

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління адміністративними послугами для юридичних осіб ЦНАП
Олександрівської РДА міста Запоріжжя»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-3
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування
Шавульський В.А.

Керівник: професор, завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності, доктор наук з державного управління,
професор

Бікулов Дамір Тагірович

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Маркова С.В.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«___» _____ 2020 року

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

Шавульський Владислав Андрійович

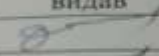
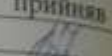

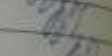


1. Тема роботи «Управління адміністративними послугами для юридичних осіб ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя»
керівник роботи Бікулов Д.Т. доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри бізнес – адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с
2. Строк подання студентом роботи 23.12.2018 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЦНАП ОЛЕКСАНДРІВСЬКОЇ РДА МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ЦНАП ОЛЕКСАНДРІВСЬКОЇ РДА МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ

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

15 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент


(підпис)

В.А. Шавульський

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Д.Т. Бікулов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)

С.В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 103с., 15табл., 25рис., 50джерел.

Тож метою роботи є дослідження і аналіз існуючих проблем упорядкування надання адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування виконавчими органами місцевого самоврядування, та вироблення пропозицій з вдосконалення механізму їх надання.

Для реалізації мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення адміністративні послуги;
- здійснити аналіз ознак адміністративних послуг;
- проаналізувати нормативні акти та виявити недоліки, які виникають при наданні адміністративних послуг;
- розробити пропозиції щодо удосконалення законодавства у сфері надання адміністративних послуг;
- розробити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, пов'язані з наданням адміністративних послуг, національне законодавство, регулює ці відносини.

Предметом дослідження є процес надання адміністративних послуг для юридичних осіб ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя».

Методи дослідження є управління адміністративними послугами для юридичних осіб.

ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ДЕРЖАВНА
МІГРАЦІЙНА СЛУЖБА, УПРАВЛІННЯ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ,
ОЦІНКА ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ABSTRACT

Master's qualification work: 103pp., 15 tables., 25 fig., 50 sources.

Therefore, the purpose of the work is to research and analyze the existing problems of streamlining the provision of administrative services provided by local self-government executive bodies and to develop proposals for improving the mechanism of their provision.

To achieve this goal, the following tasks were set:

- analyze theoretical approaches to the definition of administrative services;
- analyze the features of administrative services;
- analyze regulatory acts and identify deficiencies arising in the provision of administrative services;
- to develop proposals for improvement of legislation in the field of administrative services;
- develop ways to improve the quality of administrative services.

The object of the study is public relations related to the provision of administrative services, national law regulates these relations.

The subject of the study is the process of providing administrative services for legal entities of CNAP of the Alexander RDA of Zaporizhzhya.

Research methods are management of administrative services for legal entities.

CENTER FOR ADMINISTRATIVE SERVICES, STATE MIGRATION
SERVICE, MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, QUALITY ASSESSMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- ЦНАП - Центр надання адміністративних послуг
- ОМС - Орган місцевого самоврядування
- ЦОВВ - Центральні органи виконавчої влади
- ОДА - Обласна державна адміністрація
- РДА - Районна державна адміністрація
- ІК - Інформаційна картка
- ФОП - Фізична особа – підприємець
- РАЦС - Реєстрація актів цивільного стану
- ДРАЦСГ - Державний реєстр актів цивільного стану громадян
- ДЗК - Державний земельний кадастр
- ДАБК - Державний архітектурно-будівельний контроль
- МВС - Міністерство внутрішніх справ
- ДМС - Державна міграційна служба
- ДАІ - Державна автомобільна інспекція
- ПІН - Індивідуальний податковий номер

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	11
1.1 Поняття та особливості адміністративних послуг	11
1.2 Класифікація адміністративних послуг та їх характеристика	21
1.3 Оцінка якості надання адміністративних послуг	32
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЦНАП ОЛЕКСАНДРІВСЬКОЇ РДА МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ».....	43
2.1 Аналіз надання адміністративних послуг в Україні та результати соціологічного дослідження.....	43
2.2 Загальна характеристика ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя.....	54
2.3 Оцінка діяльності адміністративних послуг для населення та юридичних осіб ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя.....	63
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ЦНАП ОЛЕКСАНДРІВСЬКОЇ РДА МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ.....	76
3.1 Підвищення якості адміністративних послуг у контексті міграційного процесу	76
3.2 Кадрове забезпечення ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя в контексті ідентифікації його впливу на динаміку показників надання	

адміністративних послуг.....	84
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	95
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	98

Останнім часом одним із найважливіших напрямів діяльності місцевих органів влади в Україні стало надання адміністративних послуг. За нещодавній період було створено 796 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). У багатьох органах влади, здебільшого – в обласних центрах і містах обласного значення, справді відбулося поліпшення якості послуг, які надаються через ЦНАП. Одним із визначальних чинників процесу створення ефективних ЦНАП та підвищення якості надання адміністративних послуг є особиста зацікавленість керівництва органів місцевого самоврядування.

Для реального виявлення стану справ у сфері надання послуг необхідно періодично проводити їх оцінювання. Тому актуальним стає запровадження в практичну діяльність органів влади ефективної методології проведення моніторингу та контролю за якістю надання послуг.

Важливо, щоб ця діяльність була системною і систематичною, а не ситуативною й епізодичною. Ключовим аспектом є формування такої системи оцінювання, яка б охоплювала декілька інструментів і за якої до процесу оцінювання залучалися б усі зацікавлені сторони – громадські активісти та громадські організації, органи місцевої, районної й обласної влади, незалежні експерти.

Ефективна система оцінювання дасть змогу одержувати об'єктивну інформацію щодо якості надання послуг; до того ж, така система може стати основою для оперативного ухвалення управлінських рішень з метою реального поліпшення та наближення рівня якості послуг до потреб замовників.

Одним із найголовніших чинників розвитку сталої економіки і покращення благополуччя громадян України є розвиток сфери послуг.

Створення сприятливих та доступних умов для одержання фізичними і юридичними особами послуг виявляється одним з найважливіших завдань, яке повинно вирішувати органи державної влади та місцевого самоврядування.

Суцільна демократизація та розбудова громадського суспільства сприяють осмисленню того, що сучасна держава не керує суспільством, а надає йому послуги. Це стало поштовхом для початку процесу оновлення державного управління зокрема і в сфері надання адміністративних послуг з ціллю перетворення України в сервісну державу, одним із завдань якої є обслуговування громадян для задоволення їх потреб і захисту інтересів. Саме через це перед органами державної влади і органами місцевого самоврядування хлободенням постає питання реформування системи адміністративних послуг.

Найпоширенішими проблемами в сфері надання адміністративних послуг на сьогоднішній день є непрості процедури отримання таких послуг, необгрунтовано тривалі строки їх надання, низка якість, недосконалий механізм їх надання. Не у всіх центрах надання адміністративних послуг організовано надання найпопулярніших послуг, зокрема: послуги з оформлення дозвільних документів у сфері архітектури та будівництва, оформлення закордонних паспортів, призначення субсидій, тощо. Також велика кількість законодавчих та нормативно-правових актів, які регулюють правовідносини у сфері адміністративних послуг, часто суперечать один одному, тому потребують удосконаленню.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1 Поняття та особливості адміністративних послуг

В Україні головною соціальною цінністю визнані людина, її права та свободи, а надання якісних адміністративних послуг є головним завданням органів державної влади. Таким чином, громадяни є споживачами послуг.

Приватний сектор при наданні послуг орієнтується на потреби споживача, так само і держава дивиться на потреби і очікування особи.

В сучасних умовах публічне управління – це система, яка скерована на надання адміністративних послуг населенню. Концепцією адміністративної реформи в Україні, затвердженою Указом Президента України від 22 липня 1998 р. №810/98 [1] було впроваджено інститут адміністративних послуг.

Сьогодні однією з найперспективніших галузей економіки є сфера послуг, яка, дуже швидко розвивається. Вона охоплює торгівлю і транспорт, фінанси і страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес тощо. Більшість організацій у будь-якій мірі надають послуги.

Незважаючи на це багато років інституту послуг не приділялось належної уваги. Впродовж свого життя кожен громадянин періодично змушений звертатися до публічної адміністрації для отримання паспорта чи оформлення соціальної допомоги, за реєстрацією бізнесу чи для отримання посвідчення водія, дозволу на зберігання та носіння вогнепальної зброї тощо.

На даний час законодавцем вживається поняття «послуги» у цілій низці як законодавчих, так і підзаконних нормативно-правових актів, починаючи від Цивільного кодексу України, який розглядає «послуги» як об'єкт цивільних прав (ст. 177 ЦК України) [2] і завершуючи рядом інших: Закон

України «Про публічні закупівлі» [3], Закон України «Про аудиторську діяльність» [4], Закон України «Про телекомунікації» [5], Закон України «Про поштовий зв'язок» [6] тощо. Зазначені нормативні акти не дають єдиного поняття «послуги». Сталим є лише розуміння послуги як дії, що приносить користь.

В науковій літературі та в нормативних актах відсутнє єдине та загальне визначення поняття послуги у зв'язку з їх різноманітністю. В той же час, послуга – це дія, результат якої є невідокремлюваним від самої діяльності і споживається у процесі такої діяльності.

Загалом, кожену послугу можна охарактеризувати як діяльність щодо задоволення тих чи інших потреб особи, яка здійснюється за її зверненням (або від діяльності, який задовольняє певну потребу людини).

Погляди на визначення основних понять у сфері адміністративних послуг на сучасному етапі не відрізняються однозначністю та постійністю.

Міркування вчених щодо розуміння поняття «адміністративна послуга» з часом змінювалися. Зазначене поняття стали використовувати з із введенням адміністративної реформи, яка є одним із головних напрямків державотворення в Україні і до сьогодні.

Поняття «адміністративні послуги» та «управлінські послуги» спочатку ототожнювалися, при чому використовувалася категорія «управлінські послуги». В подальшому деякі вчені переглянули такий погляд на позицію та аргументували необхідність використання терміна «адміністративні послуги» як складову частину «державних» та «муніципальних» послуг.

В Указі Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» № 810/98 від 22.07.1998 р. [1] було вперше вжито поняття послуг, що надаються органами виконавчої влади.

Однак концепція містить водночас кілька понять: державні послуги, управлінські послуги, громадські послуги. До того ж, у деяких нормативно-правових актах, ухвалених згодом, використовуються також поняття

«адміністративні послуги», «платні послуги, що надаються органами державної влади»

У зв'язку з неоднозначністю термінології серед науковців виникли дискусії. Сьогодні понятійне поле сервісної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування перенасичено різноманітними дефініціями, які насправді є синонімічними, що призводить до одночасного використання різних категорій послуг, – «адміністративних», «публічних», «громадських», «суспільних», «державних», «муніципальних» тощо [7].

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої розпорядженням КМУ № 90-р від 15.02.2006 р., визначено наступне поняття адміністративної послуги: «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 їхньою заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [8].

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» Ю. Шаров вживає таке визначення адміністративної послуги: «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок, проведення реєстрації тощо).

Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних (публічних) послуг» [9].

Відповідно до Постанови КМУ «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг» № 737 від 17.07.2009 р., адміністративна послуга – це послуга, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в межах делегованих їм органами виконавчої влади повноважень, підприємства, установи та організації, на які згідно з нормативно-правовими актами покладено повноваження надавати адміністративні послуги) щодо прийняття, згідно з нормативно-

правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи, адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо) [10].

В Законі України «Про адміністративні послуги» термін «адміністративна послуга» тлумачиться як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованої на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону. За зазначенням законом вперше на законодавчому рівні сформульовані поняття суб'єктів, замовників адміністративних послуг, та суб'єктів їх надання. Таким чином суб'єкт звернення – це фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг. Суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган влади, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [11].

Якщо розглядати визначення, яке дає В.Авер'янов, то він звертає увагу на певну недоречність характеристики цих послуг як «управлінських» (чи «адміністративних»). Він вважає, не вдалим акцентування на «владно-організаційному» аспекті відповідних дій (оскільки «управління» – це владно-організаційний вплив), і пропонує розглядати їх у «виконавсько-зобов'язальному» аспекті («послуга» – це виконання певних обов'язків).

Таким чином, цей вид діяльності органів виконавчої влади визначає як «виконавські послуги» [12].

Коліушко І. та Тимощук В. вважають доречним вживання визначення «адміністративні послуги». Вони наголошують, що так зване «широке» розуміння поняття управлінських послуг фактично тотожне поняттю «державні послуги», яке охоплює також послуги, за надання яких органи державної влади та органи місцевого самоврядування несуть опосередковану відповідальність, хоча безпосередньо їх не надають (наприклад, медична допомога). Фахівці не

завжди були такої думки, спочатку вони пропонували вживати саме поняття «управлінські» послуги. Цей термін піддавався критиці, у зв'язку з тим, що управлінські послуги часто пов'язують з обслуговуванням управлінського процесу, наприклад у приватному секторі виробництва. Слід звернути увагу, що управлінська послуга має кінцеву форму індивідуального адміністративного акту і є результатом адміністративного провадження, тому доречним є вживання терміна «адміністративні послуги» [13].

Тимощук В. вважає, що основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству), і тому значення категорії «послуг» є таким самим, як у приватному секторі, – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи. Вчений розглядає адміністративну послугу у двох аспектах:

- як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;
- як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась з заявою особи [14].

На думку І. Голосніченко, не будь-яка розпорядча діяльність є послугою. Адже функцією діяльності органів державної влади, їх посадових осіб є забезпечення прав і свобод громадян. Автор формулює управлінську послугу як створення організаційних умов для реалізації свого права громадянином або іншим суб'єктом адміністративно-правових відносин [15].

О. Карпенко вважає, що, зміст управлінських послуг охоплює всі види діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які здійснюються в інтересах як окремого громадянина, так і суспільства загалом. Автор наголошує, що державні управлінські послуги необхідно розглядати як функцію сучасної сервісної держави [16].

Погляди М. Ославського [16] та К. Афанасьєва [17] щодо визначення адміністративної послуги збігаються. Автори вважають, що це 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.

Писаренко Г. розглядає адміністративну послугу як правовідносини, які виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їхньою заявою) у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу з метою отримання певного результату.

Демський Е. вважає, що адміністративна послуга – це вчинення органом (посадовою особою) владних повноважень, дій, які забезпечують юридичне оформлення надання суб'єкту звернення відповідних повноважень, що спрямовані на набуття, зміну чи припинення прав і обов'язків для задоволення власних потреб морального, матеріального або особистого спрямування [18].

На думку К. Ніколаєнко до адміністративних послуг необхідно відносити послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів та мають певні специфічні ознаки [19].

Варто звернути увагу на те, що в зарубіжних країнах відсутнє таке поняття як «адміністративні послуги», і використовуються такі категорії послуг як «послуги адміністрації», «послуги для громадян», «послуги для бізнесу» тощо. Такі терміни застосовуються в широкому значенні, тобто послугами є всі дії які здійснюються публічною адміністрацією у відношенні до приватної особи. В законодавстві та інформації на офіційних веб-ресурсах країн європейських країн можна простежити те, що категорія «послуг» включає в себе всю діяльність органів влади, яка охоплює і реєстрацію місця проживання, і видачу паспорта, і доступ до музеїв, і продаж пакетів для сміття [20].

Всі досліджені погляди мають місце на життя. Науковці розкривають термін за допомогою різних складових.

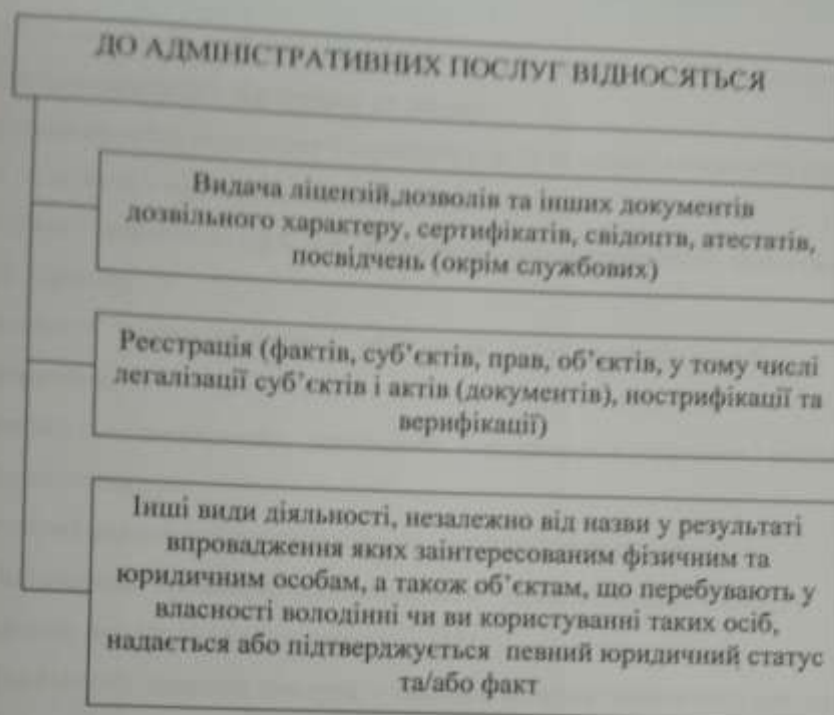


Рис. 1.1 Види адміністративних послуг

Адміністративні послуги мають ряд ознак, які розкривають їх зміст і визначають місце в системі публічних послуг. Варто зазначити, що загальними ознаками адміністративних послуг є:

- наявність публічного інтересу;
- обов'язок публічної влади забезпечити надання адміністративної послуги;
- гарантування державою надання адміністративної послуги;
- достатність бюджетного фінансування процесу надання адміністративних послуг;
- підстава надання адміністративної послуги – закон та ініціатива конкретної особи;
- підставу для здійснення юридичних дій – звернення зацікавленої особи;

- уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – особа, наділена владними повноваженнями відповідно до закону;
- відповідальність посадових і службових осіб за невиконання/неналежне виконання обов'язку з надання адміністративних послуг;
- суб'єкт звернення (суб'єкт одержання адміністративної послуги) – конкретний адресат;
- наявність взаємних прав і обов'язків уповноваженого суб'єкта та суб'єкта звернення;
- наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг;
- результат адміністративної послуги – адміністративний акт [21].

К. Ніколаєнко пропонує розмежовувати адміністративні послуги від інших публічних послуг за такими ознаками [19]:

- 1) за суб'єктом надання послуги – послуги можуть надаватися органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування;
- 2) за видом бюджету – послуги можуть надаватися за рахунок державного бюджету і за рахунок місцевого бюджету;
- 3) за характером дій – мета послуги: вчинення юридичних дій, які тягнуть настання правових наслідків;
- 4) за колом суб'єктів одержання – надаються конкретній особі (фізичній чи юридичній), тобто є персоніфікованими;
- 5) за підставою надання – надаються за зверненням фізичної або юридичної особи;
- 6) за результатом – результатом послуги є певне рішення, акт;
- 7) за формою результату – надається у встановленій законом формі (наприклад: дозвіл, свідоцтво).

Таким чином, при відокремленні адміністративних послуг від інших видів діяльності органів державної влади слід керуватися такими критеріями:

- функції держави;
- ініціатор виникнення відносин;

- наявність або відсутність владних повноважень;
- тип дії (фактичної або юридичної, тобто ті, що спричиняють певні правові наслідки) [21].

Виходячи з аналізу різних підходів до визначення суті адміністративних послуг можна сформулювати загальні ознаки:

1. Адміністративна послуга надається як завою фізичної або юридичної особи.
2. Надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи, які можуть бути захищені в суді. Найтиповішими адміністративними послугами, наприклад, можна назвати послуги у сфері державної реєстрації (актів цивільного стану, бізнесу тощо), видачі дозволів (ліцензій) тощо.
3. Право на отримання особою будь-якої адміністративної послуги повинно бути передбачено законом. Повноваження адміністративного органу і порядок її надання також повинні бути визначені в законі.
4. Адміністративні послуги надаються винятково адміністративними органами у межах наданих ним владних повноважень.
5. Наявність результату адміністративної послуги, яким є адміністративний акт – рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи (рис.1.2).

