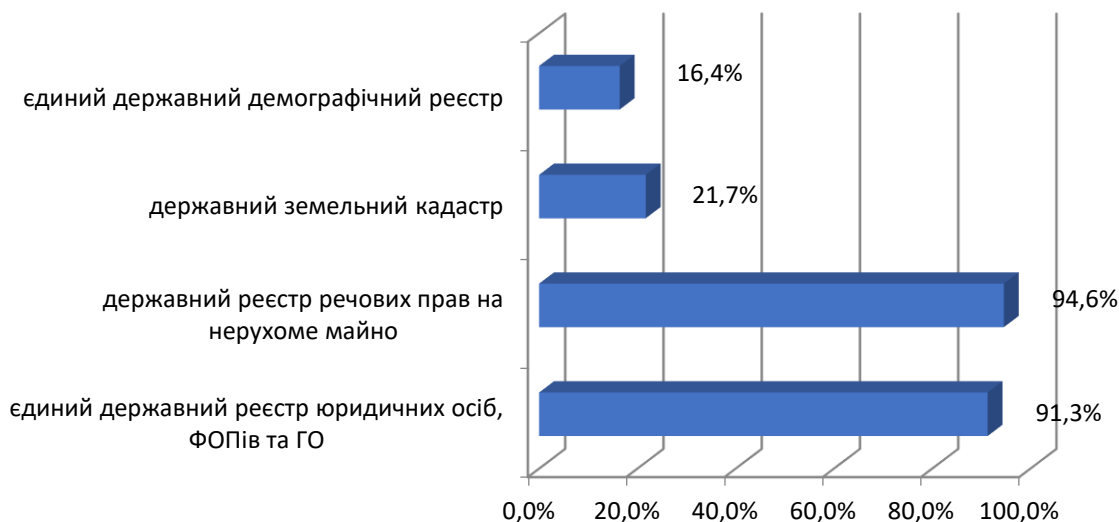


Рис. 2.6 Підключення до реєстрів обласних та місцевих ЦНАПів [20].

2.2 Роль ЦНАП у формування інноваційного клімату в регіоні

Реформа місцевого самоврядування є однією з найуспішніших реформ в Україні. Нещодавно сформовані об'єднані територіальні громади, особливо в сільській місцевості, повертають життя спільноті. Одним із символів цієї реформи є Центри адміністративних послуг, за допомогою яких адміністративні послуги стають доступнішими для всіх мешканців громади.

Центри надання адміністративних послуг вже увійшли в наше життя як місце, де можна отримувати адміністративні послуги. Багато громадян вже ознайомилися з роботою ЦНАПу, так як щоденно ЦНАПи відвідує 57 000 відвідувачів.

Основною метою діяльності ЦНАП у громаді є:

- подолання застарілих стереотипів і розробка нового підходу до надання адміністративні послуги;
- значне спрощення процесу отримання адміністративних послуг і забезпечення високого рівня сервісу, зокрема, за рахунок чітко регульованих стандартів надання адміністративних послуг;

- бажання встановлювати високі стандарти надання адміністративних послуг;

- створення сприятливого клімату в взаємодії держави і громадянина;

- організація ефективного майданчика для реалізації нових і прогресивних законодавчих ініціатив, реалізації пілотних проектів [48].

Згідно Закону «Про адміністративні послуги» центр адміністративного обслуговування - це постійно діючий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міста, міської ради і т. д., в якому адміністративні послуги надаються через адміністратора за допомогою його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Таким чином, організація ЦНАПу може бути здійснена двома способами:

1. Створення ЦНАП як окремого підрозділу виконавчого органу. За цією схемою, персонал ЦНАП складається із співробітників виконавчих органів влади, з яких формується кадровий резерв адміністраторів. Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності ЦНАП покладається на спеціально сформований або призначений виконавчий орган (структурний підрозділ) відповідної ради.

2. Створення ЦНАП як структурного підрозділу міської ради. В цьому випадку всі співробітники ЦНАПу перебувають у штаті цього підрозділу. Слова «центр адміністративних послуг» використовуються в назві цього розділу.

3. Територіальний підрозділ ЦНАП.

Це додатковий відділ ЦНАП, який забезпечує створення як мінімум 2 робочих місць. Рішення про формування територіального підрозділу ЦНАП і режим його роботи приймає і затверджує відповідний орган, який сформував ЦНАП, тобто місцева рада. Територіальні підрозділи ЦНАП доцільно організовувати, якщо чисельність населення не менше 1000 тисяч чоловік.

4. Віддалене місце адміністратора [54, с.90].

Стаціонарне робоче місце в громаді, де працює постійно працює

адміністратор або за розкладом, визначеним повноважним органом. Важливо враховувати, що можлива ротація адміністраторів в різні частини громади протягом тижня, або режим неповного робочого часу (прийом в певні визначені дні), і неповний робочий день (прийом в обмежену кількість В ідеалі, у всіх колишніх виконавчих органах сільських і міських рад, повинен бути організований прийом адміністратора. Винятком можуть бути тільки населені пункти з невеликою кількістю жителів, де організація створення віддалених місць адміністратора недоречно.

5. Виїзний адміністратор. Це варіант організації надання послуг, коли адміністратор ЦНАП відвідує населені пункти громади відповідно до визначеного графіку прийому заявок і видачі результатів послуг.

6. Мобільний офіс (мобільне робоче місце).

Це свого роду віддалене місце роботи адміністраторів. Цей варіант може включати в себе технічно оснащений транспортний засіб, який відвідує громади за визначеним розкладом. Цей автомобіль повинен бути обладнаний робочим місцем адміністратора (або 2-3 такі робочі місця) - комп'ютер, підключений до Інтернету, інші технічні засоби (Сканери, принтери і т. Д.), що забезпечує прийом громадян. Прийом здійснюється не в приміщеннях адміністративного центру, а безпосередньо в транспортному засобі, в якому буде зручно як громадянам, так і адміністратору при отриманні документів.

Мобільний офіс можна використовувати переважно там, де немає підходящого приміщення або недоцільно обладнати дорогих робочих місць та утримувати їх. Найбільш доцільне використання мобільного офісу в громадах, які включають велику кількість невеликих населених пунктів [47, с.48].

Фактори що впливають на визначення моделей ЦНАП:

1. Кількість населення.

З одного боку, населення, як правило, принципово не впливає на створення центру адміністративних послуг. Тому що конкурентоспроможна громада повинна надавати адміністративні послуги всім жителям громади через

інтегрований офіс – центр надання адміністративних послуг. Основні принципи ЦНАП:

- Максимальний набір найпопулярніших послуг,
- розширені години прийому,
- відкритий простір,
- супутні послуги (перш за все, можливість оплати адміністративних

послуг в самому ЦНАП).

З іншого боку, розмір населення громади, очевидно, вплине на розмір ЦНАПу, так як від кількості відвідувачів залежить розмір приміщення, необхідна кількість робочих місць і персоналу; перелік послуг, години прийому, організаційна структура ЦНАПу, обсяг супутніх послуг і т.д.

Отже, існує прямий зв'язок між розміром ЦНАП та громадою.

2. Географія громади.

На організацію структур ЦНАПу впливає кількість населених пунктів, що входять до громади та протяжність території громади. ЦНАП потрібно формувати так, щоб всі члени громади могли вільно до нього добратися. Тому необхідно формувати Центри в місцях, що є відомим для жителів громади. ЦНАП повинен бути у фізичній доступності в межах 5-10 кілометрів від 90-95% всіх членів громади.