Окремо необхідно звернути увагу послуги, що надаються державними органами, але не є адміністративними послугами. До таких можна віднести:

- 1) контрольно-інспекційна діяльність (без звернення заявника);
- 2) фактичні дії (без прив'язки до конкретної особи, наприклад, «безоплатне харчування дітей у школі»);
- 3) окремі дії, що не призводять до прямих юридичних результатів (наприклад, «прийняття заяв, скарг»);
- 4) звернення, не пов'язані з суб'єктивними правами особи (наприклад, присвоєння почесних звань, вручення грамот тощо).

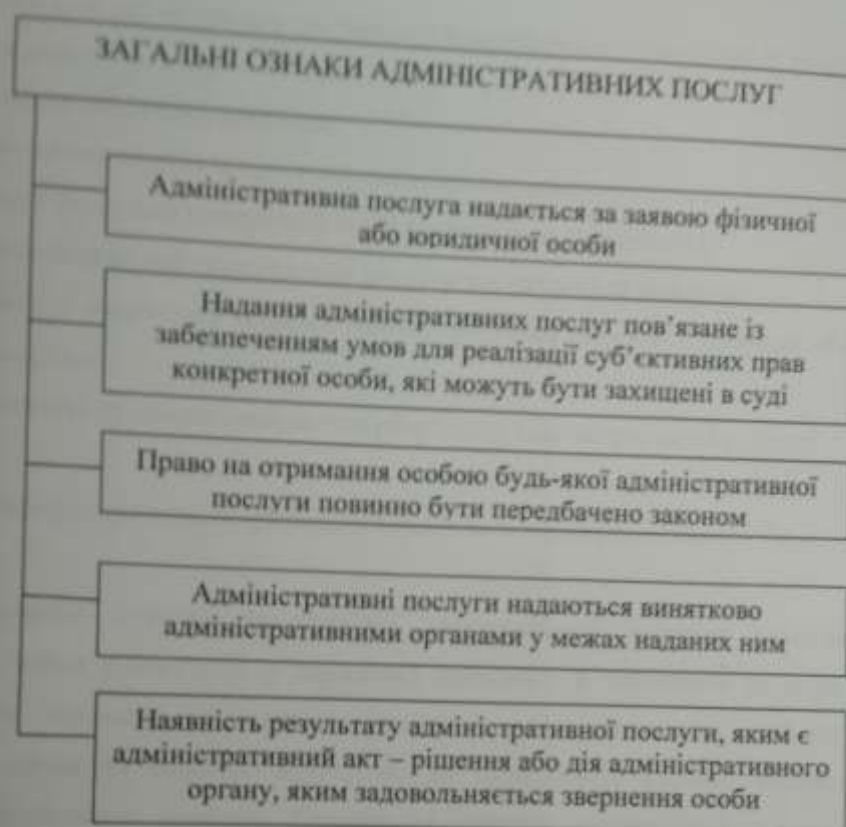


Рис. 1.2 Загальні ознаки адміністративних послуг

Аналіз літератури показав, що позиції науковців щодо визначення поняття та ознак адміністративної послуги кардинально не відрізняються.

Навпаки можна побачити багато спільного.

Поняття, яке визначене в Законі України «Про адміністративні послуги», є найбільш точнішим та змістовним, а саме: адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованої на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону. В цьому визначенні коротко відображені основні ознаки адміністративної послуги. Якщо

розібрати поняття по частинам, то можна сформулювати ознаки, які з нього витікають, а саме:

- наявність ініціативи заявника;
- право на отримання послуги передбачено законом;
- послуга надається конкретній особі (фізичній чи юридичній);
- повноваження суб'єкта надання послуги визначаються законом;
- наявність результату надання адміністративної послуги – рішення або дія владного органу.
- можливість судового оскарження результату адміністративної послуги.

1.2 Класифікація адміністративних послуг та їх характеристика

Формування України як правової демократичної держави вимагає радикальної зміни пріоритетів у державній діяльності й принципів та форм відносин між владою і приватними (фізичними та юридичними) особами. Людина, її права та свободи відповідно до Конституції України визнані найвищою соціальною цінністю. Держава не управляє суспільством, а надає йому послуги, а відтак головне завдання сучасної держави полягає саме в наданні приватним особам якісних послуг.

Приватні особи є не прохачами у відносинах з органами влади, а споживачами послуг. Держава в особі публічних суб'єктів (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) повинна орієнтуватися на потреби особи, так само як у приватному секторі надавачі послуг орієнтуються на потреби споживача, його запити та очікування.

Тому одним із пріоритетних завдань розвитку державності в Україні є послідовна демократизація відносин органів державної влади та їх посадових осіб з фізичними та юридичними особами з метою охорони та сприяння реалізації прав, свобод і законних інтересів цих осіб, а також ефективного захисту в разі їх порушення.

Одна з категорій таких відносин – адміністративні послуги – досі залишається малодослідженою та дискусійною в юридичній науці взагалі та в адміністративному праві зокрема.

Для ліпшого розуміння сутності адміністративних послуг доречно проаналізувати їх існуючі класифікації.

Першим критерієм класифікації є зміст адміністративної діяльності щодо надання адміністративних послуг:

- видача дозволів (наприклад, на: зайняття окремими видами підприємницької діяльності; проведення мітингів, демонстрацій);
- розміщення реклами; придбання, зберігання, носіння і перевезення зброї), зокрема акредитація, атестація, сертифікація (наприклад, акредитація вищих навчальних закладів, закладів охорони здоров'я; атестація підприємств, робочих місць; сертифікація товарів, робіт і послуг);
- реєстрація з веденням реєстрів (наприклад, реєстрація актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності, автотранспортних засобів), зокрема легалізація суб'єктів (наприклад, легалізація об'єднань громадян);
- легалізація актів (консульська легалізація документів), нострифікація (визнання дипломів, виданих в інших країнах) та верифікація (встановлення достовірності сертифікатів про походження товарів з України);
- соціальні послуги – визнання певного статусу, прав особи (наприклад, призначення пенсій, субсидій) [22].

Соціальні послуги – комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя [23].

Другим критерієм класифікації обирається рівень встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:

- адміністративні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади);
- адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);
- адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням (коли відбувається водночас централізоване та локальне регулювання) [24].

Третій критерій класифікації ґрунтується на загальному поділі послуг залежно від форми їх реалізації на такі групи:

- послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян (медичні послуги, послуги у сфері культури, соціального захисту, освіти та ін.);
- власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян (видача свідоцтв, ліцензій) [25].

Окремим видом класифікації адміністративних послуг є класифікація за галузями законодавства, точніше, за предметом (характером) питань, по вирішення яких звертаються особи до адміністративних органів.

Серед них можна виокремити: підприємницькі (або господарські), соціальні, земельні, будівельно-комунальні, житлові та інші види адміністративних послуг. Під соціальними адміністративними послугами розуміються послуги, пов'язані з реалізацією владних повноважень (наприклад, призначення державної соціальної допомоги тощо).

Прикладом земельних адміністративних послуг може бути ухвалення органом місцевого самоврядування рішення про надання земельної ділянки у

користування, а прикладами підприємницької адміністративної послуги – реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності, видання ліцензій тощо.

Такий підхід не вступає в жодну суперечність із загальним поняттям «адміністративні послуги», оскільки всі ці відносини належать до галузей законодавства, які «виросли» з адміністративного права і мають адміністративний характер. У процедурному аспекті також не простежується жодних суттєвих відмінностей між цими послугами: надають їх адміністративні органи, процедурний результат той самий – рішення адміністративного органу. Аналіз виокремлених груп послуг засвідчує наявність у них і деяких власних формальних та змістових ознак.

Сучасна нормативна база, що регулює соціальні питання, характеризується надзвичайною «рухливістю», наявністю багатьох змін та доповнень, хоча здебільшого є доволі детальною. Соціальні послуги, як правило, надаються на найнижчих рівнях влади, що цілком виправдано, адже коло споживачів таких послуг є досить широким і для останніх зручно, коли відповідні служби є наближеними до них. Наприклад, дуже зручно, якщо за призначенням житлових субсидій можна звертатися через житлово-експлуатаційні організації. Із прикладу призначення житлових субсидій можна запозичити позитивний досвід надання адміністративних послуг: порівняно велика кількість прийомних годин, обґрунтований перелік документів, що вимагаються, тощо [26].

Надання деяких соціальних послуг пов'язане з наявністю відповідних ресурсів, адже для особи важливо, як уже зазначалося, щоб допомогу не лише призначили, а й вчасно виплатили. Тому необхідно бути обережним із запровадженням додаткових соціальних послуг, оскільки це іноді може призводити до протилежних наслідків. Наприклад, встановлення додаткової матеріальної допомоги місцевою владою може, навпаки, призводити до соціальної несправедливості, якщо в місцевому бюджеті немає достатніх ресурсів, щоб надавати таку допомогу не вибірково, а певному колу осіб за чіткими критеріями. Зважаючи, що для отримання більшості соціальних послуг

виниги є доволі схожими: різноманітні довідки, наприклад із житлово-експлуатаційної контори, довідки про доходи та ін. Доцільно розглянути питання про можливість встановлення ефективного документообігу, зокрема між соціальними відділами і житлово-експлуатаційними організаціями та податковими органами.

Щодо послуг, пов'язаних із землею, то фактично існує три їх види: надання земельної ділянки у власність або користування, реєстрація прав власності на земельні ділянки, видача різних довідок.

Питання будівництва та благоустрою регулюються переважно актами локального рівня, тому і можливостей для спрощення процедур тут не бракує. Приміром, можна спростити процедури витребування документації від бюро технічної інвентаризації, якщо створити ефективну систему документообігу. Існує нагальна потреба оновлення законодавства, яке стосується житлових питань, причому зі зміною принципів державної житлової політики.

Фактично послуг тут не так багато, адже, крім взяття на квартирний облік та видачі ордерів, у громадян майже не існує інших причин для звернення до адміністративних органів. Окрім того, чимало житлових питань вирішуються колективним методом (тобто не індивідуально), і не завжди за ініціативою осіб, яких стосуватиметься рішення (наприклад, капітальний ремонт житлового фонду, зняття з балансу міської ради приватизованих будинків, зміна статусу гуртожитку тощо). Але доки частка державної та комунальної власності в житловому фонді буде суттєвою, доти порядок вирішення цих питань також потрібно вдосконалювати.

Відомі вчені-адміністративісти І. В. Дроздова та О. О. Сосновик пропонують класифікацію адміністративних послуг за критерієм платності, згідно з яким адміністративні послуги поділяються на платні й безплатні. Залежно від суб'єкта, який надає адміністративні послуги, пропонується їх поділ на адміністративні послуги, що надаються органами виконавчої влади, та на адміністративні послуги, які надаються органами місцевого самоврядування [27].

У науковій літературі містяться різні, подекуди протилежні підходи до виокремлення певних видів адміністративних послуг та їх класифікації за тими чи іншими критеріями (рис. 1.3.).

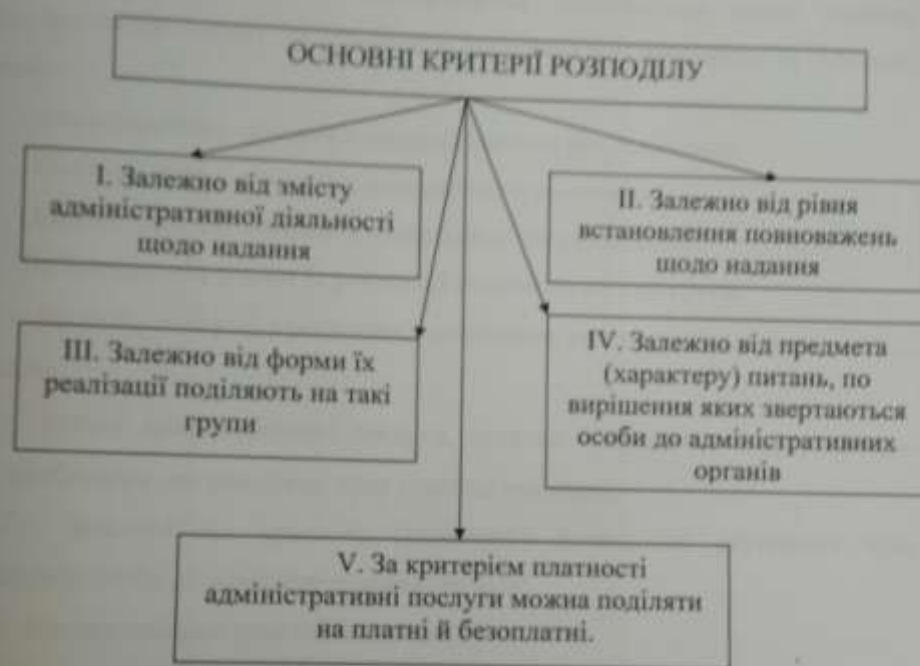


Рис. 1.3 Основні критерії розподілу адміністративних послуг

Узагальнюючи погляди науковців стосовно класифікації адміністративних послуг, слід виокремити основні критерії їхнього розподілу залежно від: змісту адміністративної діяльності; рівня встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання; форми їх реалізації; предмета (характеру) питань, по вирішення яких звертаються особи до адміністративних органів; оплати (безоплатності); суб'єкта, що надає адміністративні послуги.

I. Залежно від змісту адміністративної діяльності щодо надання адміністративних послуг виокремлюють:

- видачу дозволів;

- реєстрацію з веденням реєстрів;
- легалізацію, нострифікацію та верифікацію актів;
- соціальні послуги.

II. Залежно від рівня встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:

- адміністративні послуги з централізованим регулюванням;
- адміністративні послуги з локальним регулюванням;
- адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням.

III. Залежно від форми їх реалізації поділяють на такі групи:

- послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян;
- власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян.

IV. Залежно від предмета (характеру) питань, по вирішення яких звертаються особи до адміністративних органів:

- підприємницькі (або господарські);
- соціальні;
- земельні;
- будівельно-комунальні;
- житлові та інші види адміністративних послуг.

Як уже зазначалося, такий підхід до поділу адміністративних послуг не вступає в жодну суперечність із загальним поняттям «адміністративні послуги», оскільки всі ці відносини належать до галузей законодавства, які «виросли» з адміністративного права і мають адміністративний характер. У процедурному аспекті також не простежується жодних суттєвих відмінностей між цими послугами: надають їх адміністративні органи, процедурний результат той самий – рішення адміністративного органу. Аналіз виокремлених груп послуг засвідчує наявність у них і деяких власних формальних та змістовних ознак.

V. За критерієм платності адміністративні послуги можна поділяти на платні й безплатні.

Концепція адміністративної реформи України, затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 р., встановила безплатний стандарт адміністративних послуг [28]. Водночас передбачалася можливість отримання платних адміністративних послуг на розсуд суб'єкта. Сучасне бачення розвитку адміністративних послуг спрямоване на розвиток платних адміністративних послуг.

Активно запроваджується позиція, що безплатними повинні бути виключно послуги:

- 1) у справах державного пенсійного та соціального забезпечення;
- 2) у справах, які безпосередньо стосуються реалізації основних прав і свобод людини.

Окрім того, передбачається, що безплатними можуть бути послуги у випадках, коли розмір плати настільки дрібний, що плата не виправдовує витрат, пов'язаних з її стягненням.

Зауважено, що адміністративні послуги повинні бути платними, тому що:

- це справедливо, адже одні особи ніколи не звертаються по певні послуги, а інші – регулярно;

- це може запобігати корупції, адже «безкоштовна невизначеність» змушує шукати шляхи для позазаконної визначеності;

- плата за послуги може бути ефективним інструментом для мотивації службовців надавати послуги якісно, коли від цих коштів залежатиме фінансування відповідного адміністративного органу та преміювання службовців (Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. [29]).

Окремі адміністративні послуги повинні бути безплатними для особи (у справах державного пенсійного та соціального забезпечення), але зробити

більшість адміністративних послуг безплатними для користувачів сьогодні не наважуються навіть економічно розвинені держави.

Проблема платності послуг вимагає координування, адже за одні послуги стягується державне мито, за інші – податкові збори чи інші форми платежів (збір за реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності).

Політика цін і тарифів на адміністративні послуги не повинна суперечити ст. 3 Закону України «Про ціни і ціноутворення» [36]. Якщо держава виключає, що фінансування певних адміністративних послуг буде здійснюватися лише за рахунок бюджетів, а інших адміністративних послуг – за рахунок утримання плати з отримувача таких послуг, то має бути чіткою та зрозумілою критерій – які адміністративні послуги мають бути безплатними, а які мають бути безумовно оплатними, чи частково оплатними.

Якщо проаналізувати структуру органів, бюджетних установ та організацій, які мають право надавати платні послуги, то виявиться не доволі прозорий принцип закріплення цього права, іноді це є елементарним залученням додаткових джерел фінансування своєї діяльності. Така практика є загальноприйнятим явищем у зарубіжних країнах, але там подолано інституційні та інші бар'єри на шляху до одержання дозволу на часткове самофінансування і є позитивні результати роботи.

Визначаючи розмір плати за послуги, слід також зважувати недопустимість обмеження реалізації прав і свобод громадян через надмірну плату за адміністративні послуги. Необхідно пам'ятати, що органи влади утримуються на гроші платників податків і було б цинічно перетворювати державу на комерційне підприємство.

Державні та комунальні підприємства, установи й організації як звичайні суб'єкти господарювання повинні мати право надавати будь-які послуги варіант з приватним сектором. Крім того, вони мають «боротися» за свого споживача та за розширення кола клієнтів, необхідно лише забезпечити належний контроль за ефективністю використання виділених їм публічних коштів та ціноутворенням.

VI. Залежно від суб'єкта, який надає адміністративні послуги, їх можна поділяти на державні послуги та муніципальні послуги.

Державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади (насамперед виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями.

Муніципальні послуги – це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами, організаціями.

Слід зазначити, що важливими є насамперед ті класифікації, які мають практичне значення, тобто дозволяють давати рекомендації щодо поліпшення системи надання адміністративних послуг. Зважаючи на наведені класифікаційні види адміністративних послуг, для поліпшення якості надання адміністративних послуг необхідно:

- інституційно розмежувати органи, які займаються формуванням політики, та органи, що займаються поточним адмініструванням. У другій категорії необхідно виокремити органи, які надають адміністративні послуги та зосередити їхню увагу на якісному наданні таких послуг;

- мінімізувати обсяг (номенклатуру) адміністративних послуг та залишити лише ті послуги, які зумовлені публічними інтересами. Для цього всі послуги необхідно переглянути і згрупувати:

- 1) послуги, надання яких потрібно залишити за державою та місцевим самоврядуванням;

- 2) послуги, які можуть бути скасовані без шкоди для суспільства та держави;

- 3) послуги, надання яких може бути передано недержавним суб'єктам у порядку делегування або приватизації, але має здійснюватися під контролем та під відповідальність держави або місцевого самоврядування. Діяльність щодо перегляду обсягу (номенклатури) адміністративних послуг повинна здійснюватися постійно;

- максимально децентралізувати надання адміністративних послуг. Основним суб'єктом надання адміністративних послуг мають ставати органи

місцевого самоврядування. Це наблизить надання адміністративних послуг до споживачів, що зручно для останніх, сприятиме більш точному визначенню їх потреб та очікувань, і повинно підвищити відповідальність влади. Крім того, завдання щодо надання адміністративних послуг доцільно передавати через відкриті механізми тендерів, делегування недержавним інституціям, органам професійного самоврядування тощо. Передача публічних завдань повинна відбуватися разом із відповідним публічним фінансуванням цієї діяльності;

- регламентувати процедуру надання адміністративних послуг. Процедура надання адміністративних послуг повинна ґрунтуватися на принципах цілісності (результативності) адміністративної послуги та «єдиного вікна» – приватна особа подає заяву та за потреби необхідний мінімум документів, а збирання довідок, погодження тощо має здійснюватися всередині публічної адміністрації (в органі та між органами), а не покладатися на особу.