Схема роботи ЦНАПу наведена на рисунку 2.7. Заявник надає пакет документів та платіжні доручення, адміністратор реєструє документи, перевіряє наявність документів та передає в дозвільні органи або органи виконавчої влади (бек-офіс). В бек-офісі готуються документи, вносяться зміни до реєстрів, узгоджуються довідки. Готовий пакет документів повертається до фронт-офісу. В ЦНАПі надається готовий пакет документів заявнику, надаються дозволи або повідомляється про відмову щодо надання дозволів або документів [31, с.23].

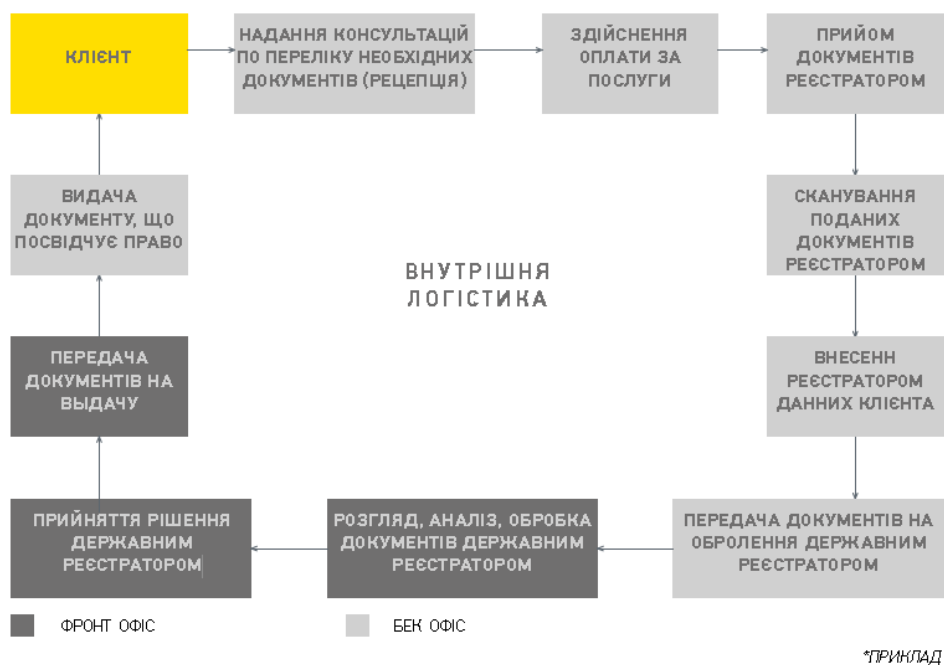


Рис. 2.7 Схема роботи ЦНАПу

Перелік послуг, що можуть надаватися різними організаційними формами ЦНАПу наведений у таблиці 2.2 [47, с. 20].

Таблиця 2.2

Основні делеговані послуги, що надаються ЦНАПами

№ пор.	Сфера	Сільська, селищна, міська (міста районного значення) рада (в т.ч. ОТГ)	Міська рада міста обласного значення (в т.ч. ОТГ)
1	РАЦС	++ не райцентри, + райцентри	~
2	Реєстрація місця проживання	++	++
3	Видача паспортів	+	+
4	Реєстрація прав на нерухоме майно	+	++
5	Реєстрація ФОП, юр. осіб	+	++
6	Видача відомостей з ДЗК	+	+
7	Реєстрація земельних ділянок	- не райцентри ~ райцентри	~
8	Субсидії, державні допомоги	~	++

++ є такі повноваження;

+ повноваження можуть бути отримані (взяті) безпосередньо органом місцевого самоврядування (насамперед для роботи ЦНАП), при прийнятті відповідного рішення радою та, за потреби, звернувшись до ЦОВВ;
 ~ немає повноважень, але послуги можуть бути залучені до ЦНАП через узгоджене рішення з органом виконавчої влади;
 - ймовірність залучення послуг вкрай низька (наближається до 0), оскільки можлива лише через участь представника відповідного органу влади (суб'єкта надання адміністративних послуг).

2.3. Методи оцінки ефективності діяльності ЦНАП

Оцінювання ефективності роботи ЦНАП здійснюється на основі декількох методів:

1. Зовнішнє соціологічне опитування;
2. Опитування (анкетування);
3. Онлайн-опитування;
4. Експертне оцінювання;
5. Аудит: внутрішній і зовнішній;
6. Орієнтація на кращі практики;
7. Моніторинг ЦНАПу;
8. «Таємний клієнт»;
9. Оцінювання потенціалу ЦНАПу.

Порівняння існуючих методик наведемо в таблиці 2.3.

Зовнішнє соціологічне опитування

Кращий досвід оцінки якості послуг, що надаються Центрами надання адміністративних послуг – це оцінка очікувань відвідувачів. Для цього широко використовуються методи соціології. У той же час досягається подвійна мета: по-перше, оцінюється якість надання послуг, а по-друге, можна скорегувати стандарти діяльності ЦНАПу. В цьому випадку при оцінці якості послуг, що надаються відповідно до потреби або очікування клієнтів можуть мати два варіанти. Перший – суб'єктивний – коли оцінюється робота адміністратора в частині поваги особистості споживача. Другий – оцінка об'єктивних чинників, пов'язана з оцінкою встановлених стандартів. Зокрема, клієнтам може не підходити режиму роботи, час очікування, обслуговування тощо. В цьому випадку є підстави для коригування певних положень та правил в регламенті та інших документах ЦНАПу [8, с. 18].

Таблиця 2.3

Опис інструментів оцінки якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП (складено на основі [8])

Вид оцінювання	Джерело отримання інформації	Спосіб фіксування інформації	Проведення
Зовнішнє соціологічне опитування	замовники послуг (громадяни).	анкета	соціологічні служби – на замовлення зацікавлених сторін (органу влади, громадських організацій, інших органів державної влади).
Опитування (анкетування)	замовники послуг (громадяни).	анкета.	орган влади, громадські організації, інші органи державної влади
Онлайн-опитування	замовники послуг (громадяни).	електронні бази даних (опитування через сайт/портал або відповіді через електронні системи), талони електронної черги у відповідних скриньках.	орган влади
Експертне оцінювання	документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів.	анкета, текстові та графічні файли.	підготовлені експерти.
Аудит: внутрішній і зовнішній	документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів.	анкета (опитувальник), текстові та графічні файли.	підготовлені внутрішні (внутрішня оцінка) та зовнішні (зовнішня оцінка) аудитори.
Орієнтація на кращі практики	документація, сайти/портали, спостереження, спілкування з надавачами послуг, результати оцінювання незалежними організаціями.	текстові та графічні файли.	посадові особи органу влади.

Опитування можна замовляти соціологічним агентством. У 2019 році таке опитування проводилося Офісом реформ адміністративних послуг, що охоплювало 30 ОТГ з приводу якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах. Також у 2019 році проводився Експертний моніторинг ЦНАП у 30 найбільших містах та 20 ОТГ, проведений експертами Мережі UPLAN, соціологічне опитування споживачів послуг про якість надання послуг у ЦНАП у 30 найбільших містах, проведене Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, Загальнонаціональне соціологічне опитування про якість надання послуг у ЦНАП, проведе Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова. Його результати порівняно з показниками аналогічних опитувань 2014 та 2015 рр. Частина оцінювання наведена на рисунку 2.8 [55].



Рис. 2.8 Оцінка 30 найбільших ЦНАП у 2014 та 2019 році.

Як бачимо з оцінювання, за 5 років збільшилася позитивна оцінка роботи ЦНАПів, зросла привітність працівників та їх компетенція, ЦНАПи стали зручними для людей з особливими потребами.

Опитування (анкетування)

Досить поширений спосіб отримання інформації від клієнтів ЦНАПу в

Україні. Використовується як урядовими, так і неурядовими організаціями. Вже є готові методи обстеження і анкети для збору результатів. Необхідно кілька разів на рік проводити оцінку відповідно до встановленої методології і за конкретними питаннями для порівняння результатів і динаміки зміни якості обслуговування протягом певного періоду часу.

«Таємний клієнт»

Є одним з найбільш ефективних видів дослідження якості адміністративних послуг, яке усуває недоліки процесу обслуговування клієнтів. Відвідувач як клієнт збирає фактичну інформацію про якість обслуговування. Потім заповнює анкету та надає результат особі, що замовила оцінювання [57, с. 12].

Онлайн-опитування

З ініціативи влади можна використовувати оцінку якості адміністративних послуг за допомогою онлайн-опитування клієнтів. Особливість такого опитування є те, що клієнт повинен оцінити якість послуг відразу ж після виходу з ЦНАПу, зокрема, в разі оцінки за допомогою електронних систем або боксу електронної черги. Анкета для оцінки може міститися на сайті ЦНАПу [57, с. 14].

Експертне оцінювання

Для проведення такої оцінки необхідно підготувати експертів, які мають ознайомитися з критеріями оцінки і з тим, як правильно її оцінювати та фіксувати інформацію про якість надання послуг. Експертні дії досить близькі до дій аудитора. Тому експерт повинен мати уявлення про законодавчі, нормативні та інші вимоги до діяльності ЦНАПу, вміти оцінювати документацію, сайт / портали, інформаційні та технологічні картки. Експерт оцінює надання послуг при спілкуванні з постачальниками послуг – безпосередньо візити до ЦНАПу.

Це досить складний (потрібно враховувати всі джерела отриманої інформації) і суб'єктивний (з огляду на досвід і підготовленість експертів)

інструмент.

Аудит: внутрішній і зовнішній

Оцінка якості надання послуг, в тому числі відповідності рівню надання послуг проводиться згідно встановлених стандартів поведінки. За допомогою внутрішнього або зовнішнього аудиту можна отримати відносно об'єктивні дані. Результат такої оцінки може призвести до висновку про діяльність певної особи та її професійної компетентності.

Якість і достовірність одержуваної інформації залежить від: досвіду і компетенції аудиторів; їх рівня розуміння принципів і галузі застосування системи менеджменту якості ISO 9001. Після проведення аудиту, крім отримання об'єктивної інформації, аудитор повинен узагальнити позитивні і проблемні питання надання послуг і, якщо такі є дати рекомендації щодо вирішення цих питань. Цей інструмент складний, але і суб'єктивний, тому що він залежить від компетенції аудитора.

Орієнтація на кращі практики

Ідея цього інструменту полягає у визначенні кращих практик (як внутрішніх, так і зовнішніх) і застосовувати їх для підвищення продуктивності. Він стає все більш поширеним. Існують різні погляди на те, як можна інтерпретувати кращі практики. Більшість інтерпретацій містять поняття навчання, використання позитивного досвіду, обмін інформацією для підвищення продуктивності.

Моніторинг ЦНАПу

Моніторинг та оцінка ЦНАП проводяться з цільовими візитами експертів в призначений ЦНАП. Експерт відповідає за дистанційне вивчення інформації про конкретний ЦНАП з відкритим вихідним кодом (в першу чергу, веб-ресурсах), а також за особисте обстеження умов роботи ЦНАПу і моніторинг його діяльності: огляд приміщень (зручності, в тому числі для осіб з особливими потребами і відповідність критеріям «центру обслуговування»), вивчення документації, спілкування з представником ЦНАП. Досліджуються

акти, що регулюють діяльність конкретного ЦНАПу, інформаційні та технологічні карти адміністративних служб і т.д. Інформація, отримана в ході обробки інформації, огляду ЦНАП і комунікації, записується і оцінюється в відповідному опитувальному листі. За результатами моніторингу кожного ЦНАП складають звіт, оцінюють і надають адресні рекомендації для поліпшення його роботи.

Оцінювання проводиться за такими напрямками:

- Організація роботи
- Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності:

- Персонал
- Робота бек-офісу (організація надання послуг)
- Аналіз діяльності
- Вартість створення ЦНАП та його матеріально-технічного забезпечення (грн.) [32].

Оцінювання потенціалу ЦНАПу.

Оцінка потенційних показників проводиться на основі порівняння існуючого стану потенціалу ЦНАП з оптимальним потенціалом, що характеризує якісне обслуговування. Чим більше потенціал ЦНАПу наближається до оптимального, тим краще.

Оцінюються такі напрямки:

- Кадровий потенціал
- Потенціал площі
- Нормований показник рівня розвитку
- Рівень надання послуг
- Рівень відвідування

Кадровий потенціал. Кількість адміністраторів, яких ЦНАП повинен найняти додатково для забезпечення адекватного рівня обслуговування населення (стандарт: 1 адміністратор на 5 000 тисяч населення).

Потенціал площі. Площа зони очікування і зони обслуговування, необхідна для збільшення існуючої площі відповідних зон для відповідності індикатору оптимальної площі (стандарт: 12 м² на 1 адміністратора)

Нормований показник рівня розвитку. Оцінка рівня розвитку ЦНАПу робиться на основі порівняння показників існуючого рівня розвитку ЦНАП з рівнем, оптимально необхідним для якісного надання послуг, тобто нормалізованим показником, який повинен виконуватися всіма ЦНАПами.

Рівень надання послуг. Кількість адміністративних послуг, які необхідно додатково впровадити через ЦНАП, щоб підвищити відвідуваність ЦНАПу (стандарт становить не менше 52 послуг для ЦНАПів ОТГ і районів і щонайменше 150 послуг для регіонального рівня ЦНАП)

Рівень відвідування. Відсоток населення яке користується послугами [45, с. 40].

Для значень кожного з показників можуть бути запропоновані конкретні заходи, що потрібно зробити для розвитку ЦНАПу, відповідно до чотирьох значень (таблиця 2.4) [48, с. 45].

Таблиця 2.4

Стратегії підвищення потенціалу ЦНАП

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗНИКА	Високий потенціал	Середній потенціал	Низький потенціал
	ЗАХОДИ РОЗВИТКУ		
Потенціал площі	-	Збільшення площі секторів очікування та обслуговування відвідувачів ЦНАП	Потребує значного збільшення площі секторів очікування та обслуговування відвідувачів ЦНАП
Кадровий потенціал	-	Збільшення кількості адміністраторів ЦНАП	Значне збільшення кількості адміністраторів ЦНАП
Кількість послуг, надання яких запроваджено через ЦНАП	-	Розширення переліку послуг, надання яких запроваджено в ЦНАП	Значне розширення переліку послуг, надання яких запроваджено в ЦНАП

Рівень відвідуваності	-	Збільшення рівня відвідуваності, популяризація послуг ЦНАП серед населення	Значне збільшення рівня відвідуваності, популяризація послуг ЦНАП серед населення
------------------------------	---	--	---

РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПОКАЗНИК САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Аналіз забезпечення надання адміністративних послуг Конотопською міською радою

Центр надання адміністративних послуг був створений рішенням Конотопської міської ради від 04 січня 2012 р. Відповідно до рішення Міської ради ЦНАП було утворено як постійно діючий структурний підрозділ міської ради. У 2019 році плата за надання адміністративних послуг в Конотопський міський бюджет принесли 4,445 тис. грн.