Під час встановлення процедури надання адміністративної послуги необхідно орієнтуватися на результат та не допускати «подрібнення» адміністративної послуги; г) створити такі умови, щоб суб'єкти, які надають адміністративні послуги, в питанні внутрішньої організації діяльності могли діяти за принципами приватного сектора. Це повинно поширюватися насамперед на питання добору та управління персоналом, винагороди за працю;

- сформувати стандарти надання адміністративних послуг. Підставами для встановлення стандартів якості надання адміністративних послуг та для оцінки якості їх надання є критерії результативності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, поваги до особи, професійності. Стандарти якості надання адміністративних послуг повинні регулярно переглядатися та поліпшуватися;

- створити «універсами послуг», що дадуть змогу: особі в одному місці отримати всі або найпоширеніші адміністративні послуги, які надаються на певному адміністративно-територіальному рівні; вести прийом громадян протягом усього робочого часу; організувати оплату послуг на місці тощо. Для

цього на першому етапі необхідно заохочувати співпрацю органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування.

Зважаючи на соціально-економічні реалії сучасного періоду, нестабільність суспільних відносин, які формуються під час реформ, реалізації правового інституту адміністративних послуг, позитивно вплине на вдосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності. Для кращого розуміння сутності адміністративних послуг було проаналізовано їх існуючі класифікації за такими критеріями: зміст адміністративної діяльності щодо надання адміністративних послуг; рівень встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, залежно від форми їх реалізації; за галузями законодавства, точніше, за предметом (характером) питань, по вирішення яких звертаються особи до адміністративних органів; за критерієм платності; залежно від суб'єкта, який надає адміністративні послуги.

1.3 Оцінка якості надання адміністративних послуг

Адміністративні послуги – це 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.

Адміністративні послуги є провідним засобом реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, адже абсолютна більшість справ, що вирішуються органами публічної адміністрації, ініціюються самими громадянами і стосуються їхніх суб'єктивних прав. Якість адміністративних послуг можна оцінювати за такими критеріями [31]:

- Результативність – задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі.
- Своєчасність – надання адміністративної послуги встановлений законом строк.

- Доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою.
- Зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг.
- Відкритість – безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях та буклетах.
- Повага до особи – ввічливе ставлення до отримувача адміністративної послуги.
- Професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу (рис.1.4).

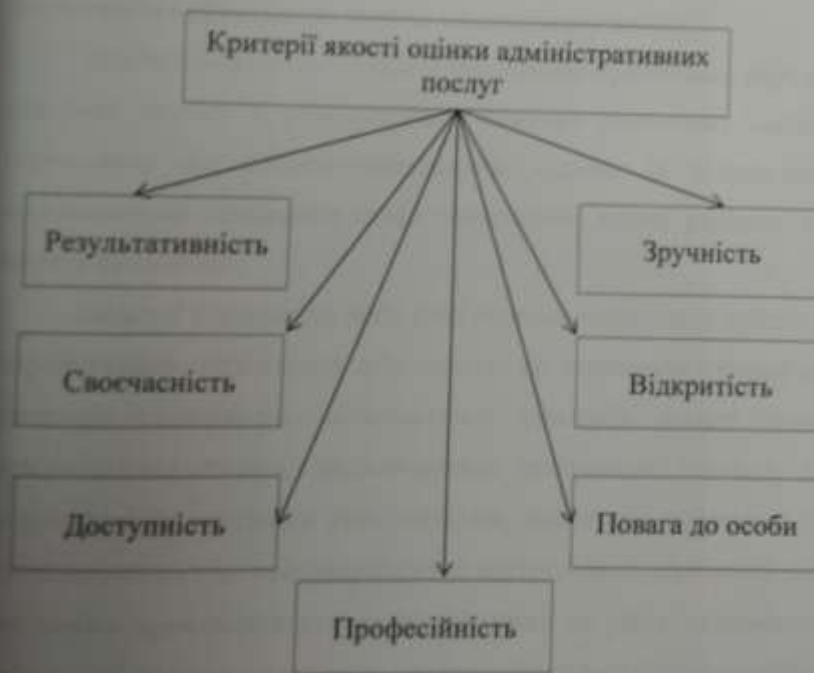


Рис.1.4 Критерії якості оцінки адміністративних послуг

Якість надання адміністративних послуг буде підвищуватися, якщо [32]:

- максимально децентралізувати їх надання;
- забезпечити конкурентоспроможну оплату праці в адміністративних органах;
- розробити стандарти надання адміністративних послуг;
- запроваджувати сучасні форми надання адміністративних послуг.

Реформування системи надання адміністративних послуг має стати тією реформою, ефективність якої була б нарешті визнана всім суспільством, що суттєво сприяло б збільшенню довіри до органів влади. Як свідчить міжнародний досвід, важливою передумовою для підвищення якості надання послуг органами державної виконавчої влади та виконавчими органами місцевого самоврядування з погляду на потреби споживачів мають стати розробка та впровадження в їх діяльність стандартів і процедур, які призводять до створення ефективних систем менеджменту якості.

Новітні моделі публічного управління орієнтовані передусім на те, щоб створити гнучку й результативну ринково орієнтовану систему, стратегічно спрямовану на клієнта-громадянина. Одним із найважливіших завдань є впровадження стандартів щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг населенню.

Загальні підходи до побудови системи управління якістю в органах влади передбачають: визначення всіх послуг, які надаються певним органом, основні категорії споживачів, встановлення критеріїв якості послуг та ознаки невідповідних послуг; запровадження процесного підходу, затвердження та впровадження методик усіх процесів; підготовку персоналу органу влади та запровадження системи регулярного внутрішнього навчання; започаткування та регулярне проведення вивчення очікувань та рівня задоволеності споживачів послуг, які надаються органом влади; проведення сертифікаційного аудиту [33].

Необхідність прийняття цих стандартів зумовлена вимогами замовників адміністративних послуг щодо якісного і вчасного задоволення їх потреб, що характеризує будь-яку демократичну, правову, соціально орієнтовану державу.

Вимоги до адміністративних послуг встановлюються або замовниками, або органами з передбаченням вимог замовників.

Оцінка процесів надання адміністративних послуг передбачає відповіді на чотири істотні запитання стосовно кожного оцінюваного процесу, а саме:

- чи ідентифіковано і належно визначено процес?
- чи розподілено відповідальність?
- чи впроваджено та актуалізовано методики?
- чи процес ефективний для досягнення необхідних результатів?

Особливу увагу на етапі впровадження треба приділяти моніторингу діяльності. Увесь персонал, відповідальний за збирання та реєстрацію відповідних даних, повинен пройти належну підготовку, знати відповідні форми для реєстрації. Особлива увага повинна приділятися моніторингу міжфункціональних процесів, які потребують збору даних від різних структурних підрозділів.

Окрім збирання даних важливо забезпечити їх регулярний аналіз керівниками органів виконавчої влади різного рівня.

Кваліметрія – наукова дисципліна, в рамках якої вивчаються методологія і проблематика комплексної, кількісної оцінки якості. У кваліметрії є кілька підходів до кількісного оцінювання якості. Найбільш уживаний з них базується на таких принципах:

1) якість становить сукупність тільки тих властивостей, які пов'язані з досягненням за його допомогою результату і які проявляються в процесі споживання, використання;

2) деякі складні і будь-які прості властивості можуть бути виміряні за допомогою абсолютного показника властивості Q_i , ($i = 1, n$; n – кількість властивостей). Отримані в результаті цього значення показника Q виражаються специфічних для кожної властивості одиницях. Для вимірювань можуть використовуватися метрологічні, експертні, аналітичні методи;

3) всі властивості, що формують якість, утворюють ієрархічну структуру у формі дерева властивостей. Нижчий ярус цього дерева (корінь дерева) це

найскладніша властивість – якість об'єкта, а гілки вищого ярусу – це прості і квазіпрості властивості;

4) для зіставлення різних властивостей, що вимірюються в різних за розмахом і розмірністю шкалах, використовується відносний безрозмірний показник K_i – відображає ступінь наближення абсолютного показника властивості Q_i до еталонного Q_i^m і бракувального Q_i^{br} показника, що характеризує найвищий і найнижчий рівні суспільних потреб.

Відносний показник описується залежністю $K_i = f(Q_i, Q_i^m, Q_i^{br})$, яка у разі застосування спрощеного методу кваліметрії може бути представлена формулою 1.1.

$$K_i = \frac{Q_i - Q_i^{br}}{Q_i^m - Q_i^{br}} \quad (1.1)$$

5) для зіставлення по відносній важливості всіх властивостей, що належать до "дерева властивостей", використовуються безрозмірні коефіцієнти вагомості G_i . Для зручності зазвичай приймається $0 < G_i < 1$, а $\sum_1^n G_i = 1$. Значення коефіцієнтів вагомості визначаються із залученням різновидів експертного та неекспертного (аналітичного) методів;

6) кількісна оцінка якості виражається за допомогою показника

$$K_K = \varphi(K_i, G_i, K_{эф}).$$

Функція φ може виражатися різними поліномами, середніми тощо.

При застосуванні спрощеного методу кваліметрії ця функція дуже часто може бути виражена за допомогою формули 1.2:

$$K_K = K_{эф} \sum_1^n K_i G_i \quad (1.2)$$

7) якщо, крім якості необхідно враховувати витрати, так звані сукупні витрати, то замість показника якості K використовується показник інтегральної якості, визначення значень якого ґрунтується на тих же принципах.

Однією з головних проблем K_k , яка зазвичай вирішується емпірично, є розробка алгоритму перетворення параметрів у показники його якості і, зокрема, цілеспрямований пошук тієї мінімальної сукупності властивостей (показників), які утворюють якість. Проблема вибору полягає у виявленні певних груп показників, які б задовольняли вимоги їх необхідності, достатності та незалежності.

У кваліметрії уживаються два терміни – вимірювання і оцінка. Якщо в метрології вимірювання розглядається як окремий випадок оцінок, то в кваліметрії вони характеризують два несупідрядні поняття. Під кількісною оцінкою в кваліметрії розуміють деяку функцію відношення (виражена найчастіше у відсотках) показника якості певної продукції до показника якості продукції, прийнятої за еталон.

Особливо вагому роль відіграють комплексні оцінки, тобто оцінки показників якості продукції, що належать до сукупності її властивостей. Ймовірно, важливість комплексних оцінок і та увага, яку приділяють їм дослідники, призвели до поширення думки, що кваліметрія оперує тільки комплексними безрозмірними оцінками, отриманими в результаті обчислення тим або іншим способом. Це, безумовно, звужує межі кваліметрії, оскільки виключає зі сфери кваліметрії диференціальні методи оцінки якості. Тим часом, сама назва кваліметрія показує, що її апаратом є всі види оцінок будь-якої розмірності, отримані різними способами

Статистичні методи оцінювання якості.

У будь-якому експерименті середні значення досліджуваних величин змінюються у зв'язку зі зміною основних чинників (кількісних та якісних), що визначають умови досліду, а також і випадкових чинників. Дослідження впливу тих чи інших чинників на мінливість середніх є задачею дисперсійного аналізу. Дисперсійний аналіз використовує властивість адитивності дисперсії

випадкової величини, що обумовлено дією незалежних чинників. Залежно від кількості джерел дисперсії розрізняють однофакторний та багатофакторний дисперсійний аналіз.

Дисперсійний аналіз особливо ефективний під час вивчення кількох чинників. При класичному методі вивчення змінюють тільки один чинник, а решту залишають сталими. При цьому для кожного чинника проводиться своя серія спостережень, що не використовується при вивченні інших чинників. Крім того, під час такого методу досліджень не вдається визначити взаємодію чинників при одночасній їх зміні. Під час дисперсійного аналізу кожне спостереження служить для одночасної оцінки всіх чинників та їх взаємодії.

Дисперсійний аналіз – це статистичний метод аналізу результатів, які залежать від якісних ознак. Кожен чинник може бути дискретною чи неперервною випадковою змінною, яку розділяють на декілька сталих рівнів. Коли розрахункове значення критерію Фішера виявиться меншим від табличного, то немає підстав вважати вплив досліджуваного чинника значимим. Коли ж розрахункове значення критерію Фішера виявиться більшим від табличного, то цей чинник впливає на зміни середніх. У подальшому вважаємо, що виконуються такі припущення:

1. Випадкові помилки спостережень мають нормальний розподіл.
2. Чинники впливають тільки на зміну середніх значень, а дисперсія спостережень залишається постійною.

Дослідження впливу факторів на змінність середніх величин є завданням дисперсійного аналізу. В дисперсійному аналізі використовують властивість адитивності дисперсії досліджуваної випадкової величини, зумовленої дією незалежних чинників.

Дисперсійний аналіз полягає у виділенні й оцінюванні окремих чинників, що викликають зміну досліджуваної випадкової величини. При цьому проводиться розклад сумарної вибіркової дисперсії на складові, обумовлені незалежними чинниками. Кожна з цих складових є оцінкою дисперсії генеральної сукупності. Щоб дати оцінку дієвості впливу даного чинника,

необхідно оцінити значимість відповідної вибіркової дисперсії порівняно з дисперсією відтворення, обумовленою випадковими чинниками. Перевіряють значимість оцінок дисперсії за допомогою критерію Фішера.

Метод експертних оцінок [34].

Метод експертних оцінок дозволяє отримати об'єктивну оцінку на основі певної сукупності індивідуальних думок експертів. Методика проведення експертної оцінки зводиться до виконання обов'язкових елементів, що визначають етапи її проведення:

1. Виявлення необхідності щодо проведення експертної оцінки.
2. Складання плану і програми експертизи:
 - формулювання мети та завдань експертної оцінки;
 - розробка анкети (опитувальника);
 - вибір способу оцінки компетентності експертів;
 - формування правил проведення опитування експертів;
 - формування правил та методів обробки думок експертів.
3. Формування групи експертів та проведення експертної оцінки.
4. Групування та зведення матеріалів експертизи.
5. Розрахунок статистичних показників:
 - визначення відносних величин;
 - розрахунок групових оцінок із врахуванням шкали вагомості експертів;
 - визначення достовірності різниці між отриманими відносними чи середніми величинами з використанням непараметричних методів Манна – Утні, Колмогорова – Смирнова, Ван дер Вардена.

Алгоритм опрацювання мети та завдань експертної оцінки відбувається аналогічно, як при організації статистичного дослідження.

Анкета в експертних методах – це певним чином організований набір питань, відповіді на які розглядаються як інформація про ступінь впевненості експерта у ймовірності щодо розвитку певної події чи відносної важливості аналізованої події.

Таким чином, при опрацюванні анкет (опитувальника) щодо експертування системи можна використовувати такі питання:

1. Питання, відповідь на яке полягає у виборі одного із декількох точно сформульованих позицій. Спеціаліст робить вибір шляхом вибору (відкреслення) одного з декількох варіантів думок, що позначені в запитанні.
2. Питання, в якому експертові пропонується прийняти рішення щодо конкретної ситуації. Відповідь фіксується як наявність чи відсутність цієї дії.
3. Питання, що потребує від експерта висловити думку щодо ймовірності якої-небудь ситуації в числовому вимірі (як правило, використовується бальна шкала).
4. Питання, відповіді на які "замасковані" відносними змінними величинами. Тракування результатів полягає в аналізі системи величин, які в подальшому проводять аналітики.
5. Можна також за потреби використовувати питання, відповіді на які потрібно проставити в певному порядку, згідно з їхньою значимістю, тобто прорангувати.

Об'єктивний спосіб оцінки компетентності експерта включає:

- документальний метод, який передбачає підбір експертів, враховуючи їх професійні характеристики. Експерти повинні мати науковий ступінь та звання, належний стаж роботи за спеціальністю та атестаційну категорію;
- експериментальний метод, який передбачає проведення перевірки ефективності експерта в минулому. При цьому здійснюється розрахунок надійності й точності оцінок експертів на основі їхньої попередньої діяльності.

Суб'єктивний спосіб розрахунку компетентності експерта полягає у поєднанні само- та взаємооцінювання. Взаємооцінювання чи голосування передбачає аналіз характеристик, які були дані певному спеціалісту його колегами [35].

Процедура самооцінювання полягає в тому, що експерт сам визначає вагомість своєї оцінки за певним запитанням (як правило, використовується 10-бальна шкала: від 0 – повністю некомпетентний до 10 – максимально

компетентний). Водночас експертам пропонується оцінити ступінь впливу різних джерел інформації на їх думку. Так, спеціалістам пропонується висловити свою думку щодо впливу на них таких джерел інформації, як «проведений теоретичний аналіз», «практичний досвід», «узагальнення праць вітчизняних авторів», «узагальнення праць закордонних авторів», «особистий досвід зі станом справ за кордоном», «інтуїція». Загалом «ідеальний» експерт характеризується якісними характеристиками, наведеними в таблиці табл. 1.1

Таблиця 1.1

Якісні вимоги до експертів при плануванні експертної оцінки

Якість	Опис якісної характеристики
Креативність	Здатність випішувати творчі завдання, метод вирішення яких повністю чи частково невідомий
Евристичність	Можливість бачити або створювати неочевидні проблеми
Інтуїція	Хист роботи – висновки за даним питанням
Передбачуваність	Здатність передбачати чи прогнозувати майбутній стан
Незалежність	Можливість відстоювати свою думку на протигагу загальноприйнятим твердженням та громадській думці
Всебізнаність	Здатність бачити проблему у різних аспектів

Необхідно зазначити, що європейські стандарти щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг – це передусім комплекс принципів, норм формування та впровадження, вимог до державного службовця. Ця сукупність створює засади для наближення до певного, визнаного світом стандарту для реалізації впровадження концепції «сервісної держави». Дотримання цих стандартів виведе Україну на новий рівень взаємодії держави та громадян, а також надання якісних адміністративних послуг.

Проте вимірювання ступеня задоволення споживачами наданням державних послуг в Україні практично не здійснюється, оскільки відсутні критерії оцінювання, розроблений інструментарій оцінки споживачами, а також оцінка кваліфікованими фахівцями за методами класифікації результатів, не

створено мережі незалежних інституцій оцінки надання послуг, які б вимірювали ступінь задоволення споживача в наданні послуг.

Таким чином, проаналізувавши підходи до оцінювання якості адміністративних послуг, з'ясовано, що найчастіше використовуються такі види оцінювання владного сектора щодо якості надання послуг: оцінка споживачами послуг, оцінка надавачами послуг, змішана оцінка. Отже, ефективна діяльність влади неможлива без чіткого бачення напрямів удосконалення процедур надання адміністративних послуг. Показники оцінки якості надання адміністративних послуг визначають кількісні та якісні характеристики, відповідно до конкретно визначеного критерію [36].

Метою запровадження оцінки якості надання адміністративних послуг є поліпшення їх якості та, як наслідок, удосконалення механізму взаємовідносин між громадянами і владою.

Проаналізувавши розвиток та функціонування інституту адміністративних послуг органів виконавчої влади за допомогою методик, можна зробити висновок, що надання сервісно-публічних послуг органами внутрішніх справ потребує подальшого вивчення, навіть незважаючи на те, що наразі вже зроблено рішучі кроки на шляху до побудови ефективної моделі адміністративних послуг.

Ураховуючи той факт, що інститут права є системою порівняно відокремлених і пов'язаних між собою правових норм, які регулюють певні внутрішні громадські відносини, а також те, що основною метою інститутів, які існують у рамках адміністративного права, вважається забезпечення суцільного, порівняно завершеного правового регулювання, інтенсивне правниче вивчення сфери адміністративних послуг і практичне оновлення нормативної бази та порядку їх надання сприяли становленню нового, незалежного інституту адміністративного права.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЦНАП ОЛЕКСАНДРІВСЬКОЇ РДА МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1 Аналіз надання адміністративних послуг в Україні та результати соціологічного дослідження

Реформа адміністративних послуг – одна з найбільш системних і послідовних реформ, її перша комплексна концепція була розроблена ще в 2006 році, перший ЦНАП утворено в 2008 році у Вінниці. У 2012 році ухвалено Закон про адміністративні послуги, і з того часу ЦНАП почали обов'язково створювати в містах обласного значення та при районних державних адміністраціях».

Децентралізація адміністративних послуг, підвищення їх якості, наближення адміністративних послуг до громадян та бізнесу, а також подальша розбудова мережі центрів надання адміністративних послуг визначені пріоритетними напрямками реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.

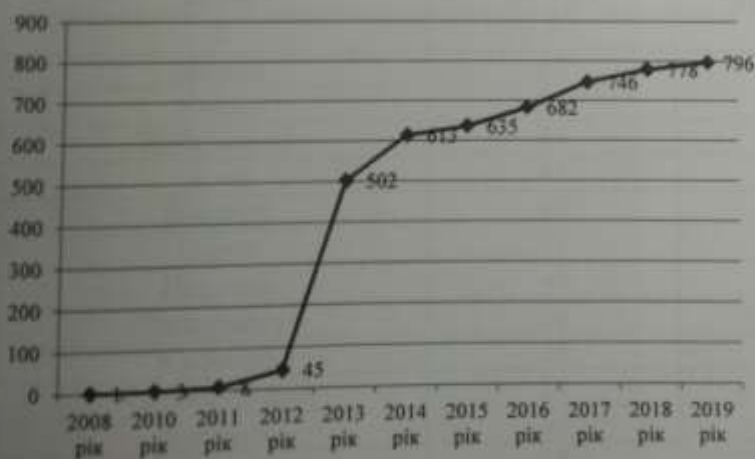


Рис.2.1 Утворення ЦНАП 2008-2019 рр.



Рис.2.2 Розподіл ЦНАП у розрізі органів, що їх утворили

З метою забезпечення комфортних умов для надання адміністративних послуг в Україні функціонує 796 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). За 1 півріччя 2019 р. запрошувало 18 нових Центрів та територіальних відокремлених підрозділів.

Таблиця 2.1

Мережа Центрів надання адміністративних послуг в Україні

№	Місто	2018 рік	01.07.2019
1	2	3	4
1	Дніпро	57	60
2	Харків	47	47
3	Київська об	44	45
4	Львів	41	42
5	Вінниця	40	41
6	Одеса	41	41
7	Полтава	40	40
8	Запоріжжя	36	36
9	Житомир	36	36
10	Хмельницький	34	33
11	Черкаси	31	32
12	Суми	28	30
13	Чернігів	30	29
14	Луцьк	26	29
15	Донецьк	29	29

Продовження табл.2.1

1	2	3	4
16	Івано-Франківськ	27	27
17	Тернопіль	26	27
18	Кропивницький	28	26
19	Херсон	24	25
20	Миколаїв	24	24
21	Ужгород	19	22
22	Рівне	21	22
23	Луганськ	21	20
24	Чернівці	17	18
25	м. Київ	14	15
26	Всього	778	796

Найбільша кількість мереж ЦНАП знаходиться в Дніпропетровській -60 області, а найменша кількість у Чернівецької області – 18.

Реалізується програма з доступності адміністративних послуг громадянам в об'єднаних територіальних громадах, де станом на 01.07.2019 нараховується 168 ЦНАПів у тому числі 37 у містах обласного значення. У порівнянні з 2018 роком відбулося зростання кількості ЦНАП 43 (25,6%).

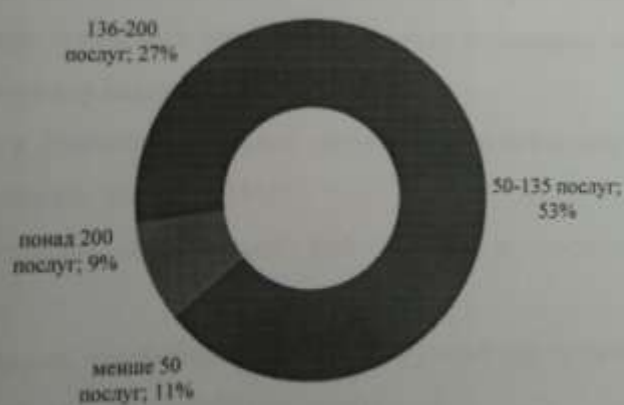


Рис. 2.3 Кількість послуг, що надається у ЦНАП (станом на 01.07.2019 р.)

Зразковий ЦНАП – це привітні адміністратори, відкритість та прозорість, прийом відвідувачів без обідньої перерви (а в окремі дні – до восьмої вечора).

електронна черга, а також надання максимальної кількості послуг. 53% ЦНАПів пропонує своїм відвідувачам від 50 до 135 послуг, 27% надає від 136 до 200 послуг.

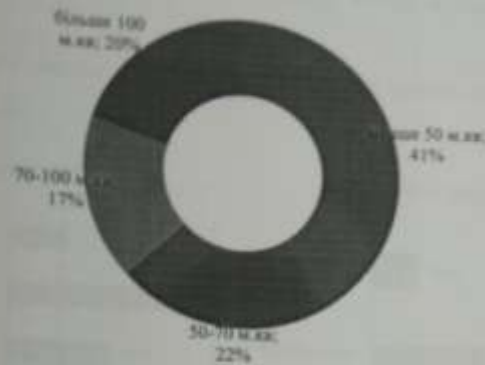


Рис. 2.4 Площа секторів очікування та обслуговування, які знаходяться у ЦНАП (станом на 01.07.2019 р.)

Мешканці багатьох міст України вже змогли переконатись в перевагах ЦНАП і на сьогодні процес розбудови мережі ЦНАП триває.

Але в країні, де поки що лише 5% громадян користувалися онлайн-послугами, не можна ігнорувати традиційне фізичне отримання послуг, тобто особистий візит до органу влади.

З 2012 року в Україні розпочався системний розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Особливо успішно відбувається цей процес в органах місцевого самоврядування.

І тепер в прозорих, комфортних умовах, у зручний час громадяни можуть отримати найширший перелік необхідних послуг.

Позитивні оцінки роботи ЦНАП вражають. За останнім соціологічним дослідженням, для 30 ЦНАП у найбільших містах (крім окупованих територій) загальна позитивна оцінка споживачів послуг – 92%.

А привітністю та компетентністю працівників ЦНАП задоволені понад 95% громадян.

При цьому за короткий період більшість ЦНАП повноцінно інтегрували у себе послуги реєстрації нерухомості, бізнесу, місця проживання, паспортні послуги.

Покращуються умови для осіб з інвалідністю, умови для швидкої оплати послуг тощо (рис.2.5).

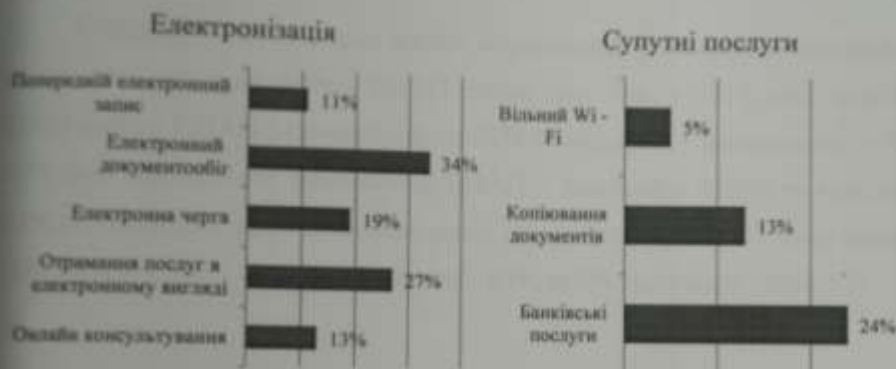


Рис.2.5 Технічне забезпечення (електронізація та супутні послуги)

Загальнонаціональне опитування також показало дуже позитивні результати і тенденції за 5 років.

Таблиця 2.2

Оцінка ЦНАП 30 найбільших міст України

Позитивна оцінка роботи		Негативна оцінка роботи	
2015 рік	82%	2015 рік	5%
2019 рік	90,9%	2019 рік	2%

Загальні оцінки роботи ЦНАП були добрими і в попередніх оцінюваннях. Але цього разу вони ще покращилися. Так, якщо в 2015 році позитивно роботу таких органів оцінювали 82% респондентів, а негативно – 5%, то у 2019 році частка тих, хто вважали роботу ЦНАП доброю, – 90,9%, а тих, хто оцінював її як погану, – 2%. (табл.2.2)

Таблиця 2.3

Оцінка рівень задоволення громадянами привітністю та компетентністю працівників ЦНАП

Рік/Оцінка	Привітність працівників		Рівень компетентності	
	Позитивна оцінка роботи	Негативна оцінка роботи	Позитивна оцінка роботи	Негативна оцінка роботи
2015 рік	92%	8%	91%	9%
2019 рік	95,9%	4,1%	95%	5%

Порівняно з 2015 роком рівень задоволення громадянами привітністю та компетентністю працівників ЦНАП також зріс. Так, у 2015 році привітністю працівників у ЦНАП задоволені були 92% відвідувачів і незадоволені – 9%, а у 2019 році привітністю працівників ЦНАП – задоволені 95,9% та незадоволені 4,1% відповідно. Рівнем компетентності співробітників ЦНАП були задоволені 91%, незадоволені – 9%, а у 2019 році – 95% та 5% відповідно (табл.2.3).

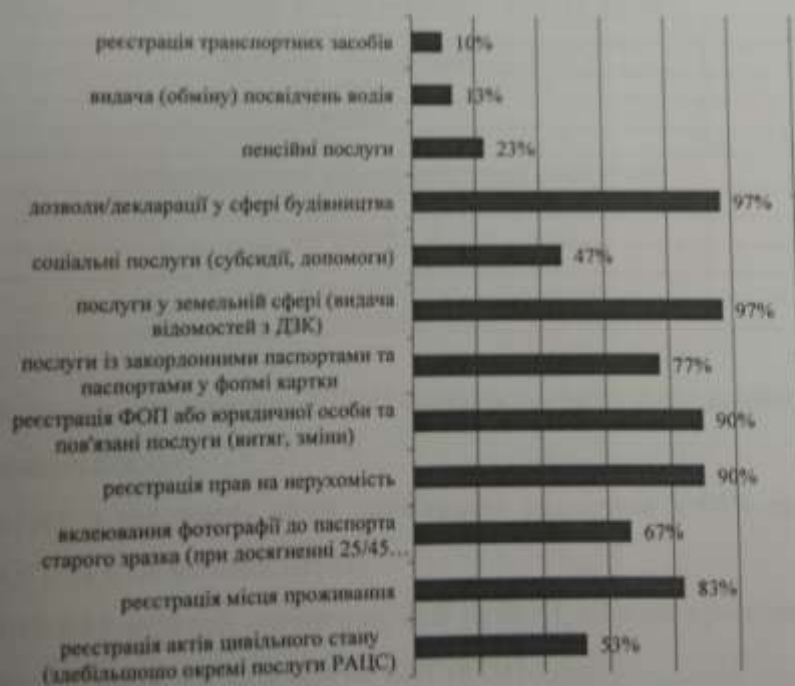


Рис.2.6 Рівень інтегрованості послуг у ЦНАП

Таблиця 2.4

Рейтинг ЦНАП за рівнем інтегрованості

Високий рівень інтеграції послуг <90		
1		
2	Кам'янець	117
3	Вінниця	105
4	Суми	93
5	Луцьк	90
6	Кременчук	90
7	Черкаси	90
Добрий рівень інтеграції послуг 60-90		
8		
9	Івано-Франківськ	80
10	Чернігів	75
11	Харків	73,5
12	Кривий Ріг	72
13	Чернівці	70
14	Тернопіль	70
15	Київ	68
16	Рівне	67
17	Біла Церква	67
18	Хмельницький	65
19	Маріуполь	65
20	Львів	60
21	Миколаїв	60
22	Сєвєродонецьк	60
Задоволений рівень інтеграції послуг 40-60		
23		
24	Кропивницький	55
25	Кам'янець - Подільський	54
26	Полтава	50
27	Ужгород	48
28	Одеса	42,5
Незадоволений рівень інтеграції послуг <40		
29		
30	Дніпро	37
31	Запоріжжя	35
32	Херсон	35
33	Житомир	35
34	Краматорськ	10

У більшості досліджених ЦНАП надають основні групи найпопулярніших серед громадян послуг.

Послуги з реєстрації місця проживання надаються у 95% досліджених ЦНАП в ОТГ та 83% міських ЦНАП.

Послуги з реєстрації юридичних осіб та ФОП, а також з реєстрації прав на нерухомість надаються у 90% ЦНАП міст та ОТГ.

Нерівномірним є рівень інтеграції послуг із «закордонними» паспортами та «внутрішніми» паспортами у формі картки. Зазначені послуги надаються у

77% досліджених міських ЦНАП та 45% ЦНАП в ОТГ. Особливо негативним фактом було те, що на момент проведення моніторингу не забезпечено надання «паспортних» послуг у ЦНАП 7-ми міст – обласних центрів (м. Житомир, Запоріжжя, Краматорськ, Кропивницький, Сєвєродонецьк, Херсон, Ужгород).

Послуга із вклеювання фото до паспорта у формі книжечки (25/45 років) доступна лише у 67% досліджених міських ЦНАП та в 70% ЦНАП в ОТГ.

97% ЦНАП у містах та 85% ЦНАП в ОТГ забезпечують надання послуг з видачі відомостей з ДЗК та реєстрації земельних ділянок.

Найбільш проблемними для інтеграції у ЦНАП є нові групи послуг, зокрема, соціальної та пенсійної сфер, РАЦС, реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія.

При цьому вищий рівень інтегрованості соціальних послуг (65%) та пенсійних послуг (60%) демонструють ЦНАП в ОТГ. У міських ЦНАП ці показники значно нижчі та дорівнюють 47% та 23% відповідно. Надання послуги з оформлення житлових субсидій забезпечено лише в одній третині досліджених міських ЦНАП (мм. Вінниця, Івано-Франківськ, Кам'янське, Кременчук, Луцьк, Сєвєродонецьк, Суми, Харків, Черкаси). Очевидно, через масовий характер цих послуг їх поки легше інтегрувати у менших громадах.

Адміністративні послуги з реєстрації актів цивільного стану (РАЦС) надаються приблизно у половині досліджених ЦНАП (53% міських та 50% сільських ЦНАП). Але у міських ЦНАП може відрізнитися доступний перелік конкретних послуг сфери РАЦС. І на низьку динаміку інтеграції послуг сфери РАЦС у містах особливо впливає той факт, що ці повноваження досі належать до компетенції Міністерства юстиції.

Темпи інтеграції у діяльність ЦНАП послуг з видачі посвідчень водія і реєстрації транспортних засобів є найповільнішими. На момент моніторингу їх надавали лише ЦНАП мм. Вінниця, Кам'янське і Львів. Також керівництвом Краснопільської, Веселівської, Апостолівської ОТГ було укладено угоди про співпрацю з регіональними сервісними центрами МВС. Перешкодами в

повноцінній інтеграції цієї групи послуг також є відомчий спротив у їх децентралізації та інтеграції у ЦНАП.

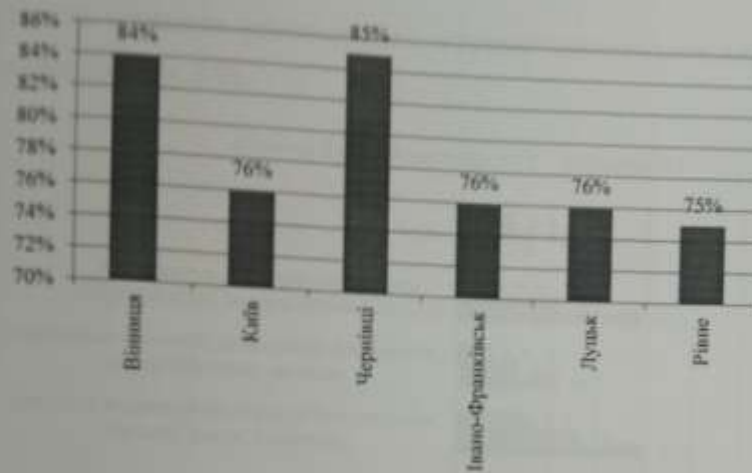


Рис 2.7 Найбільше позитивних оцінок громадян що зверталися до ЦНАП

В усіх містах абсолютна більшість тих, хто звертався до ЦНАП, оцінює його роботу добре. Найбільше абсолютних позитивних оцінок («дуже добре») від громадян, що зверталися до ЦНАП (які при цьому мають належний рівень інтегрованості послуг), дістали ЦНАП у Вінниці (84%), Чернівцях (85%), Івано-Франківську (76%), Києві (76%), Луцьку (76%), Рівному (75%) (рис.2.7).

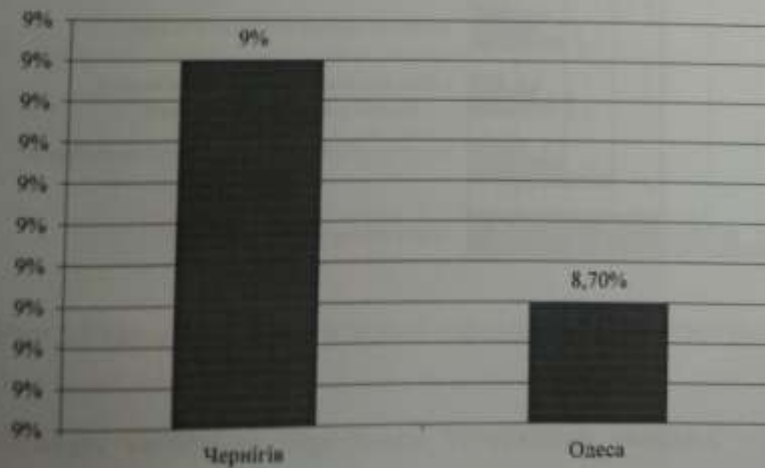


Рис 2.8 Найбільше негативних оцінок громадян що зверталися до ЦНАП

Найбільше абсолютних негативних оцінок від громадян що зверталися до ЦНАП («погано» і «дуже погано» разом) дістали ЦНАП у Чернігіві (9%), Одесі (8,7%) (рис.2.8).

Зросла загальна задоволеність, суттєво зменшилися нарікання черги та інші проблеми (рис.2.9).