Функції Центру:

- підготовка проектів рішень Конотопської міської ради і його виконавчого комітету і проекти розпоряджень міського голови з питання адміністративних послуг.
- надання суб'єктам вичерпної інформації і консультацій щодо вимог і порядку надання адміністративних послуг;
- прийняття від суб'єктів звернення документів, необхідних для подачі адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів (їх копії) до відповідних адміністративних органів не пізніше як на наступний робочий день після їх отримання з дотриманням вимог закону України «Про захист персональних даних»;
- видача або забезпечення розсилки суб'єктам звернення результатів адміністративних послуг (в т.ч. в рішення про відмову в наданні предмета звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг;
- організація надання адміністративних послуг суб'єктам звернення;
- контроль за дотриманням суб'єктів надання адміністративних послуг термінів розгляду справ і прийняття рішення;
- надання адміністративних послуг у випадках, передбачених

законодавством;

- складання протоколів про адміністративні правопорушення у справах, передбачено законом.
- ведення і наповнення інтернет-сайту Центру, що містить інформація, необхідну для отримання адміністративних послуг.
- за рішенням Конотопської міської ради може приймати звіти, декларації та скарги, адресовані голові міста.
- інформування про роботу Центру надання адміністративних послуг на апаратних нарадах у голови міста, на офіційному сайті Конотопської міської ради і в друкованій ЗМІ [58].

Основні характеристики Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської Ради представлені в таблиці 3.1 [59].

Таблиця 3.1

Основні характеристики Центру надання адміністративних послуг
Конотопської міської Ради

Назва центру (у тому числі територіальних підрозділів центру/віддалених робочих місць для роботи адміністраторів в центрі)	Орган, що утворив центр*	Дата відкриття центру	Форма утворення центру (постійно діючий робочий орган, структурний підрозділ)	Адреса центру (індекс, область, район, місто/селище, вулиця, номер будинку)	Адреса веб-сайту центру або спеціалізована веб-сторінка центру на сайті органу, що створив центр	Графік роботи центру	Працівники центру:		Надання консультацій представниками суб'єктів надання адміністративних послуг у центрі (так/ні)
							керівник центру (ШБ)	кількість призначених адміністраторів	
Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради	Конотопська міська рада	04.01.2012	структурний підрозділ	41 600, Сумська обл., м. Конотоп, пр. Миру, 8	https://www.facebook.com/cnarkonotop http://rada.konotop.org/index.php/home/	понеділок, середа: 08.00-17.15; вівторок, четвер: 08.00-19.00; п'ятниця: 08.00-16.00; субота: 08.00-15.00	Мариценко Тетяна Олександрівна	11	так



Рис. 3.1 Склад Центру надання адміністративних послуг

Проаналізуємо потенціал Конотопського ЦНАПу по методиці, викладеній в розділі 2.3.

Кадровий потенціал.

В м. Конотоп проживає 89,67 тис. осіб. Таким чином, розрахуємо кількість адміністраторів, які повинні бути у ЦНАП:

$$89670/5000= 18 \text{ адміністраторів.}$$

Зараз в ЦНАПі працює 11 адміністраторів.

Потенціал площі.

Площа зон прийому та очікування, а також підключення до основних реєстрів представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Площа та підключення до державних реєстрів Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.

Назва центру (у тому числі територіальних підрозділів центру/віддалених робочих місць для роботи адміністраторів центру)	Площа, м ²					Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (так/ні)	Державний реєстр прав на нерухоме майно (так/ні)	Єдиний державний демографічний реєстр (так/ні)	Державний земельний кадастр (так/ні)
	загальна площа відкритої частини приміщення центру	у відкритій частині:							
		зони прийому (реєпції)	зони інформування	зони очікування	зони обслуговування				
Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради	224,2	13,7	41,6	86,4	82,5	так	так	так	ні

Розрахуємо оптимальну площу ЦНАПу:

$12 \text{ м}^2 * 11 \text{ адміністраторів} = 132 \text{ м}^2$. Загальна площа відкритої частини приміщення центру $224,2 \text{ м}^2$. Площа секторів очікування і обслуговування

достатня для забезпечення зручних і комфортних умов прийому суб'єктів звернення та роботи адміністраторів Центру, і повністю відповідає вимогам, встановленим в нормативно-правових актах.

Рівень надання послуг. Стандарт становить не менше 52 послуг для ЦНАПів ОТГ і районів, у Конотопському ЦНАП гадається 86 послуг. Розподіл послуг та кількість відвідувачів наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Кількість послуг, наданих через центр Надання адміністративних послуг у 2019 році.

Назва центру (у тому числі територіальних підрозділів центру/віддалених робочих місць для роботи адміністраторів центру)	Загальна кількість адміністративних послуг, надання яких запроваджено через центр	з них послуг (вказати кількість):				Кількість послуг, наданих через центр:	
		обласної держадміністрації	районної держадміністрації	міської /селищної ради	територіальних органів ЦОВВ, визначених розпорядженням КМУ від 16.05.2014 №523	з початку року	в середньому за місяць
Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради	86	-	-	28	58	33050	3672

Рівень відвідування. Розрахуємо відсоток населення яке користується послугами ЦНАП: $33050/89670= 37\%$

Побудуємо графік потенціалу Конотопського ЦНАП та оптимального ЦНАПу (рис. 3.2).

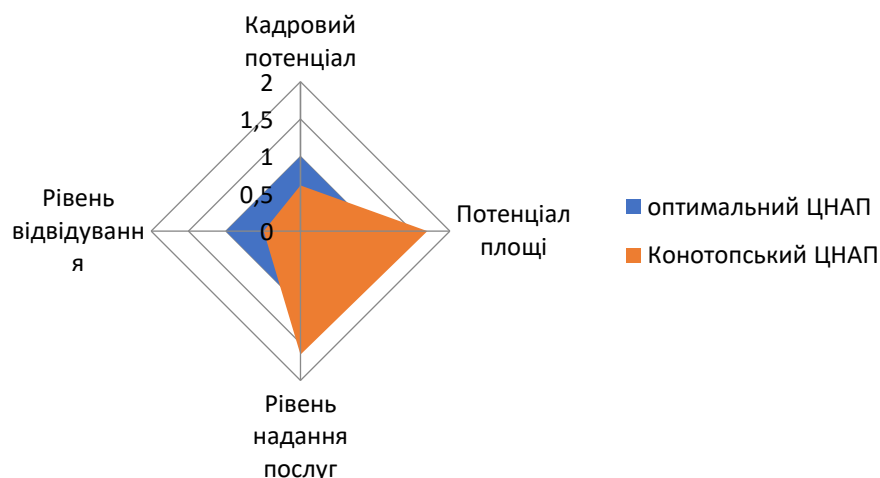


Рис. 3.2 Потенціал Конотопського ЦНАП та оптимального ЦНАПу

Проведемо Моніторинг діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Конотопської Міської Ради (додаток А). ЦНАП функціонує з 2012 року. В Конотопському ЦНАП затверджено перелік (реєстр) адміністративних послуг, основними послугами, що надається бек-офісом:

- архітектура, будівництва, благоустрій;
- реєстрації суб'єктів господарювання;
- нерухомість;
- реєстрації місця проживання, паспорт.

В ЦНАП затверджено інформаційні та технологічні картки всіх адміністративних послуг.

Згідно з вимогами Закону ЦНАП повинен працювати не менше 7 годин в день, 6 днів на тиждень, без перерви на обід, двічі на тиждень до 20.00. Режим роботи Конотопського ЦНАПу не повністю відповідає вимогам закону. Додаткові прийомні години (понад 42 години) для Конотопського ЦНАП 9 годин.

Щодо аналізу веб-сторінки ЦНАПу. Окремого сайту ЦНАП не має, однак є сторінка на ресурсі Конотопської міської ради. На сайті наявна чітка інформація щодо режиму роботи ЦНАП, його місця знаходження, довідкового телефону (телефонів), однак не має схеми доїзду. Сторінка не містить стрічку новин про новації у ЦНАПі. Сторінка не має специфічного дизайну.

Організація робочого простору кабінетна система. Достатня площа для робочих місць та відвідувачів. ЦНАП не достатньо облаштований меблями, серверами, комп'ютерами, локальною мережею тощо.

В Конотопському ЦНАП не має інформаційних кіосків, не встановлена система регулювання черги та електронні табло, не розміщена друкована продукція про послуги (буклети тощо).

3.2 Рекомендації щодо забезпечення надання якісних адміністративних послуг в ЦНАП м.Конотоп

Після моніторингу організації та діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Конотопської Міської Ради можна надати такі рекомендації для ЦНАПу Конотопської міської ради:

1. Переглянути режим роботи ЦНАПу;
2. Розробити окрему сторінку ЦНАП, на якій будуть висвітлюватися новини роботи ЦНАПу, електронні анкети тощо;
3. Розширення персоналу ЦНАПу до оптимальних значень;
4. Введення електронної черги та електронного документообігу;
5. Налагодження електронного документообігу між фронт- та бек-офісом.

Після проведення аналізу потенціалу ЦНАПу, виявлені такі основні проблеми:

1. Не високий рівень відвідування ЦНАПу;
2. Не достатня кількість персоналу ЦНАП.

Для вирішення цих проблем рекомендуємо збільшити рівня відвідуваності за допомогою популяризація послуг ЦНАП серед населення, а також розширення переліку послуг, що надається ЦНАПом.

Розширення переліку послуг ЦНАПу можливе при переведенні всіх послуг у приміщення ЦНАПу. В місті Конотоп існує ще один центр надання адміністративних послуг, як складова Конотопської обласної державної адміністрації. Проте модель двох ЦНАП в одному місті несе свої ризики:

утримання двох ЦНАПів дуже коштовно для районного бюджету.

Основним недоліком є те, що мешканці громади не отримують належного поліпшення якості послуг, оскільки вони змушені «бігти» за ними в різні органи влади. Більш того, жоден з цих ЦНАП не має повного спектру послуг, необхідних для громадян і підприємств, що є основною цінністю інтегрованого офісу.

Згідно з урядовими планами, частина райадміністрацій буде перетворена в контролюючі та наглядові органи без повноважень з надання адміністративних послуг. За надання адміністративних послуг буде відповідати місцеві органи самоврядування, тому політика створення і розвитку ЦНАП повинна бути відповідним чином скоригована.

Це може бути реалізовано методом об'єднання повноважень місцевої ради та районної державної адміністрації.

Організація надання ресурсів - приміщення, персонал, фінансування, фронт-офіс і бек-офіс - погоджується на договірній основі між районною державною адміністрацією та місцевою радою.

Створення єдиного ЦНАП має кілька переваг:

1. Розширення фінансових, ресурсних та організаційних можливостей, зокрема, за рахунок залучення ресурсів міської ради. Міське самоврядування має більше бюджетних ресурсів, комунальної власності та можливостей для залучення міжнародної технічної допомоги.

В таких умовах ЦНАП може отримати відповідну інфраструктуру, що є важливою передумовою для надання якісних послуг. До них відносяться приміщення, меблі, оргтехніка, паспортні установки.

2. Підвищення мотивації органів місцевого самоврядування зосередитися на споживачах послуг. Це пов'язано з обранням політичного керівництва міської ради і їх підзвітності територіальній громаді [30].

У більшості ЦНАП громадяни не можуть отримувати адміністративні послуги соціальної сфери. Громадяни змушені звертатися до відділів

соціального захисту окремо, часто вони не підходять для комфортного обслуговування відвідувачів. Це ускладнює комплексне надання адміністративних послуг в районних центрах та містах обласного значення, бо громадяни не можуть отримати різні послуги в одному місці або вони не можуть отримати повний набір послуг за моделлю життєвих ситуацій [43].

Орган, що сформував ЦНАП, повинен прийняти рішення про виконання Розпорядження №523-р про забезпечення надання послуг у сфері соціального захисту [13] про виділення певної кількості робочих місць, доступних для впровадження таких послуг. У той же час в цьому акті має бути зазначено, що орган соціального захисту буде продовжувати надання соціальних послуг поза ЦНАПом. Якщо працівники органів соціальних служб переїхали в ЦНАП тимчасово, адміністратори, що працюють поруч повинні стежити за їх роботою і набувати відповідні знання для надання цих соціальних послуг в майбутньому [33].

3.3 Оцінка ефективності запровадження заходів щодо підвищення якості адміністративних послуг

Розрахуємо запровадження соціальних послуг на територію ЦНАПу. Для цього потрібно обладнати 3 місця адміністраторів, зробити ремонт в приміщенні.

Середня вартість ремонту 1 м² площі ЦНАП складає 172 євро. Норматив забезпеченості територією на 1 адміністратора складає 12 м². Таким чином, ремонт приміщення для трьох адміністраторів буде коштувати:

$$12 * 3 * 172 * 27 = 167\ 184 \text{ грн.}$$

Придбання комп'ютерної техніки для 3-х адміністраторів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на придбання комп'ютерної техніки.

Матеріали	Ціна	Кількість	Загальна сума
Комп'ютер Asus	10000	3	30000
Багатофункціональний	7000	3	21000

пристрій			
Разом:			51 000

Розрахуємо витрати на меблі в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на меблі

Матеріали	Ціна	Кількість	Загальна сума
Робочий стіл	1000	3	3000
Тумба мобільна	700	3	2100
Тумба для багатofункціонального пристрою	2100	3	6300
Шафа модульна	2000	6	18 000
Крісло офісне	2000	3	6000
Стілець для відвідувачів	1200	6	7 200
Разом:			42600

Загальний бюджет проекту представлений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Загальний бюджет проекту

Найменування заходу	Загальна вартість	Джерела фінансування
Ремонт ЦНАПу	167 184	Місцевий бюджет Програма «U-LEAD з Європою»
Придбання та встановлення системи пожежної сигналізації	17.997	Місцевий бюджет
Придбання меблів	42600	Програма «U-LEAD з Європою»
Придбання комп'ютерної техніки	51 000	Програма «U-LEAD з Європою»
Придбання та встановлення системи охоронної сигналізації	40.004	Місцевий бюджет
Придбання обладнання для захищеної телекомунікаційної мережі	218 453	Місцевий бюджет
Створення мобільного місця адміністратора	20 000	Програма «U-LEAD з Європою»
Разом:	557 239	

Отже, загальна вартість реалізації проект 557,24 тис. грн.