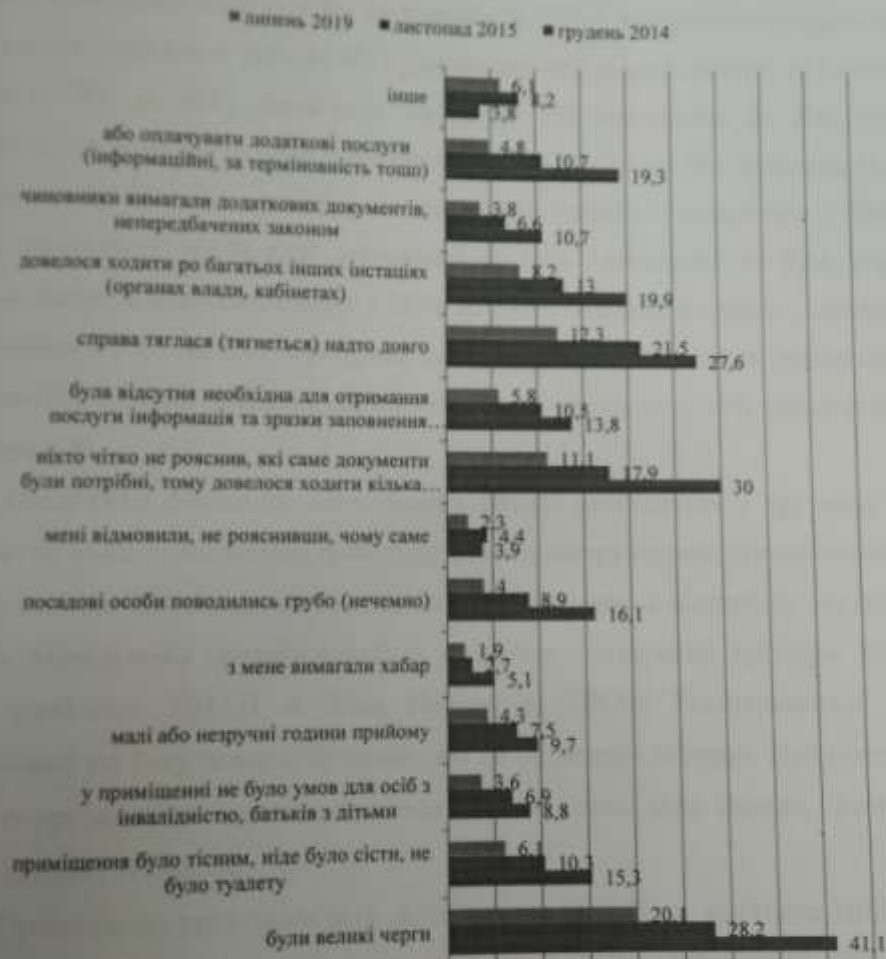


Рис.2.9 Негативні елементи при отриманні адміністративних послуг

Основні нарікання передовсім стосуються великих черг (20%), надто довгої тривалості справи та відсутності пояснень, які саме документи були потрібні, тому довелося ходити кілька разів. Однак основна проблема – великі

черги – стала менш згадуваною порівняно з минулими опитуваннями (з 42% зменшилися до 20%).

Порівнюючи динаміку «негативних елементів» з особистого досвіду отримання адміністративних послуг, варто відзначити, що по всіх показниках, порівнюючи дані грудня 2014 і липня 2019 року, є дуже позитивна динаміка. Це зокрема, стосується черг (з 42% зменшення до 20%), комфортності приміщень (зменшення нарікань з 16% до 6%), умови для осіб з інвалідністю та батьків з дітьми (з 9% до 4%), вимагання хабара (з 5% зменшення до 2%), груба поведінка посадовців (з 16% зменшення до 4%), відмова без пояснень (з 4% зменшення до 2%), не пояснили які документи потрібні (зменшення з 30% до 11%), відсутність необхідної інформації (з 14% зменшення до 6%), справа тяглася надто довго (зменшення з 28% до 12%), ходіння по різних інстанціях (зменшення з 20% до 8%), вимагання непередбачених документів (зменшення з 11% до 4%), купівля бланків і «платні додаткові послуги» (з 19% зменшення до 5%) (рис.2.9)

Переважає більшість досліджених ЦНАП знаходяться у зручному для добирання місці із належною транспортною інфраструктурою. Приміщення цих ЦНАП розташовані на перших поверхах будівель і мають відповідне зонування, прийом відвідувачів організований за системою «відкритий простір». Втім є певні проблеми: ЦНАП м. Біла Церква та ЦНАП Білоцерківської ОТГ розташовані на 2-му поверсі будівель, які не обладнані ліфтами. Недостатньою площею приміщення характеризуються ЦНАП у м.м. Біла Церква, Житомир, Львів, Херсон, Миколаїв.

Приміщення практично всіх досліджених ЦНАП, за винятком ЦНАП м. Львів (центральне відділення) та Тетерівської ОТГ, облаштовані кімнатами особистої гігієни для відвідувачів.

У більшості ЦНАП створено належні умови для осіб з інвалідністю, за винятком ЦНАП мм. Біла Церква, Тернопіль, Херсон та ЦНАП Білоцерківської ОТГ. Проте у 12-ти з 30 міських ЦНАП та у 9-ти з 20 ОТГ в ЦНАП немає пристосованих для таких осіб кімнат особистої гігієни.

Відповідно до результатів проведеного моніторингу, більшість ЦНАП укомплектовано штатами на 100%. На момент проведення моніторингу мали вакансії на посади адміністраторів 8 міських ЦНАП та 5 ЦНАП в ОТГ.

Під час проведення дослідження було з'ясовано, що 8 з 30-ти міських ЦНАП та 19 з 20-ти ЦНАП в ОТГ не мають планів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Не проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу у 5-ти міських ОТГ (м. Кам'янець-Подольський, Краматорськ, Черкаси, Чернігів, Ужгород) та у половині досліджених ЦНАП в ОТГ.

Взаємодія міських ЦНАП з органами влади відбувається в різний спосіб. Передають документи до органів влади виключно у паперовому виді 9 ЦНАП. Впроваджено електронний документообіг у 4-х міських ЦНАП (м. Івано-Франківськ, Маріуполь, Миколаїв, Рівне). Більше третини досліджених міських ЦНАП здійснюють передачу документів до бек-офісів в залежності від суб'єктів надання послуг або на паперових носіях, або виключно в електронному виді. Подібний стан справ спостерігається і в ЦНАП в ОТГ.

Кількість протермінованих справ становить менше 5% від загальної кількості в 27-ми з 30-ти міських ЦНАП та в 17-ти з 20-ти ЦНАП в ОТГ.

2.2 Загальна характеристика ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя

Центр надання адміністративних послуг Олександрівської РДА працює вже 4 роки (дата відкриття – 09.03.2016 року) та є моделлю інтегрованого офісу, тобто працює за принципом «єдиного вікна».

До безперечних переваг роботи ЦНАП можна сміливо віднести спрощене й комфортне отримання громадянами адміністративних послуг, протидію корупції та уникнення використання посередницьких послуг, повне інформування клієнтів та відвідувачів Центру з будь-яких питань, організацію інформаційного обміну даними між службами, повний контроль за здійсненням

їх адміністрування, та скорочення кількості документів, що подаються замовниками в складі вхідного пакету документів.

На теперішній час в ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя громадяни та суб'єкти господарювання мають можливість отримати 171 вид послуг у 21 сферах діяльності. Зазначений показник протягом року збільшився на 23,9% (33 види послуг). У тому числі через Центр надається 26 платних послуг, що складає 15,2% від загальної кількості надаваних адміністративних послуг.

Динаміка зростання кількості видів послуг, які надаються через ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя:

- станом на дату відкриття 03.09.2016 року – 122 видів;
- 2016 рік – 86 видів;
- 2017 рік – 112 видів;
- 2018 рік – 138 видів;
- 2019 рік – 171 вид.

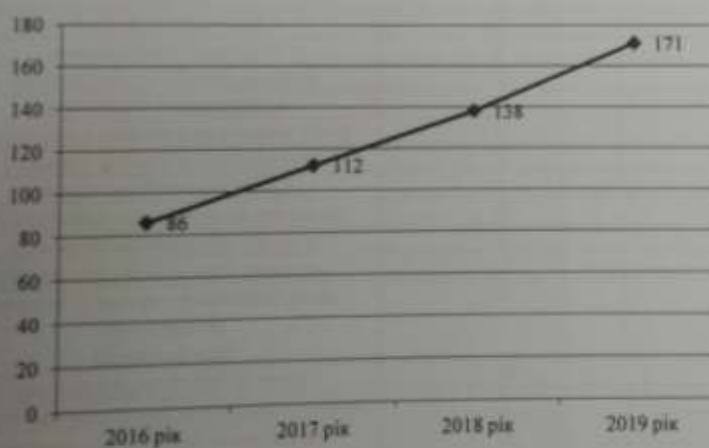


Рис. 2.10 Динаміка зростання кількості видів послуг ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя

Збільшення кількості видів послуг протягом поточного року відбулось за рахунок послуг:

- у сфері реєстрації громадських формувань із статусом юридичної особи, зокрема, структурних утворень політичних партій, професійних спілок, організації роботодавців, творчих спілок – 28 видів послуг;
- у сфері регулювання містобудівної діяльності – 5 видів;
- з надання довідки про реєстрацію місця проживання особи;
- з видачі дозволу на проведення діагностичних, експериментальних, випробувальних, вимірювальних робіт на підприємствах, в установах та організаціях, діяльність яких пов'язана з використанням джерел неіонізуючого випромінювання.

Види послуг за сферами діяльності розподілились наступним чином

Таблиця 2.5

Види послуг за сферами діяльності ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя

№	Види послуг	Кількість	%
1	реєстрації органів самоорганізації населення	3	1,8%
2	Торгівлі	1	0,6%
3	земельних ресурсів	22	12,8%
4	комунальної власності	2	1,2%
5	архітектури та містобудування	12	7%
6	житлового господарства	12	7%
7	молодіжної політики та справах дітей	8	4,7%
8	розвитку міського господарства	2	1,2%
9	пожежної безпеки (МНС)	1	0,6%
10	архітектурно-будівельного контролю	11	6,4%
11	санітарно-ветеринарні послуги	6	3,5%
12	державного земельного кадастру	17	9,9%
13	реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб	3	1,8%
14	державної реєстрації бізнесу	20	11,7%
15	державної реєстрації нерухомого майна	7	4,1%
16	державної реєстрації громадських об'єднань	12	7%
17	державної реєстрації статутів територіальних громад	4	2,3%
18	державної реєстрації політичних партій	7	4,1%
19	державної реєстрації політичних спілок	7	4,1%
20	державної реєстрації політичних спілок	7	4,1%
21	державної реєстрації творчих спілок	7	4,1%

Постійно збільшується чисельність звернень громадян до ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя, так протягом 2018 року в Центрі:

- надано консультацій 24095 суб'єктам, що на 10% більше ніж за аналогічний період 2017 року (21913 суб'єктів), крім того скористались консультаціями за допомогою телефонної старшої лінії 2842 особи. Отримати консультацію також можливо звернувшись засобами електронного зв'язу із зверненням на електронну пошту ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя. Такою можливістю скористались – 46 осіб.

- зареєстровано – 15654 звернення, що на 5,4% більше ніж за 2017 рік (14857 звернення).



Рис. 2.11 Кількість надання послуг ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя у 2017-2018 роках

Найбільша кількість звернень в абсолютному значенні зареєстрована у сфері реєстрації місця проживання – 8851 (56,5%). На другому місці по кількості прийнятих заяв – послуги у сфері реєстрації бізнесу – 2024 (12,9%), третє місце – у сфері реєстрації нерухомого майна– 1978 (12,6 %), четверте місце — послуги Держгеокадастру -907 (5,8%).

Видано – 15158 результатів послуг, що на 7,6% більше ніж за 2017 рік (14086).

- встановлено 263 адміністративних правопорушення за проживання без реєстрації, в результаті чого виписано 234 постанови – попередження та направлено до суду 32 протоколи у відношенні осіб віком від 16-18 років.

Суб'єктами надання адміністративних послуг встановлено в оплаті послуг за 330 зверненнями, що склало 2,1% від загальної кількості звернень та в 1,7 раз менше ніж за аналогічний період 2017 року.

Зменшення кількості відмов свідчить про підвищення якості оплати адміністративних послуг та кваліфіковане обслуговування адміністраторами Центру суб'єктів звернень на етапі підготовки та подачі документів.

Додатково (по за переліком адміністративних послуг) за звітний період адміністраторами прийнято 1690 осіб, які забажали добровільно змінити місце реєстрації у паспорті громадянина України «з міста Артемівське на місто Бахмут».

Враховуючи загальну кількість населення, яка скористалась різними видами послуг (у тому числі всі види консультацій) середня кількість звернень протягом дня до адміністраторів Центру становить 253 особи.

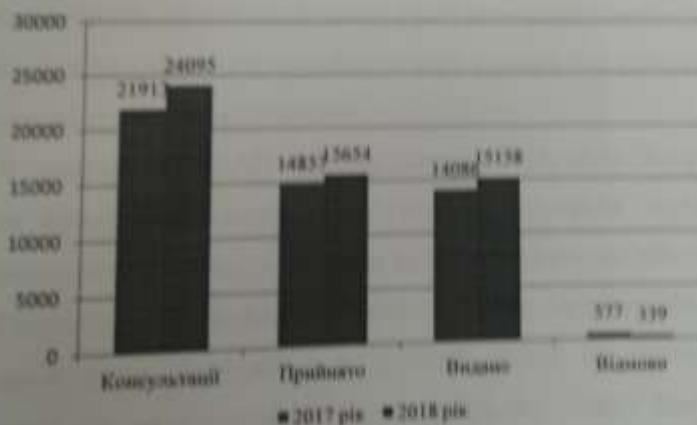


Рис.2.12 Основні показники роботи ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя за 2017- 2018 роки

Покращення функціоналу ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя.

З метою організації системи доступності адміністративних послуг у Центрі послуги надаються не лише мешканцям міста. Так, низка видів послуг надаються мешканцям області та громадянам і суб'єктам господарювання, місцезареєстрації яких зареєстровано на території непідконтрольній Україні, а саме в сферах реєстрації бізнесу, реєстрації нерухомого майна, реєстрації громадських формувань із статусом юридичної особи.

Наприкінці січня 2018 року в Центрі запроваджено еквайрингове обслуговування для оплати адміністративного збору через платіжні термінали. В рамках договору з АТ «Ощадбанк» встановлено 6 POS-терміналів. Переваги – зручність, економія часу та оптимізація процедури надання адміністративних послуг. Протягом звітного року послугами POS-терміналів скористались 3728 громадян, загальна сума проведених платежів складає - 219556,11 грн., тож популярність безготівкових розрахунків в Центрі зростає. У листопаді 2018 року 3 з встановлених POS-терміналів замінені на більш новітні та оснащені технологією PayPass - системою ближнього безконтактного зв'язку.

В грудні 2018 року з метою покращення доступності та якості надання адміністративних послуг особливо у сфері реєстрації / зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб придбано 6 карт-ридерів для зчитування інформації з ІД-паспорта громадянина України.

В приміщенні ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя вже більше 3 років функціонує система електронного керування чергою, що дозволяє систематизувати черговість звернень та оптимізувати час очікування заявників.

Потрапити на прийом до адміністраторів Центру можливо здійснивши попередній запис на прийом у зручний спосіб (особисто на реєстрації, за телефоном або надіславши лист на електронну пошту Центру). Зазначеною можливістю протягом звітного року скористались – 414 осіб, що в 6,9 разів більше ніж за 2017 рік (60 осіб).

Наприкінці звітного року для зручності відвідувачів, які на прийом приходять разом з дітьми, в приміщенні Центру організовано дитячий куточок. У

розпорядженні маленьких відвідувачів кольорові олівці, розмальовки та іграшки, які вони із задоволенням використовують, доки дорослі вирішують свої справи.

З метою організації зворотного зв'язку на сторінці Центру (офіційний сайт ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя) створено on-line анкету оцінки якості обслуговування.

З метою створення комфортних умов та задля зручності відвідувачів на сторінці також започатковано розділ «Електронні сервіси». За допомогою цього розділу суб'єкти звернень мають можливість доступу до електронних послуг, які запроваджені Міністерством юстиції України, Державним земельним кадастром, Міністерством екології та природних ресурсів України, Міністерством внутрішніх справ України, Державною службою з надзвичайних ситуацій України.

В приміщенні Центру організована видача витягів з Держгеокадастру, попереднє замовлення яких здійснюється за допомогою програмного забезпечення Державного земельного кадастру. Чисельність громадян, які користуються послугами «електронного сервісу» постійно збільшується, так через ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя протягом року було отримано 691 результат послуг, що в 3,3 рази більше ніж за 2017 рік (211 результатів).

З початку 2018 року в приміщенні Центру двічі на тиждень ведеться прийом громадян спеціалістами Бахмутського відділення управління виконавчої дирекції

Підвищення кваліфікації та обмін досвідом ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя.

Велика увага приділяється підвищенню рівня професіоналізму та обізнаності адміністраторів. Протягом звітного року представниками відділу прийнято участь у 10 навчальних заходах та підвищення кваліфікації отримали 12 адміністраторів.

З метою підвищення кваліфікації у відділі було проведено 21 внутрішній навчальний захід, також адміністратори постійно приймають участь в он-лайн курсах.

В березні 2018 року представниками відділу було прийнято участь у нараді щодо проблемних питань діяльності та розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг Донецької області за участі представників Мінекономрозвитку, Міністерства тимчасово окупованих територій України, Офісу реформи адміністративних послуг, Департаменту економіки облдержадміністрації, керівників ЦНАПів області та представників ОТГ.

22-24 травня 2018 року керівником Центру прийнято участь у форумі «Місьцеве самоврядування та децентралізація на Сході України: найкращі практики та перспективи майбутнього», який відбувся у м. Дніпро в рамках Програми ПРООН з відновлення та розбудови миру.

11 травня 2018 року за підтримки Центру розвитку місцевого самоврядування та Департаменту економіки облдержадміністрації проведено навчальний семінар в рамках обміну досвідом з надання послуг у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб з використанням програмного комплексу

У вересні 2018 року в рамках проекту «Зміцнення громадської довіри» USAID (UCBI II) адміністратори Центру прийняли участь у семінарах – тренінгах «Стандарти обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг» та «Формування команди».

Сумської області, участь у якому прийняли адміністратори відділу надання адміністративних послуг Олександрівської РДА.

За рахунок субвенції з державного бюджету на здійснення заходів щодо підтримки територій, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту на сході України, Бахмутською міською радою за сприянням Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України на умовах співфінансування з місцевого бюджету (50*50) придбано 3 робочі станції для оформлення та видачі паспорта

громадянина України у формі ID - картки та паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм.

З метою підвищення якості послуг для населення громади на основі використання новітніх інформаційних технологій та розвитку інформатизації процесів надання адміністративних послуг у листопаді 2018 року укладено меморандум з виконавчим комітетом щодо впровадження та використання апаратно-програмного комплексу електронної системи ЦНАП.

Зазначена інформаційна система дозволить: впровадити єдину систему реєстрації та обробки заяв, що надходять до Центру, вести реєстр осіб отримувачів послуг, підвищити оперативність підготовки документів та передачі їх до суб'єктів надання адміністративних послуг, автоматично інформувати суб'єктів звернень про результати надання адміністративних послуг, здійснювати дієвий аналіз та контроль за наданням адміністративних послуг, а у майбутньому створити інтерактивний веб-портал з особистим кабінетом та сервісами верифікації відповідно до Закону України «Про електронні довірчі послуги».

Система також має суттєві переваги з поліпшення якості обслуговування відвідувачів, а саме:

- система електронного керування чергою дозволяє здійснити запис на прийом до адміністратора за технологією Just-In-Time з вибором дня і часу;
- автоматичне формування поданих заяв;
- SMS-інформування замовників про стан розгляду заяв;

На теперішній час проводяться роботи щодо запровадження зазначеного програмного забезпечення.

Пріоритетами роботи на 2019 рік ЦНАП Олександрівської РДА міста Запоріжжя є:

- розширення спектру видів адміністративних послуг які надаються через Центр за рахунок надання послуг з оформлення паспорта громадянина України у формі ID-картки та паспорта України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм;

- запровадження в Центрі електронного документообігу і як результат збільшення пропускної здатності ЦНАПу;
- вдосконалення системи оцінки якості обслуговування;
- впровадження нової системи електронного керування чергою;
- створення сучасного веб-сайту з можливістю здійснювати он-лайн реєстрацію в автоматизованій системі керування чергою, отримати консультацію адміністратора в он-лайн режимі, що суттєво підвищить зручність отримання адміністративних послуг в Центрі.
- підвищення кваліфікації персоналу Центру щодо фахової та психологічної підготовки, розвинутих комунікативних навиків і психологічної стійкості, формування навичок ефективної і коректної роботи з відвідувачами і мотивування співробітників на високу якість сервісу.