Економічний ефект порахувати не можливо, бо в більшій мірі виникає

соціальний ефект. Після реалізації проекту кількість послуг, що надаються через Цнап, збільшиться майже в 2 рази і складе 60000 проти 33050 до реалізації, завдяки підвищенню обізнаності про послуги ЦНАПу. А завдяки створенню 3 додаткових нових робочих місць скоротиться час обслуговування на 1 відвідувача.

ВИСНОВКИ

З моменту прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» стався ряд позитивних змін в системі надання адміністративних послуг.

Зокрема, було створено мережу центрів надання адміністративних послуг, делегування повноважень державної влади до органів місцевого самоврядування для забезпечення населення найбільш популярними адміністративні послуги, що дозволило наблизити адміністративні послуги до громадян, зробити їх більш доступними та зручними.

Однак в процесі практичної реалізації реформи надання адміністративних послуг існує і ряд проблем.

В роботі на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради були виявлені основні проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Основні з них такі:

- режим роботи ЦНАПу;
- не розроблена окрема сторінку ЦНАП, на якій будуть висвітлюватися новини роботи ЦНАПу, електронні анкети тощо.
- кількість персоналу не відповідає оптимальній, що веде до перезавантаження адміністраторів. А це в свою чергу, веде до зниження якості адміністративних послуг;
- не введена електронної черги та електронного документообігу;
- не налагоджений електронного документообігу між фронт- та бек-офісом, що забирає час у адміністратора на доставку пакета документації.
- не високий рівень відвідування ЦНАПу.

Після визначення основних проблем ЦНАПу Конотопської міської ради були запропоновані такі заходи щодо підвищення якості надання адміністративних послуг:

1. розширення переліку послуг ЦНАПу можливе при переведенні всіх послуг у приміщення ЦНАПу. Це може бути реалізовано методом об'єднання

повноважень місцевої ради та районної державної адміністрації.

2. популяризація послуг ЦНАП серед населення.

Загальна вартість реалізації проекту зосередження всіх адміністративних послуг в ЦНАПі, особливо соціальних послуг, становить 557,24 тис. грн.

Такі заходи можуть принести соціальний ефект:

- збільшення майже в 2 рази кількості відвідувачів ЦНАПу, завдяки підвищенню обізнаності про послуги ЦНАПу.

- завдяки створенню 3 додаткових нових робочих місць скоротиться час обслуговування на 1 відвідувача.

- розширення фінансових, ресурсних та організаційних можливостей, зокрема, за рахунок залучення ресурсів міської ради;

- підвищення мотивації органів місцевого самоврядування зосередитися на споживачах послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко Ю. Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління / Ю. Ю. Абраменко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2011. – № 2(6). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11ayuzyu.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayuzyu.pdf)
2. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. – 2010. – № 84/2010. – С. 104 – 107.
3. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину / Тимощук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації – Назаров Г. – К.: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014 – 44 с.
4. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін. / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. – Київ, 2015. – 428 с.
5. Аналіз ефективності двох моделей надання адміністративних послуг (інтегровані офіси / ЦНАП або відомчі офіси): аналітичний документ Центру політико-правових реформ [Електронний ресурс]. – Київ. – 2015. - Режим доступу: <https://issuu.com/smartpractices/docs/>
6. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги : навч. посіб. / К. К. Афанасьєв. - Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. - С. 28
7. Болт Гордон Дж. Практичне управління по управлінню збитком / Гордон Дж. Болт; [пер. с англ.] – М.: МТ- Пресс, 2001. – 268 с.
8. Бригілевич І. Аналітичний звіт: результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах — партнерах Проекту ПРОМІС м. Київ [Електронний ресурс]. - 2019. - Режим доступу: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf
9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: Теорія і практика / В. Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1994. – 326 с.

10. Грибко О. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях / О. Грибко, Н. Грабар // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 3. – С. 52–58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_9.

11. Данилюк, Т. І. Сутність поняття "послуга": теоретичні аспекти [Текст] / Т. І. Данилюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. Режим доступу: http://lib.sumdu.edu.ua/library/DocDescription?doc_id=426509

12. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа / Е. Ф. Демський // Юридична наука. - 2011. - № 1. - С. 79-86. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2011_1_13

13. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 16.05.2014 № 523-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>

14. Джига Т. Реформування сфери надання адміністративних послуг в контексті розбудови «сервісної» держави в Україні / Т. Джига // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – 2014. – Вип. 3 (59). – С. 70–74.

15. Довідник з питань надання адміністративних послуг (практичний посібник для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг): Довідник / Гутенко Д.В., Каменчук О.М., Маценко М.М., Семеніхін В.О., Андреев О.В., Остапенко П.О., Шамрай Н.В. – К., 2018

16. Договір про заснування Європейської Спільноти ЄЕС: Договір, Перелік, Міжнародний документ від 25.03.1957 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017

17. Єдиний державний портал адміністративних послуг [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://my.gov.ua>

18. Записний Д. Ю. Розвиток національної системи центрів надання адміністративних послуг в умовах реалізації реформи місцевого

самоврядування в Україні / Д. Ю. Записний // Право та державне управління. - 2016. - № 3. - С. 137-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2016_3_23

19. Записний Д.Ю. Надання адміністративних послуг в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Записний Д.Ю. ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя, 2016. - 20 с.

20. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за I півріччя 2019 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://my.gov.ua/be/files/16395/embed>

21. Іванов Ю. Б. Удосконалення організації надання адміністративних послуг як засіб запобігання корупційним проявам / Ю. Б. Іванов, А. О. Сеніна // Проблеми економіки. - 2014. - № 3. - С. 81-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2014_3_12

22. Інфографіка. Рівень інтегрованості послуг у ЦНАП 30 найбільших міст України і ЦНАП у 20 ОТГ: дані моніторингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20873899-infografika.-riven-integrovanosti-poslug-u-tsnap-30-nayblshih-mist-ukrayini-i-tsnap-u-20-otg-dani-monitoringu>

23. Калинець Н. І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою / Н. І. Калинець // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 211–219. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_28

24. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади / Карпенко О. В. – К.: АМУ, 2014. – С. 408.

25. Ковбас І.В. Поняття адміністративних послуг як форми адміністративної (публічно-владної) діяльності // Правничий вісник університету «Крок». Вип. 2. – 2007.

26. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями Європейський Союз, ЄЕС; Договір, Міжнародний документ, Протокол [...] від 07.02.1992, 25.03.1957 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06

27. Ліпенцев А. В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А. В. Ліпенцев, Ю. М. Жук // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 42. - С. 140–149. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_42_17

28. Лис А. Проблемні питання надання послуг населенню органами державної влади і органами місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / А. Лис. // Теорія та практика державного управління. - 2015. - Вип. 4. - Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/3/06.pdf>

29. Мариняк Н. М. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями [Електронний ресурс] / Н. М. Мариняк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2015. - № 824. - С. 60-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_12

30. Матвійчук Р. Одному місту — єдиний ЦНАП [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/5/632764/>

31. Методичні рекомендації з питань створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) та забезпечення їх ефективної роботи [Електронний ресурс]. - Дніпро – 2016. - Режим доступу: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/>

32. Методика моніторингу Центрив надання адміністративних послуг. Центр політико-правових реформ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.pravo.org.ua

33. Механізми та виклики інтеграції базових адмінпослуг до ЦНАП / [В. Тимошук, Є. Школьний] – К.: Москаленко О.М., 2019 – 66 с.

34. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук / Асоціація міст України –К., ТОВ «Підприємництво «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pravo.org.ua/img/books/files/14586530662015_admin_service.pdf

35. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг / К. В. Ніколаєнко // Держава і право. — 2010. — Вип. 47. — С. 269.

36. Ольшанський О.В. Надання публічних послуг у громаді стандарти та критерії / О. В. Ольшанський // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 3. – С. 156–162.

37. Організація надання адміністративних послуг в ОТГ: результати опитування [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/>

38. Ославський М. І. Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / М. І. Ославський. — К. : Знання, 2009. — С. 45

39. Паутова Т. О. Механізм надання адміністративних послуг в Україні: аналіз і напрямки вдосконалення / Т. О. Паутова. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_18

40. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Г. М. Писаренко; кер. роботи С. В. Ківалов; Нац. ун.-т "Одеська юридична академія". – Одеса, 2006. – 20 с.

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

42. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 15.02.2006 № 90-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>

43. Пропозиції програми «U-LEAD з Європою» щодо державної політики надання адміністративних послуг [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/propozytsiyi-programy-u-lead-z-yevropoyu-shhodo-derzhavnoyi-polityky-z-okremykh-pytan-nadannya-administratyvnyh-poslug-sotsialnoyi-sfery-cherez-tsenry-nadannya-administratyvnyh-poslug/>

44. Серьогіна Т. В. Категорія «публічна послуга» як об'єкт наукового дослідження / Т. В. Серьогіна // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 4. – С. 14–19.

45. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. - К. : НАДУ, 2008. - 104 с

46. Співак Л. С. Формування ринку послуг в трансформаційній економіці: дис. канд. екон. наук: 08.01.01 / Л.С. Співак. – К., 2002. – 192 с.

47. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ Збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)» [Електронний ресурс]. - Київ – 2017. - Режим доступу: https://silrada.org/wp-content/uploads/2018/01/Stvorenniya_CNAP_v_OTG_versiya_19.06.2017.pdf

48. Сучасний центр адмінпослуг: Рекомендації на 30 березня 2018 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: dfr.minregion.gov.ua

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

50. Хартія основних прав Європейського Союзу Європейський Союз; Хартія, Міжнародний документ від 07.12.2000 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_524

51. Туркова О.К. Теоретичні підходи щодо поняття адміністративні послуги/ О.К. Туркова//Теорія і практика правознавства, 2016, – Вип.1 (9). – Режим доступу: <file:///C:/Users/home/Downloads/66134-143045-1-PB.PDF>

52. Хмелевська Л. П. Особливості розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України: дис. канд. екон. наук: 08.01.01 / Л.П. Хмелевська. – К., 2002. – 230 с.

53. Штирліна А. А. Державні послуги: сутність, категорії, класифікація/ А. А. Штирліна// Інвестиції: практика та досвід. – № 12/2016. – С. 98–107

54. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/337/A4_TSNAP_for_web_cover_block.pdf

55. Якість надання адміністративних послуг в Україні: думка громадян, оцінка фахівців та зміни за 5 років [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/yakist-nadannya-administrativnikh-poslug-v-ukraini-dumka-gromadyan-otsinka-fakhivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv>

56. Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг/ Андреев О., Каменчук О., Семеніхін В., Шамрай Н. [Електронний ресурс]. – Київ. – 2017. - Режим доступу: [https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/YeDIINI_VIIMOGII_\(STANDART\).pdf](https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/YeDIINI_VIIMOGII_(STANDART).pdf)

57. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практичний посібник [Електронний ресурс]. – м. Київ. -2017.- Режим доступу: https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Posibniik_CNAP.pdf

58. Про затвердження Положення про Центр надання адміністративних послуг та Переліку адміністративних послуг: Рішення Конотопської міської ради від 04 квітня 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://konotop-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2014/02/PoljennyaCNAP.pdf>

59. Офіційний сайт Конотопської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://konotop-rada.gov.ua/2601-снарkonotop/>

60. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимощука. – К.: ФОП Москаленко О.М. – 392 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pravo.org.ua/files/administr/Komentar_Web-HL_.pdf

61. Капуловський А. В. Нормативно-правові засади надання адміністративних послуг: їх еволюція та сучасний стан / А. В. Капуловський // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 246-254. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_30

62. Тимошук В. Пропоновані моделі ЦНАП (по географії, чисельності населення, віддалені місця для роботи адміністраторів, мобільні офіси) [Електронний ресурс]/ В. Тимошук, О. Калініченко, Р. Матвійчук. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_30

ДОДАТКИ

Додаток А

**Оцінка організації та діяльності Центру надання адміністративних послуг
(ЦНАП) Конотопської Міської Ради**

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
1. Організація роботи:		
1.1. ЦНАП функціонує	30	30
1.2. затверджено перелік (реєстр) адміністративних послуг ЦНАП	10	10
1.3. Повнота (достатність) переліку адмінпослуг для ЦНАП (перелік послуг ЦНАП включає усі /більшість / окремі базові послуги для громадян т	5 – 30	25
Затверджений Перелік адмінпослуг ЦНАП За умови наявності у цьому переліку послуг:		
- архітектура, будівництва, благоустрій	5	5
- реєстрації суб'єктів господарювання	5	5
- нерухомість	5	5
- реєстрації місця проживання, паспорт	5	5
1.4. Затверджено Положення про ЦНАП	5	5
1.5. Затверджено регламент ЦНАП	5	5
1.6. Затверджено інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг Затверджені інформаційні картки на усі адміністративні послуги		
Наявність у цих ІК: •інформація про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту)	5	2
вичерпний перелік документів	5	5
інформації щодо оплати	5	5
1.7. Затверджено технологічні картки (ТК) адміністративних послуг		
Затверджені технологічні картки (далі – ТК) на усі послуги виставляється	5	5
За умови наявності у цих ТК: • чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи	5	5
• проведення у результаті формування ТК раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів)	5	1
1.8. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади переданих до компетенції ЦНАП здійснюється тільки в ЦНАП (це стосується і прийому документів, і видачі результатів, і отримання додаткових документів, інформації)	20	20
1.9. Режим роботи ЦНАП:		