2.3 Оцінка діяльності адміністративних послуг для населення та юридичних осіб ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя

В українському суспільстві розпочалися масштабні реформи державного управління і місцевого самоврядування, зокрема змінилася філософія і технологія надання адміністративних послуг населенню. У регіонах України створено сучасні центри надання адміністративних послуг (так звані ЦНАПи), які використовують сучасний європейський досвід надання адміністративних послуг. Суб'єктами процесу безумовно постають дві сторони – і державні органи, які надають послуги, і населення, громадяни, які їх отримують. Тому без активної участі громадян, без «зворотного зв'язку» реформування системи надання адміністративних послуг неможливе.

Перед органами місцевого самоврядування стоїть проблема кардинальної зміни чинних практик надання адміністративних послуг, що стосуються не просто якості послуг, зручності умов, прозорості і доступності, а зумовлюють новий стиль відносин між громадянином і органом влади чи самоврядування (де громадянин – головний актор), у якому домінують сучасні технології

комунікації і в центрі комунікацій – інтереси населення. Виникла і відповідна наукова проблема – осмислення реформи і трансформування нових практик надання адміністративних послуг із допомогою міждисциплінарного підходу, методологічні і методичні пошуки у вивченні сучасних практик надання адміністративних послуг.

Проблема, що розглядається в статті, – вивчення особливостей громадського сприймання нових практик надання адміністративних послуг населенню, громадської оцінки діяльності ЦНАПів у регіонах України. Для вирішення цієї проблеми використовуються інструменти соціології управління, соціологічні парадигми і методи – соціологія дії Алена Турена, дослідницька стратегія «action research» (AR).

Відбулося обговорення проблеми модернізації системи надання адміністративних послуг, упровадження в цій сфері сучасних європейських стандартів [37];

- проведення прес-конференції спільно з керівництвом ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя;
- поширення прес-релізу з висновками і рекомендаціями;
- створення групи в соціальній мережі Facebook;
- інформаційне звернення до мера міста;
- проведення консультацій і переговорів із представниками міськвиконкому і керівником ЦНАПу;
- презентація рекомендацій та аналітичних записок, офіційні запити і звернення;
- публікації статей у місцевих ЗМІ, інтернет-виданнях і наукових журналах [38].

Аналіз результатів опитування громадян, які отримували послуги в ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя, дозволяє дійти таких висновків:

1. Створення Центру надання адміністративних послуг, на думку переважної більшості опитаних, сприяло поліпшенню якості надання

адміністративних послуг. 52 респонденти повністю отримали через ЦНАП усі необхідні їм послуги.²

2. Мешканці Запоріжжя вже досить активно користуються послугами ЦНАПу. Серед постійних клієнтів центрів переважають представники юридичних осіб. Більшість опитаних фізичних осіб уперше скористалися послугами ЦНАПу.

3. Основними джерелами інформації про центри та їх послуги є побутові контакти, офіційні сайти міських рад і телефонні консультації. Найвні канали інформування про функціонування ЦНАПів у двох третинах випадків забезпечують їх клієнтів повною інформацією, ще в чверті випадків – частковою. При цьому найбільш запитуваними відомостями є дані про перелік документів, необхідних для отримання адмінпослуг, перелік послуг, режим роботи та тривалість обслуговування клієнтів. За умови зростання кількості постійних клієнтів ЦНАП зменшується їх потреба в інформації про функціонування центрів.

4. Якість обслуговування клієнтів у центрах надання адміністративних послуг респонденти характеризують як високу. Загалом позитивно оцінили роботу ЦНАП 84 відвідувачі. Про належний рівень обслуговування свідчать такі факти:

- 52 опитаних зазначили, що їх питання були вирішені повністю, ще 32 повідомили, що питання вирішуються (переважно через технологічні особливості надання послуг);

- для 36 респондентів тривалість надання адмінпослуги чи отримання консультації не перевищувала 30 хв., упродовж години вирішувалося питання ще 4-х респондентів.

5. Під час оцінювання роботи центрів їх клієнти передусім звертають увагу на ввічливість персоналу, дотримання законності та нормативних процедур, загальну тривалість обслуговування і доступність повної інформації про адміністративні послуги. При цьому рівень задоволення клієнтів за вказаними критеріями є досить високим.

Відвідувачі центру надання адміністративних послуг переважно позитивно оцінюють факт їх створення, відзначаючи високий організаційний та професійний рівень їх функціонування.

Водночас із метою дальшого поліпшення рівня надання адміністративних послуг через ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя пропонується таке:

1) поліпшення інформаційної роботи (передусім із фізичними особами – користувачами послуг центрів) з метою донесення повної інформації про функціонування ЦНАП. Передусім користувачів цікавить повний перелік послуг, вартість їх отримання та організація роботи з надання послуг. Ефективними каналами передавання інформації вбачаються місцеві ЗМІ та адресне інформування.

Ефективною може бути реклама ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя через популярні інформаційні сайти Запоріжжя. Зазначені заходи сприятимуть зменшенню частки звернень до ЦНАПів з метою отримання консультацій і, відповідно, скороченню часу на надання адмінпослуг через зменшення навантаження на персонал центрів;

2) розширювати перелік надаваних у ЦНАП послуг за рахунок залучення до роботи в центрах представників Пенсійного фонду, МВС, МНС, інших структур, діяльність яких має дозвільно-регуляторний характер;

3) зважаючи на вагомість для клієнтів центрів чинника витрат часу на отримання послуги, вважається доцільним упровадити процедури дистанційного отримання адміністративних послуг. Зокрема, посилити сайт Центру механізмами надання таких послуг.

Слід зазначити певні недоліки:

- приміщення не відповідає вимогам і масштабам необхідної активності, доцільно підшукати чи побудувати сучасне приміщення для розміщення ЦНАП, зручне для відвідувачів і пристосоване для різних категорій відвідувачів;
- слід модернізувати ЦНАП з погляду використання ІТ-технологій. По-перше, зробити більш інформативним і функціональним веб-сайт Центру, що б це був сучасний багатофункціональний портал, а не просто сайт-візитівка, тут

клієнти повинні мати змогу створити електронну чергу, реєструватись для відвідин у зручний час, отримувати послуги і консультації в режимі он-лайн, здійснювати зворотній зв'язок, висловлювати свої оцінки, побажання, критику тощо. Електронну пошту слід перевіряти щодня й оперативно (через кілька годин, а не кілька днів) надавати консультації. У всякому разі, при отриманні листа треба посилати повідомлення відправнику;

- термінал повинен бути включений під час роботи постійно;
- відпрацювати інтегральну систему надання послуг, єдине вікно, одна людина дає довідки та ін.;
- зробити більш зручним графік: працювати в суботу (6 днів на тиждень), 2 дні – у четвер і п'ятницю – працювати до 20.00;
- установити в центрі міста біля будівлі міськвиконкому білборд з інформацією про ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя. Поширювати інформацію про роботу центру в місцевих ЗМІ;
- відпрацювати вивчення громадської думки про роботу центру (розробити систему моніторингу);
- надавати супутні послуги в центрі, зокрема продавати канцтовари;
- запровадити засоби, які полегшують доступ і пересування для осіб з функціональними обмеженнями;
- продумати роботу з дітьми відвідувачів, незважаючи на брак місця;
- установити камери відеоспостереження.

На системному рівні з метою поліпшення якості надання адміністративних послуг і кращого інформування громадян, установлення прозорості в практиці надання й отримання громадянами адміністративних послуг створити єдину, загальноукраїнську електронну базу отриманих адміністративних послуг громадянами України, підключити всі регіональні ЦНАП до цієї бази, розробити зручну й ефективну пошукову систему (кожен клієнт ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя в будь-якому регіоні матиме змогу швидко отримати довідку про адмінпослуги, які надавалися).

Громадяни мають інформацію про зразки отримання адмінпослуг в інших регіонах (опитування відвідувачів ЦНАПу в Запоріжжі стало частиною загальноукраїнського дослідження). Загалом близько 40,9 % респондентів є постійними клієнтами центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Частка тих, хто вперше звернувся до центрів, складає 30,2 % [39].

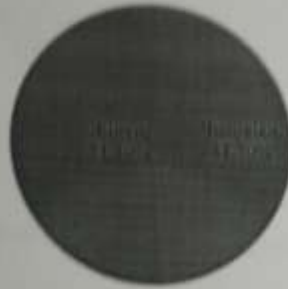


Рис.2.13 Статева структура ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя

Найбільш регулярно послугами ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя користуються представники юридичних осіб, серед яких частка тих, хто більше трьох разів відвідував ЦНАП, складає 55,8 %. Серед опитаних фізичних осіб найбільшою є група респондентів, які вперше завітали до центрів, – майже 40 % респондентів.

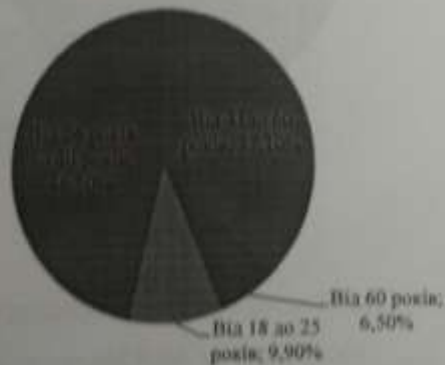


Рис. 2.14 Вікова структура ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя



Рис. 2.15 Суб'єктивність ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя

Соціально-демографічний паспорт респондентів ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя представлена на рис.2.14-2.16.

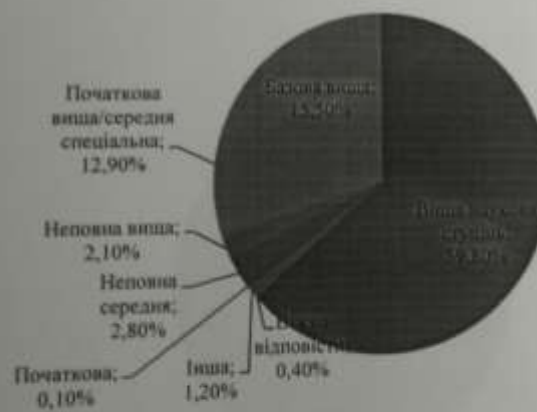


Рис. 2.16 Розподіл за рівнем освіти ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя

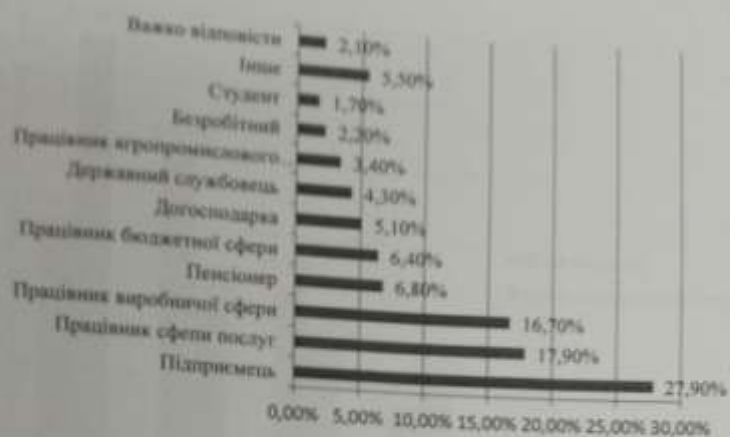


Рис.2.17 Розподіл за родом діяльності

Найбільшу сумарну частку розподілу за роду діяльності займає категорія «підприємець» 27,90%, при цьому найменшу складає «студент» 1,7%. (рис.2.17)

На рис.2.18 можна прослідкувати динаміку відвідувань ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя. Найбільша сумарна частка займає за регулярністю 40,9% у кількості більше 3 разів.



Рис.2.18 Кількість відвідувань ЦНАП

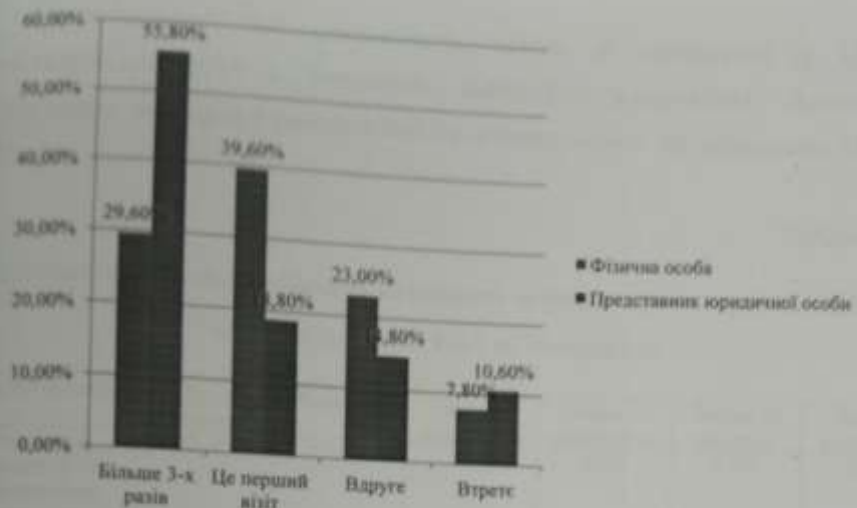


Рис. 2.19 Відповіді на запитання фізичних та юридичних осіб
«Наскільки регулярно Ви відвідуєте ЦНАП»

62,9 % опитаних можуть отримати всі необхідні їм послуги через ЦНАП, 8,4 % – ні. Понад чверть опитаних (28,7 %) не змогли дати на це запитання однозначної відповіді.

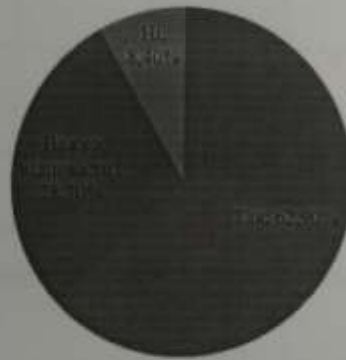


Рис.2.20 Відповіді на запитання «Чи всі адміністративні послуги, необхідні Вам, можна отримати через Центр?»

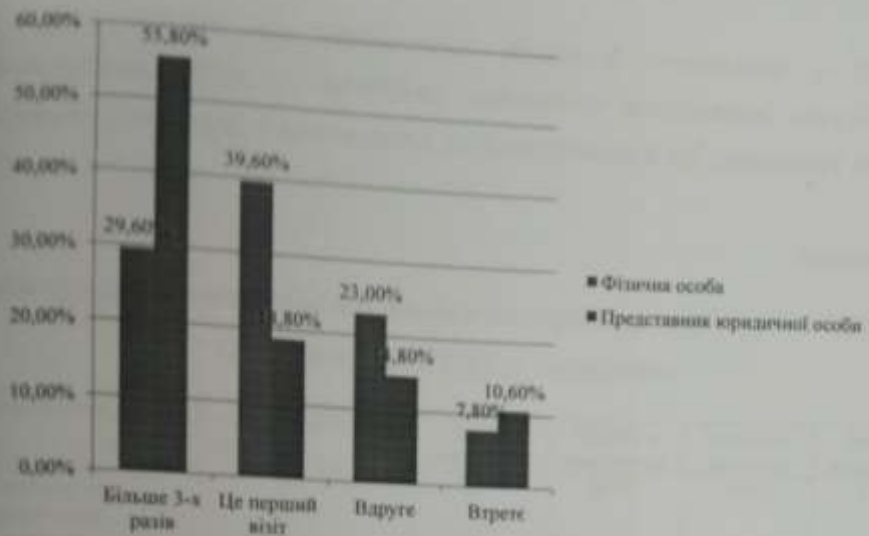


Рис. 2.19 Відповіді на запитання фізичних та юридичних осіб
«Наскільки регулярно Ви відвідуєте ЦНАП»

62,9 % опитаних можуть отримати всі необхідні їм послуги через ЦНАП, 8,4 % – ні. Понад чверть опитаних (28,7 %) не змогли дати на це запитання однозначної відповіді.



Рис. 2.20 Відповіді на запитання «Чи всі адміністративні послуги, необхідні Вам, можна отримати через Центр?»

Серед послуг, що респонденти хотіли б отримувати у ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя, найчастіше згадувалися: оформлення закордонного паспорта і реєстраційні та погоджувальні дії підрозділів МВД і МНС.

Таблиця 2.6

Відповіді на запитання «Оцініть важливість окремих аспектів роботи ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя»

Питання/Відповідь	Дуже важливо	Важливо	Середня важливість	Незначна важливість	Зовсім не важливо	Важко відповісти
Дотримання законності та нормативних процедур	72,2%	17,0%	4,2%	0,4%	0,6%	5,6%
Вітальність персоналу	69,5%	19,9%	5,5%	0,9%	0,3%	3,9%
Загальна тривалість обслуговування	66,2%	22,7%	5,8%	1,5%	0,6%	3,2%
Вартість отримання адміністративних послуг	60,0%	19,0%	8,8%	1,6%	1,7%	8,9%
Доступність і повнота інформації про адміністративні послуги	59,8%	26,5%	8,5%	0,6%	0,6%	4,0%
Кількість (перелік) наданих адміністративних послуг	50,6%	25,3%	10,9%	2,4%	2,0%	8,8%
Отримання адміністративних послуг дистанційно	42,9%	15,6%	11,9%	9,2%	7,7%	12,7%

Загалом опитані відвідувачі ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя високо оцінили важливість усіх запропонованих аспектів надання адміністративних послуг.

Порівняно більш значущими для респондентів у роботі ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя є:

- ввічливість персоналу (сумарна частка відповідей «Дуже важливо» і «Важливо» 89,4 %);
- дотримання законності та нормативних процедур (89,2 %);
- загальна тривалість обслуговування (88,9 %);
- доступність і повнота інформації про адміністративні послуги (86,3 %).

Таблиця 2.7

Відповіді на запитання «Оцініть, наскільки Ви задоволені роботою ЦНАП та умовами, створеними для відвідувачів?»

Питання/Відповідь	Ціком задоволені	Переважно задоволені	Переважно не задоволені	Абсолютно не задоволені	Важко відповісти
Культура обслуговування	84,3%	10,9%	0,8%	0,6%	3,4%
Рівень компетентності	83,3%	10,4%	1,9%	0,6%	3,8%
Зручність приміщення	80,3%	13,9%	0,2%	0,5%	3,9%
Тривалість надання адміністративних послуг	76,7%	13,8%	3,2	1,8%	4,5%
Можливість очікування у черзі	75,2%	15,0%	4,8	2,0%	3,0%
Можливість отримання повної інформації про адміністративні послуги	73,4%	18,9%	2,6%	0,7%	4,4%
Години і дні прийому відвідувачів	73,0%	19,4%	3,0%	1,4%	3,2%
Перелік наданих адміністративних послуг	72,0%	14,9%	1,7%	0,9%	10,5%
Зручність оплати послуг	60,6%	12,3%	2,5%	1,1%	23,5%
Вартість надання адміністративних послуг	59,9%	16,9%	3,0%	1,6%	18,6%
Вартість надання супутніх послуг	53,9%	14,5%	3,1%	1,8%	26,7%

Найменш важливим аспектом виявилася можливість отримання адміністративних послуг дистанційно.

Найбільше схвальних відгуків відвідувачів отримали такі аспекти функціонування ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя:

- культура обслуговування (сумарна частка відповідей «Цілком задоволений» і «Переважно задоволений» – 95,2 %);
- зручність приміщення (94,7 %);
- рівень компетентності (93,7 %);
- графік прийому відвідувачів (92,4 %);
- можливість отримання повної інформації про адмінпослуги (92,3 %).

Найбільшу сумарну частку негативних оцінок («Абсолютно не задоволений» та «Переважно не задоволений») отримали такі пункти, як:

- тривалість очікування у черзі (6,8 %);
- тривалість надання адмінпослуг (5,0 %);
- вартість надання супутніх послуг (4,9 %);
- вартість надання адмінпослуг (4,6 %).

Загалом рівень задоволення роботою ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя та умовами, створеними для відвідувачів, опитані оцінюють як дуже високу.

Водночас із метою дальшого поліпшення рівня надання адміністративних послуг через ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя пропонується:

1. Поліпшити інформаційну роботу (передусім із фізичними особами – користувачами послуг центрів) з метою донесення повної інформації про функціонування ЦНАПу. Передусім користувачів цікавить повний перелік послуг, вартість їх отримання та організація роботи з надання послуг. Ефективними каналами передавання інформації вбачаються місцеві засоби масової інформації та адресне інформування.

2. Розширення асортименту послуг призводить до певної напруженості в роботі ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя пропонується.

3. Вихід вбачасмо в дальшому розширенні можливостей отримувати адміністративні послуги з допомогою віртуальних методів, через Інтернет-

мережу, максимально збільшити масштаби віртуалізації процесу надання адміністративних послуг.

4. Серед постійних клієнтів центрів переважають представники юридичних осіб. Більшість опитаних фізичних осіб уперше скористалися послугами ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя.

Перспективи подальших розвідок. У подальшому передбачається вивчення впливу сучасних інтернет-технологій на практики надання адміністративних послуг населенню. Які можливості відкриває Інтернет для отримання адміністративних послуг? Які очікування населення щодо електронних методів у роботі ЦНАПів?

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ В ЦНАП ОЛЕКСАНДРІВСЬКОЇ РДА МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ

3.1 Підвищення якості адміністративних послуг у контексті міграційного процесу

Покращення якості надання адміністративних послуг, що *обслуговують* міграційні процеси, залишаються основними питаннями визначення сучасних підходів та їх вдосконалення в Україні. Важливим чинником є проведення реформ у взаємодії між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, що надають адміністративні послуги. Удосконалення послуг в напрямку міграційних процесів спирається на реалізацію функцій через посередництво управлінської діяльності відносно специфічних видів праці.

Вибір нових підходів управлінської діяльності в органах публічної влади, що надають адміністративні послуги, визначається, в першу чергу, на основі змісту та суті завдань, які мають вирішуватися в процесі обслуговування міграційних питань. Основною передумовою удосконалення якості послуг, що займаються обслуговуванням міграційних процесів, виступає подальша реалізація процесу демократизації і раціоналізації та забезпечення на цій основі результативності цих послуг, а також передбачає:

- залучення громадськості до вдосконалення адміністративних процесів, що займаються питаннями міграції;
- послуги, що надаються, є прозорими та відкритими;
- співпраця між всіма секторами влади - виконавча влада, місцеве самоврядування, громадський сектор та бізнес;
- моніторинг та оцінка ефективності адміністративних послуг, що займаються питаннями міграції на основі критеріїв результативності;

- реорганізація структури органів влади, що займаються питаннями міграції в напрямку оптимізації процесів, а також вдосконалення їх за допомогою програмного забезпечення;
- налагодження комунікацій між вертикаллю та горизонталлю влади;
- аналіз наукових досліджень, щодо їх практичного використання.

Законом України «Про адміністративні послуги», було визначено правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, зокрема дані засади також відносяться до надання послуг в напрямку міграційних процесів. Даний закон впливає на регулювання та створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та висвітлення основних засад щодо їх функціонування, а саме: впровадження ЦНАП до 1 січня 2014 року; порядок надання адміністративних послуг; зобов'язання суб'єктів надання адміністративної послуги; строки надання адміністративних послуг; плата за надання адміністративних послуг (адміністративний збір); організаційне забезпечення надання адміністративних послуг.

Кроком до підвищення якості обслуговування населення стало запровадження автоматизованої системи - віртуальний офіс. Інноваційний підхід надає змогу громадянам отримувати якісні адміністративні послуги, економити час та ресурси. Основними перевагами віртуального офісу є:

- 1) Нові підходи в обслуговуванні громадян, максимальна прозорість та відкритість при розгляді звернень громадян;
- 2) Електронний документообіг між суб'єктами надання адміністративних послуг та ЦНАПами.
- 3) Надання електронних сервісів громадянам в процесі отримання адміністративних послуг [40].

Підвищення якості обслуговування населення передбачає вдосконалення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх процес взаємодії між відповідними інформаційними системами, завдяки чому можливо задовольняти запити населення у вирішенні кола питань з міграції.

Одним з ефективних типів взаємодії між громадяни та державними органами влади щодо удосконалення адміністративних послуг є інноваційна система електронного уряду (е-урядування). Широке використання система електронного уряду зменшить витрати та підвищить ефективність обслуговування населення.

Система, що представляє адміністративні послуги в електронній формі здійснюється на єдиному державному порталі адміністративних послуг. Його основна мета - реалізовувати вільний доступ суб'єктів звернення до інформації про наявні адміністративні послуги завдяки мережі Інтернет. Однак Єдиний державний портал, що надає адміністративні послуги, знаходиться в режимі подальшого вдосконалення, особливо в питаннях завантаження та заповнення електронної форми заяв та інших документів [41].

Імплементация електронного урядування, завдяки чому можливо оформляти документи, зокрема при трудовій, освітній туристичній чи стаціонарній міграції по-вчинна враховувати закордонний досвід. Величезний інтерес до надання подібних послуг має місце в США, Великобританії, Швеції, Норвегії, Данії а також Чехії, Латвії, Естонії, Об'єднаних Арабських Еміратах [42].

Однією з головних проблем надання адміністративних послуг в контексті міграційних питань є розпорошеність адміністративних органів, в процесі чого при отриманні документів потрібно відвідувати кілька органів, що за територіальною приналежністю знаходяться на інших територіях. Беручи до уваги закордонний досвід, а саме досвід Європейського Союзу (зокрема ФРН), громадянин, щоб отримати послугу швидко, в межах одного візиту користувався розробленою моделлю єдиного офісу для громадян («one-stop-shop») [43].

Важливо приділити увагу данному аспекту, Офіси для громадян у ФРН задовольняють основні запити громадян (реєстрація місця проживання, реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень особи та паспортів тощо). Також, дана програма була впроваджена в Польщі, в межах якої було

заплановано у всіх районах воєводства забезпечити мешканців належною якістю послуг та прискоренню адміністративних процедур, створити відділи, де кожен мешканець міста (наприклад, Вршави) може вирішити питання обміну Ю-кар-ток, реєстрації транспортного засобу [44].

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає, що адміністративні послуги надаються суб'єктами надання через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) і через єдиний державний портал адміністративних послуг (ЄДПАП). Одним із яскравих прикладів Центра надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (Вінниця), Центр надання адміністративних послуг (Івано-Франківськ), Центр обслуговування мешканців (Львів). Також, варто взяти до уваги досвід Канади, що була однією з перших країн у впровадженні програми взаємодії уряду з громадянами за принципом «єдиного вікна» [45].

Було запроваджено координаційний центр з надання послуг громадянам за принципом «єдиного вікна» - «Сервіс Канада», шляхом розміщення потреб, очікувань і пріоритетів громадян і громад у Центр розробки та надання послуг. Основним здобутком підвищення якості обслуговування населення є зміни у відношенні до надання послуг на національному рівні. Досвід однієї з країн СНД - Грузії, що створила Будинок юстиції (House of Justice), яка представляє собою публічну установу, надаючи різні послуги в межах Міністерство юстиції. Отримання послуг у будинку юстиції можливо за принципом «єдиного вікна». Вирішені питання в контексті міграції є важливим кроком у створенні в Грузії Агентства цивільного реєстру, Національного агентства публічного реєстру (НАПР), Національного архіву, Національного бюро виконання, Нотаріальної палати, Законодавчого вісника, Навчального центру юстиції.

Особливістю функціонування центрів надання адміністративних послуг в кожній із закордонних країн є те, що вони є залежними від їх історичного минулого, демократичних цінностей, соціальних та економічних прав громадян і політичної системи та реакції суспільства на трансформацію державного устрою. На основі вище-викладеного, слід зазначити, що вдосконалення якості

надання адміністративних послуг в Україні є одним з пріоритетів управлінської діяльності органів державної влади та органів самоврядування.

Використання закордонного досвіду є важливим щодо впровадження єдиного центру надання послуг та реакції суспільства на трансформацію функцій державних органів влади. Широке розгалуження центрів надання адміністративних послуг допоможе зменшити витрати, підвищити довіру громадян до державних службовців.

Подальше удосконалення системи електронних адміністративних послуг забезпечує прозорість з боку службовців та підвищить ефективність обслуговування суб'єктів звернення. Хоча в Україні створюються ЦНАП-и, але подальша розробка системи організації взаємодії органів влади та громадян залишається низькою та потребує змін. Впровадження центрів надання адміністративних послуг надасть змогу запровадити модель («one-stop-shop»), для якісного обслуговування населення. На нашу думку, слід вносити певні корективи в Адміністративно-процесуальний кодекс України із відповідною системою організації [46].

Також слід виділити основні напрями, які потрібно вдосконалювати у підходах до якості обслуговування населення державним органам влади та місцевому самоврядування. Наприклад, розміщення ЦНАП є вкрай небажаним в неналежних приміщеннях, які не дозволяють якісно обслуговувати відвідувачів. Одним з недоліків приміщень, які виділяються під ЦНАП, є недостатність площі приміщень, в яких неможливо належно організувати робочі місця та є перешкодою для розширення спектру послуг. Вибір приміщення для ЦНАП має обиратися відповідно концепції «відкритого простору», тобто облаштування робочих місць персоналу у одній великій залі чи кількох великих кімнатах.

Слід приділити увагу відвідувачам з особливими потребами. В цьому напрямі більшість центрів у цій частині обмежуються лише пандусами для входу у приміщення. Наявність гнучких годин, що на практиці означає робочий час у ЦНАП змінюються відповідно загальним вимогам громадян. Запитання щодо діяльності ЦНАП є такими:

1. Виникає питання у відвідувачів відносно розмежування таких вивісок як «режим роботи ЦНАП» і «години прийому громадян»;
2. Деякі ЦНАП практикують диференційований графік прийому громадян; в такому разі громадяни орієнтуються до окремих годин представника певного структурного підрозділу/органу;
3. Також, одним з негативних факторів роботи ЦНАП є перерви протягом робочого дня або навіть є «дні опрацювання документів» [47].

Адміністративні послуги, що обслуговують міграційні процеси, мають наступні ознаки:

1. Адміністративна послуга надається за запитом фізичної або юридичної особи.
2. Надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням юридично значущих умов для реалізації прав конкретної приватної особи.
3. Адміністративні послуги надаються виключно владними установами які мають право надавати адміністративні послуги.
4. Право на одержання особою конкретної адміністративної послуги, тобто адаптація під потреби кожного громадянина в межах визначених чинним законодавством.
5. Результатом адміністративної послуги є адміністративний акт - рішення або юридична дія органу влади, якими задовольняється звернення особи [48]. Також адміністративні послуги, що надаються громадянам відносно питання міграційного процесу, можна класифікувати наступним чином: за рівнем повноважень щодо надання адміністративних послуг і видом правового регулювання процедури; за критерієм платності:
 - платні та безоплатні послуги; за змістом:
 - реєстрація, надання дозволу (ліцензії), сертифікація, атестація, верифікація, нострифікація, легалізація, встановлення статусу тощо;
 - за предметом (характером) питань:
 - підприємницькі (господарські), соціальні, земельні, будівельно-комунальні послуги тощо [48].

Згідно з представленою на рис.3.1 схеми компонентів підвищення якості обслуговування населення в межах міграційного процесу було визначено покращення надання адміністративних послуг, як одні з головних напрямів входить компоненти – раціоналізація, демократичність та результативність.

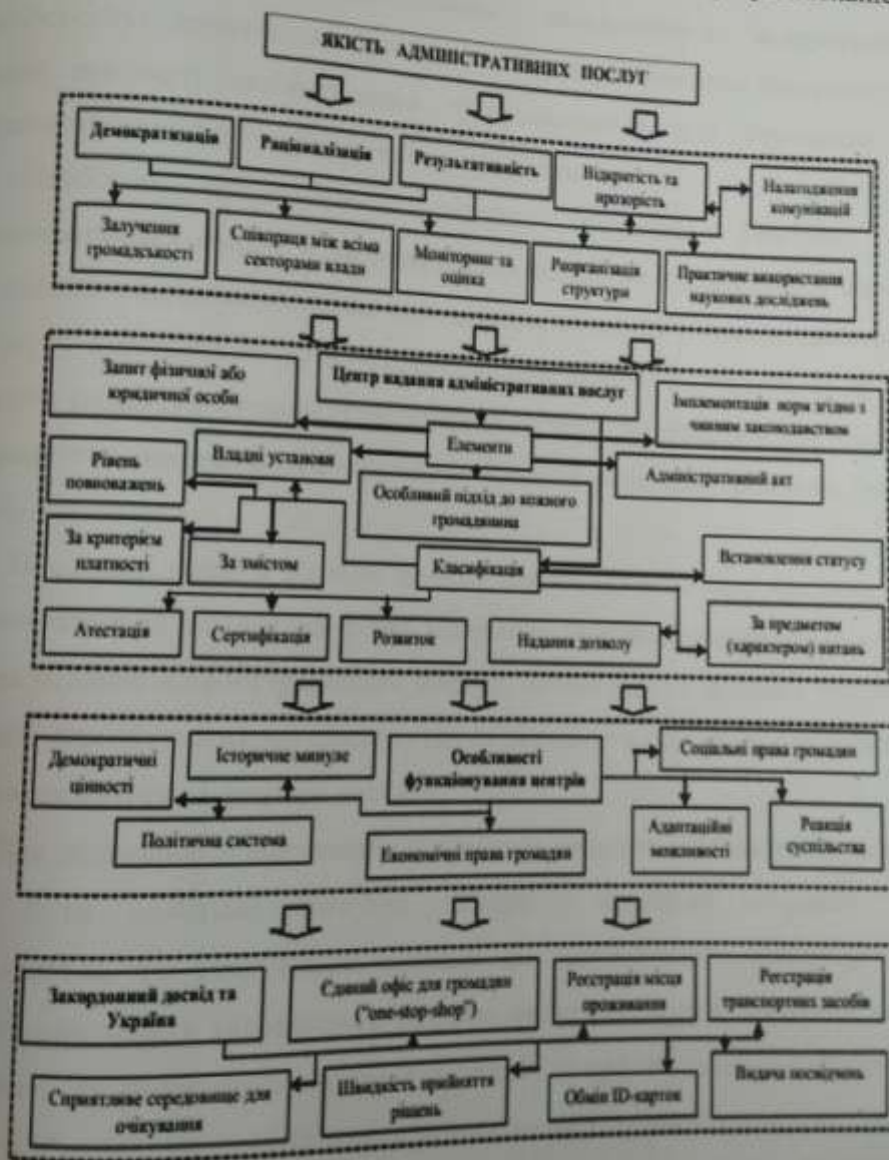


Рис.3.1 Схема компонентів підвищення якості обслуговування населення в межах ах міграційного процесу

В свою чергу, основними елементами результативності є залучення громадянства, налагодження стосунків між усіма секторами державних органів влади, моніторинг та оцінка дії Центрів надання адміністративних послуг, реорганізація структур якщо є можливим покращити надання публічних послуг, внаслідок відсутності Центрів надання адміністративних послуг, практичне використання наукових досліджень, налагодження комунікацій між громадянством, державними органами влади та приватними підприємствами, в даному контексті закордонними підприємствами, для отримання певних адміністративних послуг пересічному громадянину.

Найбільш актуальним вектором розвитку Центрів надання адміністративних послуг є запровадження найбільш сприятливого середовища для надання послуг пересічним громадянам, наявність різних адміністративних послуг по відношенню до Ю-карток, видача різних посвідчень за принципом «єдиного вікна», реєстрація транспортних засобів, реєстрація місця проживання, використання закордонного досвіду - Єдиний офіс для громадян («one-stop-shop»).

За останні роки в Україні почали впроваджувати нову систему надання адміністративних послуг на рівні місцевого самоврядування та мають назву Центри надання адміністративних послуг, метою яких є надання максимальної кількості адміністративних послуг, варто зауважити, що до даних видів послуг також відносяться міграційні послуги.

Для підвищення ефективності Центрів надання адміністративних послуг мають бути здійснені наступні заходи : внесення поправок чинного законодавства, що стосуються надання адміністративних послуг у зв'язку з виникненням нових міграційних питань, внесення нових законних актів, що регулюють та впливають на модернізацію сфери надання адміністративних послуг в Україні, уніфікація даних відносно всіх адміністративних послуг, що надаються центрами надання адміністративних послуг з метою їх зберігання в одній базі даних для кращого моніторингу.

Також вагомим аргументом Центрів надання адміністративних послуг є електронізація послуг, що пришвидшують та підвищують ефективність надання послуг громадянам країни. Але варто зауважити, лише за умови якісного інтегрування України до стандартів країн-членів Європейського Союзу відносно адміністративних електронних послуг набудуть вагомості в подальшому розвитку відносно міграційних процесів, що є так поширеними між країнами-членами ЄС та Україною.

3.2 Кадрове забезпечення ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя в контексті ідентифікації його впливу на динаміку показників надання адміністративних послуг

Ніщо не може підтвердити або заперечити гіпотетичне припущення краще, ніж очевидні і незаперечні факти, які отримані під час роботи незалежних оцінювачів – громадських організацій або експертних структур.

Тому, зібравши інформацію про якісні і кількісні показники надання адміністративних послуг службами міського виконавчого комітету м. Запоріжжя у 2015 році (до створення ЦНАП), отримані внаслідок моніторингу й оцінення цих процесів громадськими організаціями і відповідними внутрішніми службами, а також про результати поточних щорічних моніторингових оцінок за період 2015 – 2018 років (активної діяльності ЦНАП) та проаналізувавши їх динаміку в порівняльному режимі зі змінами певних характеристик персоналу ЦНАП (освіти, досвіду, розвитку знань і вмінь, поведінкових зразків тощо), необхідно ідентифікувати зв'язок між якістю персоналу (зокрема керівництва) і змінами показників функціонування інноваційної структури.

Адже підтвердження цього зв'язку та ідентифікація знаку його впливу на зміни результатів роботи ЦНАП за оцінюваний період дасть, без сумніву, можливість оцінити вплив на ці результати запропонованих і реалізованих автором даного дослідження моделей, структур, умов і рекомендацій щодо

удосконалення механізмів державного управління процесами надання адміністративних послуг населенню. 85

Слід зауважити, що протягом всього оцінюваного періоду персонал колективу ЦНАП під мотивувальним і стимуловальним впливом керівництва активно реалізовував програму безперервного процесу навчання і розвитку персоналу, наголошуючи на саморозвитку і постійному самонавчанні працівників ЦНАП, їх участі в семінарах, тренінгах, конференціях, інноваційних проектах і ін. Таку цільову роботу керівництва ЦНАП спрямовано на поступову трансформацію інноваційної структури органу місцевого самоврядування в «організацію, що навчається» задля отримання досвіду і навичок сучасних європейських стандартів надання адміністративних послуг з використання відповідних технологій та інструментарію.

З метою виконання цього критично важливого завдання на етапі становлення і розвитку ЦНАП його керівництво регулярно діагностувало потреби розвитку і соціально-психологічної та професійної адаптації персоналу як основної умови оволодіння і практичного використання нових знань про стандарти надання послуг, технології емпатії, «активного слухання», проникнення в потреби, турботу про клієнтів, правильного демонстрування і висловлювання своїх емоцій в процесі спілкування з ними тощо.

Адже саме соціально орієнтовані етико-психологічні аспекти діяльності працівників ЦНАП, які дуже важко практично виміряти й оцінити, є той рівень соціального інтелекту і суспільної свідомості функціонерів, який необхідний для належного функціонування і реалізації організаційно-управлінських, нормативно-правових і етично-мотиваційних зразків їх робочої поведінки.