Продовження додатку А

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
1.9.1. Згідно з вимогами Закону (не менше 7 годин в день, 6 днів на тиждень, без перерви на обід, двічі на тиждень – до 20.00)	20	10
1.9.2. Додаткові прийомні години (понад норматив визначений Законом) Додаткові прийомні години (понад 42 години) Кожні 2-і додаткові години – по 1 балу	5 – 10	6
1.10. наявність веб-сайту чи веб-сторінки ЦНАП (з відповідною до закону інформацією) Окрема веб-сторінка чи веб-сайту ЦНАП –5 балів.	5 – 30	3
За умови наявності на цьому ресурсі: • чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місця знаходження, довідкового телефону (телефонів), доїзду	5	4
повного переліку послуг та інформаційних карток на кожну послугу	5	5
за зручність пошуку і розташування матеріалів	5	3
• стрічка новин про новації у ЦНАПі, законодавстві	5	2
за особливо якісний дизайн веб-ресурсу	5	0
1.11. Надається консультаційна інформація про послуги – (підкреслити і оцінити наявне). 1) телефоном	10	15
2) електронною поштою	5	
3) іншими засобами зв'язку	5	
<i>РАЗОМ</i>	<i>225 балів</i>	<i>156</i>
2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності:		
2.1. Основний офіс – територіальна доступність	Незручне розташування ЦНАП (у віддаленому для більшості мешканців районі) – 0 балів. Оптимальне розташування ЦНАП – у зручному для добирання місці, належна транспортна інфраструктура – максимальна оцінка 20 балів. Проміжні стани (ситуації) оцінюються пропорційно.	15

Продовження додатку А

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
2.2. Відкрито територіальні філії – якщо так, то їх кількість	20 (за кожен офіс)	0
2.3. 1-й та/або 2-ий поверх (вказати поверх)	20	20
2.4. Організація робочого простору (“відкритий простір” / некабінетна система)	30	15
2.5. Зонування приміщення (очікування і інформування, обслуговування)	20	20
2.6. Достатність площі (для робочих місць, для відвідувачів)	Повністю незадовільні умови – 0 балів. Мінімально задовільні – 5 балів. Максимально комфортні у 30 балів. Проміжні стани оцінюються пропорційно.	10
2.7. Достатність облаштування (меблі, сервери, комп’ютери, локальна мережа, оптоволоконна лінія тощо)	5 – 10	5
2.8. Наявність інформаційно–консультаційного пункту / рецепції (важливо для більших ЦНАП)	20	20
2.9 Наявні стенди з необхідною інформацією відповідно до закону (інформація про послуги):	Інформаційні стенди про ЦНАП і адмінпослуги – 5 балів. У вільному доступі ІК –5 балів. Зразки заповнення документів –5 балів. Зручне розташування стендів і інформаційних матеріалів (біля місця заповнення документів) та за особливо якісний дизайн і наповнення стендів – 5 балів.	10

Продовження додатку А

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
2.10 Є друкowana продукція про послуги (буклети тощо)	10	0
2.11 Наявні інформаційні кіоски	10	0
2.12 Встановлена система регулювання черги та електронні табло (обов'язково для міст–обласних центрів)	30	0
2.13 Робоче місце, орієнтоване на замовника (2 стільці для відвідувачів, можливість розкласти власні документи тощо)	2 стільці відвідувачам біля робочих місць – 10 балів. Очевидне місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому – 10 балів.	10
2.14 Наявні місця для очікування (сидіння, для заповнення документів)	10	10
2.15 Кімната особистої гігієни для відвідувачів	15	15
2.16 Умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями (підкреслити і оцінити наявне):		
• пандус або кнопка виклику або ліфт,	10	10
• пристосований інформатор,	10	0
• пристосований термінал керування чергою	10	0
• пристосована кімната особистої гігієни	10	0
2.17 Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей)	10	0
2.18 Надаються супутні послуги (оцінити наявне):		
1. каса (банківське відділення) або термінал	10	10
2. продаж канцтоварів	5	5
3. ксерокс	10	0
4. телефон	5	0
5. інтернет	10	0
6. фото на документи	5	0
2.19 Наявність місць для паркування ТЗ відвідувачів	10	10
2.20 Якість візуалізації (вказівники тощо)	Наявність візуалізації у приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо) – 5 балів. Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло) – 5 балів.	5

Продовження додатку А

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
<i>РАЗОМ</i>	<i>370 балів</i>	185
3. Персонал		
3.1 Призначено/визначено керівника ЦНАП	10	10
3.2 Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах)	10	10
3.3 Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до розрахунку	Призначені адміністратори – щонайменше 10 балів. Повністю запитуваний склад адміністраторів – максимальна оцінка 30 балів.	10
3.4 Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки	10	10
3.5 Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу	Проведення хоча б 2 (тренінги, семінари–тренінги) протягом останнього календарного року – 5 балів. Кожні 2 додаткові заходи – по 5 балів. Проведення постійних заходів (мін. 1 раз/місяць) – максимальна оцінка 20 балів.	5
<i>РАЗОМ</i>	<i>80 балів</i>	<i>55</i>
4. Робота бек–офісу (організація надання послуг)		
4.1 Взаємодія органів влади відбувається шляхом передачі документів в паперовому вигляді	5	5
4.2 Впроваджено електронний документообіг:		
• ЦНАП	20	0
• + інші органи влади (для ЦНАП міських рад територіальні органи виконавчої влади)	30	0
4.3 Наявний доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП (підкреслити одне і оцінити його		

Продовження додатку А

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
• паперовий	10	
• електронний	30	30
• змішаний (залежно від суб'єктів)	20	
4.4 Є здійснюється контроль стану надання послуги (щодо термінів згідно ТК) зазначити ким (адміністратори, керівник ЦНАП, ін.)	30	0
4.5 Є можливість попереднього запису на прийом (Інтернет / телефон)	20	0
4.6 заявника інформують про готовність відповіді / результату (телефоном, SMS, інше)	15	15
4.7 Час очікування в черзі (середній):		
• до 10 хвилин	30	
• до 15 хвилин	20	20
• до 20 хвилин	10	
• до 30 хвилин і більше	0	
<i>РАЗОМ</i>		70
5. Аналіз діяльності		
5.1 Чи проводиться аналіз щодо кількості відвідувачів протягом дня (місяця, кварталу, року), які звертаються (підтвердити документом),		
1) за консультаціями	10	0
2) на прийом документів	10	0
3) на отримання документів	10	0
5.2 Чи проведено аналіз щодо навантаження на одного адміністратора (чи іншого працівника) протягом дня (підтвердити документом)	15	0
5.3 Чи наявний та дотримується перелік власних вимог щодо якості надання АП (підкреслити і оцінити наявне)		
1) максимального часу очікування у черзі	10	0
2) часу обслуговування	10	0
3) скорочення терміну надання послуги (н-д, в ТК) тощо	10	0
5.4 Проводиться опитування чи анкетування громадян щодо якості послуг ЦНАП	За умови проведення опитування (анкетування) споживачів послуг будь-яким способом (в приміщенні – скринька, на веб-ресурсі тощо) – 5 балів за кожен спосіб опитування.	0

Продовження додатку А

Критерії	Максимальний бал	Оцінка ЦНАП Конотопської міської ради
5.5 Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання АП і вживаються відповідні заходи (підтвердження: звіт, протокол)	За наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості адмінпослуг – 5 балів. За умови наявності в звіті чітких пропозицій щодо покращення роботи ЦНАП, послуг – 5 балів. За умови наявності фактів впровадження змін (новацій) за результатами аналізу зауважень і пропозицій щодо якості послуг – 5 балів.	0
<i>РАЗОМ</i>	<i>110 балів</i>	
6. Вартість створення ЦНАП та його матеріально-технічного забезпечення (грн.)		
6.1 Розмір коштів, витрачених на облаштування приміщення ЦНАП (ремонт приміщення, облаштування його для осіб з особливими потребами, вартість меблів тощо)		
6.2 Розмір коштів, витрачених на придбання технічного обладнання		
6.3 Вартість щомісячного забезпечення роботи ЦНАП		
Підсумкова кількість балів	1000	466