Соціально орієнтовані духовні і моральні поведінкові стандарти, внаслідок навчання і розвитку глибоко укорінені в свідомості, підсвідомості і менталітеті персоналу ЦНАП, повинні стати тими інтелектуально-регуляторними механізмами, які визначають ставлення до посадових службових обов'язків, здобуття необхідного комплексу професійних знань, моральних та

емоційних обмежень, основою яких є, відповідно, креативна, особистісна і соціальна частини інтелекту будь-якого функціонера персоналу.

Враховуючи рекомендації цього дослідника щодо організації «безперервно навчання як удосконалення освіти» державних службовців [49] і виявлені основні процеси їх професіоналізації, які впливають на «професійну мобільність» і «професійно мобільні якості» [50], вважаємо необхідним зауважити, що запропоновану нами вище модель «Піраміди інтелектуальних домінант» публічного службовця з надання адміністративних послуг можна вважати основою і гарантією забезпечення «професійної мобільності» будь-якої особистості. Адже «професійна мобільність» особи чи групи осіб є наслідком і складником «інтелектуальної мобільності» – більш широкого поняття, яке характеризує готовність особи до переходу з однієї інтелектуальної страти (професійної, економічної чи політичної) в іншу [49].

Тому їх комплексне використання можна цілком обґрунтовано вважати інноваційною технологією і моделлю професійного розвитку персоналу у специфічному професійному середовищі ЦНАП шляхом активного і безперервного навчання, самонавчання і самоменеджменту, результатом та критерієм оцінювання якого стає рівень його професійної мобільності, від залучення людей до колективу до індивідуального та групового розвитку останніх у процесі забезпечення належного функціонування інноваційної структури.

Якщо взяти до уваги, що високий інтелект працівників та атмосфера праці «рука об руку один з одним» є необхідними, але недостатніми, то умовою достатності слід вважати врахування специфіки функціонування працівників ЦНАП в постійному контакті зі «суб'єктами звернень».

Отже, для виявлення і аналізу змін, які відбувались у характеристиках персоналу (інтелектуальних, організаційних) ЦНАП (Олександрівської РДА м. Запоріжжя), штатний розпис якого станом на 04.12.2018 року представлено в таблиці 3.2, слід проаналізувати й оцінити як зміни цих характеристик, так і зміни результатів функціонування колективу.

Штатний розпис управління адміністративних послуг
(Центр надання адміністративних послуг Олександрівської РДА м. Запоріжжя)
станом на 04.12.2018 року

	Назва посад	Кількість штатних посад	Категорія посад	Зауваги
1	Начальник управління	1	V	
Відділ адміністративних послуг				
2	Заступник начальника управління, начальник відділу, адміністратор	1	V	
3	Адміністратор	1	V	
4	Адміністратор	1	V	
5	Адміністратор	1	V	
6	Адміністратор	1	V	
7	Адміністратор	1	V	
8	Адміністратор	1	V	
9	Адміністратор	1	V	
10	Головний спеціаліст	1	VI	
	Всього у відділі	10		
Відділ дозвільно-погоджувальних процедур				
11	Начальник відділу, державний адміністратор	1	V	
12	Державний адміністратор	1	V	
13	Державний адміністратор	1	V	
	Всього у відділі	3		
Відділ інформаційних технологій та комунікативної роботи				
14	Начальник відділу, адміністратор	1	V	
15	Адміністратор	1	V	
	Всього у відділі	2		
	Всього в управлінні	15		

В таблиці 3.3 представлено інформацію, зібрану за період останніх 2 роки про динаміку показників протягом досліджуваного періоду за кількістю, плінністю, рівнем освіти, активністю в навчанні і самонавчанні, стажем роботи, участі в професійно розвиваючих заходах, домінантним типом поведінки тощо,

що характеризують розвиток персоналу, його інтегрованість і специфічну професійність.

Динаміка змін в основних характеристиках персоналу колективу ЦНАП
Олександрівської РДА м. Запоріжжя протягом 2016 – 2019 років

Таблиця 3.3

Показники персоналу ЦНАП		Роки діяльності			
		2016	2017	2018	2019
Загальна чисельність персоналу		14	14	14	15
Плинність/стабільність кадрів		1	1	1	2
Освіта	вища з держ. управ.	2	2	3	6
	вища спеціальна	9	10	10	13
	вища не спеціальна	2	1	2	2
	друга освіта	3	0	2	7
	підв.кваліфікації	7	5	6	10
Стаж державної роботи	до 5 років	7	7	6	8
	до 10 років	6	6	7	5
	до 15 років	1	1	1	2
Участь працівників	в конференціях	4	3	5	5
	в семінарах, круглих столах	7	7	8	8
	в інноваційних, в міжнар. проєктах	5	5	7	10
	в роботі НГО	4	6	6	3
Типи домінуючої поведінки за концептом ТКІ:	співпраці, %		71,43		
	компроміс, %		21,43		
	суперництво, %		-		
	приспособлення, %		-		
	унікнення, %		7,14		

Отже, можна зробити такі висновки:

- загальна чисельність працівників ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя є стабільною;
- плинність кадрів – незначна;
- освітній ценз персоналу виявляє тенденцію постійного зростання;
- досвід як окремих працівників, так і всього колективу також свідчить про тенденцію до зростання;

- формальне, неформальне і спонтанне навчання та саморегулятивне працівників завдяки участі в семінарах, круглих столах, конференціях (характеризується широким спектром тенденцій);

- домінуючий тип поведінки працівників у колективі «співпраця» змінює домінуючий тип поведінки працівників до 10 (71,43% за штату 14), а до 21, 43 % за появи однієї особи з домінують «виконання» і субдомінують «співпраця».

Фіксуючи поступові позитивні зміни в оцінках характеристик і показників персоналу ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя, яких досягнуто завдяки використанню рекомендацій автора цього дослідження, перейдімо до аналізу результатів діяльності цієї структури. Адже будь-які зміни рівня професійного розвитку та морально-психологічного стану працівників ЦНАП повинні відповідно впливати і на результати його функціонування.

Для ідентифікації і верифікації цього зв'язку складено таблицю 3.4, де сконцентровано інформацію про кількісні результати діяльності з надання адміністративних послуг працівниками ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя. Слід звернути увагу, що робота ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя протягом аналізованих років відбувалася в режимі формування і переформування його функціональних відділів і служб, у зв'язку з чим в таблиці є або немає певних назв підрозділів. Однак, кількість задокументованих звернень (прийнято документів) і наданих послуг (виконано документів) зафіксується за роками.

Аналізуючи наведену інформацію щодо кількісних показників діяльності ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя (у таблиці 3.4), слід зважати на такі міркування:

- кількість звернень до органів влади в добре запроєктованій, налаштованій, відлагодженій і забезпеченій ресурсами соціально-економічній системі повинні бути стабільними в часі з фоновими флуктуаціями не більше, ніж 5-10%;

- різкі зміни кількості звернень (>20%), як правило, спричинені змінами державних законів і регулювань, локальних нормативно-правових актів, в соціально-культурній рефлексії соціуму, спричинених виникненням і розвитком форс-мажорних або кризових ситуацій тощо;
- повільні тренди в кількості звернень як за їх збільшення, так і зменшення є наслідками перехідних процесів стабілізації ситуації в соціумі після змін в державних законах і регулюваннях, у локальних нормативно-правових актах, ліквідації форс-мажорних або кризових ситуацій тощо.

Таблиця 3.4

Узагальнена інформація про кількісні показники діяльності ЦНАП
Олександрівської РДА м. Запоріжжя з надання адміністративних
послуг 2017-2018 роках

№	Назва департаменту органу	2017 рік			2018 рік		
		Прийнято документів	Виконано документів	Надано документів	Прийнято документів	Виконано документів	Надано документів
1	Департамент містобудування та архітектури	3955	4020	148	5536	5571	850
2	Управління Держкомзему в місті Запоріжжі	5268	5281	76	5863	5925	280
3	Управління земельних відносин	2447	2480	183	304	360	72
4	Департамент комунального господарства, транспорту і зв'язку	643	668	156	749	749	322
5	КП «Запорізький міський рекламно-інформаційний центр»	5	8	88	-	-	-
6	КП «Муниципальна інспекція з благоустрою»	21	27	1	-	-	-
7	Відділ обліку та реєстрації житла	643	643	156	659	690	138
8	Службу у справах дітей	355	335	399	235	243	327
9	Управління у справах сім'ї, молодіжної та гендерної політики	-	-	-	337	частково	93
10	Управління міграційної служби в області	296	294	1098	7319	7051	2194
11	Загальний відділ	71	64	32	138	140	27
12	Фінансове управління	215	228	361	-	-	-
13	Юридичний відділ	37	234	106	11	18	44
14	Управління організаційно-інформаційної роботи та контролю	3	4	0	1	1	4
15	Управління освіти	5304	5304	0	-	-	-
	Всього	19060	19356	2368	21152	20857	4351

Аналіз даних таблиці 3.4 щодо кількості наданих адміністративних послуг дозволяє дійти таких висновків:

- загальна кількість прийнятих до розгляду задокументованих звернень за наданням адміністративних послуг і наданих за ними зверненнями послугами в межах 37-58% без явно вираженого тренду;
- деякі функціональні напрямки надання адміністративних послуг є преревантаженими, а до інших споживачі послуг майже не звертаються;
- найбільш перевантаженими зверненнями громадян є Управління Держкомзему в місті Запоріжжі, Управління земельних відносин, Департамент містобудування та архітектури;
- найменше навантаження має Управління організаційно-інформаційної роботи та контролю, КП «Муніципальна інспекція з благоустрою», КП «Запорізький міський рекламно-інформаційний центр»;
- різниця в кількості звернень за максимально і мінімально перевантаженими напрямками надання адміністративних послуг перевищує кілька тисяч звернень.

Навіть поверхневий порівняльний аналіз інформації з таблиць 3.3 і 3.4 свідчить про цілком очевидну відсутність кореляції між станом і характеристиками персоналу ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя, які мають характерну тенденцію до покращання, та кількістю наданих ними адміністративних послуг, які не демонструють вираженої тенденції.

У зв'язку з вищевказаним прямо зв'язати кількість звернень і наданих у відповідь послуг з якістю роботи і характеристиками персоналу ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя не можливо. Це пояснюємо тим, що джерелом звернень є населення міста, потреби якого визначаються не професіоналізмом, кваліфікацією і якістю роботи з клієнтами персоналу ЦНАП, а зовсім іншими джерелами впливу і формування попиту на послуги.

Тому, реальне оцінення роботи колективу ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя вимагає використання інших засобів. Слід оцінювати не кількість

виробленої колективом продукції (послуг), а рівень задоволення потреб споживачів і відгуки останніх про якість їх надання.

Для цього ми в таблицях 3.5-3.7 сконцентрували інформацію про результати моніторингу діяльності ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя, яку виконували згідно з розпорядженням міського голови від 19.11.2016 р. № 481-р «Про проведення анкетування» з метою визначення задоволеності мешканців міста рівнем адміністративних послуг. Слід наголосити, що анкетування на предмет оцінювання роботи колективу ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя здійснювали за ініціативою працівників виконкому і центру протягом (з 25.05. 2016 р. по 17.06.2017 р.) та 2018 (з 04.06.2019 р.) років [50].

Таблиця 3.5

Оцінювання знань і компетентності працівників ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя протягом 2016-2019 років

Роки	Оцінка			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
2016	216 (72%)	65 (21,7%)	16 (5,3%)	3 (1%)
	93,7%			6,3%
2017	308 (43%)	326 (46%)	66 (9%)	16 (2%)
	89%			11%
2018	165 (1%)	113 (1%)	17 (5,7%)	5 (1,6%)
	92,7%			7,3%
2019	243 (49,5%)	243 (49,2%)	243 (6,7%)	243 (1,8%)
	91,5%			8,5%

У 2018 році процедуру анкетування проведено в ЦНАП, а також структурних підрозділах, які надають послуги населенню згідно із затвердженням переліком. Рівень обслуговування оцінювали респонденти (300 осіб) за такими трьома показниками: знання і компетентність працівників, культура обслуговування, зручність для осіб з обмеженими можливостями.

з метою об'єктивізації результатів протягом цих років до процедур виконання керівництвом МВК і ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя залучено волонтерів Запорізької обласної громадської організації «Молода Просвіта», проекту МВК «Молодь і влада», Молодіжного громадського центру «Еталон», ГО «Ділові ініціативи», ГО «Агентство з розвитку приватних ініціатив», ГО «Центр регіонального та муніципального розвитку – Ресурсний центр» та ін.

Таблиця 3.6
Оцінення культури обслуговування ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя протягом 2016-2019 років

Рок	Оцінка			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
2016	197 (65,7%)	79 (26,3%)	18 (6%)	6 (2%)
	92%		8%	
2017	294 (41%)	343 (48%)	69 (10%)	10 (1%)
	89%		11%	
2018	162 (54%)	115 (38,3%)	17 (5,7%)	6 (2%)
	92,3%		7,7%	
2019	255 (51,9%)	181 (36,9%)	40 (8,1%)	15 (3,1%)
	88,8%		11,2%	

Слід зауважити, що практичні рекомендації і методичні напрацювання щодо обов'язкового залучення громадськості до процесів і процедур такого моніторингу створено в Україні дещо пізніше [50]. Однак вважаючи доцільним вивчення рівня задоволеності споживачів послуг як можливості верифікації прийнятих рішень щодо кадрового наповнення ЦНАП, міськвиконком м. Запоріжжя започаткував і унормував цю процедуру як обов'язкове щомісячне оцінення.

За показниками формальної освіти (табл. 3.5-3.7), усі працівники ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя протягом останніх років виявляють

позитивні зміни в отриманні другої, спеціальної та додаткової освіти. Вважаємо необхідним звернути увагу на доцільність інтенсифікації в процесах і процедурах розвитку персоналу колективів з надання адміністративних послуг методами, методик і технологій організації неформальної і спонтанної освіти працівників [50], які протягом 2016 – 2019 років активно використовували в цьому колективі.

Таблиця 3.7

Оцінення якості наданої послуги ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя протягом 2016-2019 років

Роки	Оцінка			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
2016	-	-	-	-
2017	223 (31,2%)	367 (51,2%)	109 (14,8%)	20 (2,8%)
	82,4%		34,8%	
2018	149 (49,7%)	128 (42,7%)	18 (6%)	5 (1,6%)
	92,3%		7,7%	
2019	198 (40,3%)	223 (25,4%)	48 (9,8%)	22 (4,5%)
	85,7%		14,3%	

Набутий і верифікований на прикладі ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя досвід із регулювання взаємодії учасників процесів надання адміністративних послуг має високий потенціал корисності для використання в інших структурах аналогічного призначення. Адже саме на часі є створення таких центрів або служб на інших ієрархічних рівнях системи управління державою, у зв'язку з чим цілком доцільно розглянути використання корисного досвіду в процесах створення регіональних мереж ЦНАП.

Україна – це демократична, соціальна, європейська держава. У сучасних умовах життя українського суспільства діє адміністративна реформа, яка являє собою комплекс політико-правових заходів, які полягають у структурних, функціональних та державно-службових перетвореннях, насамперед у сфері виконавчої влади, з метою перетворення і зладно-репресивного механізму на організацію, що служить суспільству, і створення на цій основі ефективної системи державного управління. Одним із принципово важливих, на наш погляд, завдань адміністративної реформи – є покращення якості надання адміністративних послуг з використанням зарубіжного досвіду розвинених країн.

Згідно до Закону України «Про адміністративні 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, проте окрім визначення закріпленого в законі, є також доктринальні розробки таких авторів як Е. Демський, В. П. Тимощук, А. В. Юрмач, В. Б. Аверьянов І. С. Пахомов з приводу поняття та ознак адміністративних послуг.

Узагальнюючи позиції вищенаведених науковців можна відокремити, на наш погляд, такі найбільш характерні ознаки адміністративних послуг:

- 1) Адміністративна послуга надається за зверненням фізичної або юридичної особи.
- 2) Надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням юридично значущих умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної приватної особи.
- 3) Адміністративні послуги надаються виключно адміністративними органами через реалізацію владних повноважень.

4) Право на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідне повноваження адміністративного органу має визначатися лише законом.

5) Результатом адміністративної послуги є адміністративний акт — рішення чи юридично значуща дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи.

Центри надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) мають особливий статус. ЦНАП буквально не належать до суб'єктів надання, тому що вони не надають адміністративні послуги безпосередньо, а забезпечують організацію надання шляхом взаємодії з суб'єктами надання.

По-друге, це суб'єкти отримання адміністративних послуг так звані «споживачі послуг» до них відносять до них як фізичних, так і юридичних осіб.

На основі вищевикладеного у третьому розділі, слід зробити висновок, що наразі не існує чітко визначених меж критеріїв якості надання публічних послуг, внаслідок чого виникає недостатня ефективність діяльності місцевих органів влади. Тому слід сказати, що впровадження системи оцінювання критеріїв якості надання публічних послуг є одним з ефективних засобів підвищення результативності органів місцевого самоврядування.

Визначаючи оцінку якості надання публічних послуг слід розуміти що основною метою її є забезпечення прав і свобод громадян, реалізація владних повноважень, законодавчо закріпленими за органами місцевого самоврядування. Для вдалої імплементації механізмів щодо визначення оцінки та якості надання публічних послуг, має бути чітко визначені умови та дії при оцінці надання публічної послуги.

За останні роки в Україні почали впроваджувати нову систему надання адміністративних послуг на рівні місцевого самоврядування та мають назву Центри надання адміністративних послуг, метою яких є надання максимальної кількості адміністративних послуг, варто зауважити, що до даних видів послуг також відносяться міграційні послуги.

Для підвищення ефективності Центрів надання адміністративних послуг мають бути здійснені наступні заходи: внесення поправок чинного законодавства, що стосуються надання адміністративних послуг у зв'язку з виникненням нових міграційних питань, внесення нових законних актів, що регулюють та впливають на модернізацію сфери надання адміністративних послуг в Україні, уніфікація даних відносно всіх адміністративних послуг, що надаються центрами надання адміністративних послуг з метою їх зберігання в єдиній базі даних для кращого моніторингу.

Також вагомим аргументом Центрів надання адміністративних послуг є електронізація послуг, що пришвидшують та підвищують ефективність надання послуг громадянам країни. Але варто зауважити, лише за умови якісного інтегрування України до стандартів країн-членів Європейського Союзу відносно адміністративних електронних послуг набудуть вагомості в подальшому розвитку відносно міграційних процесах, що є так поширеними між країнами-членами ЄС та Україною.

Набутий і верифікований на прикладі ЦНАП Олександрівської РДА м. Запоріжжя досвід із регулювання взаємодії учасників процесів надання адміністративних послуг має високий потенціал корисності для використання в інших структурах аналогічного призначення. Адже саме на часі є створення таких центрів або служб на інших ієрархічних рівнях системи управління державою, у зв'язку з чим цілком доцільно розглянути використання корисного досвіду в процесах створення регіональних мереж ЦНАП.

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. із змін., внес 15.03.2016. Згідно із Законами України: за станом на 20.05.16. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96> (дата звернення: 20.10.2019).
2. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. *Збірник матеріалів*. Київ, 2015. 428 с
3. Гончарук Н.Т. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління : теорія та практика*. 2017. № 10. С. 26–32.
4. Даньшина Ю. Теоретичні засади надання адміністративних. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 3(10). С. 51–57.
5. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право* : зб. наук. пр. 2015. Вип. 47. С. 269-274.
6. Про адміністративні послуги: Закон України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2016. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 15.10.2019)
7. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа. *Юридична наука*. 2018. № 1. С. 79-86.
8. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2016. 56 с
9. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2016. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>. (дата звернення: 21.10.2019)
10. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2016. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 12.10.2019)

11. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015р із змін., внес. 01. 01. 2016р. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 22.10.2019)
12. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів 30. 02. 2013 р. із змін., внес. 14. 10. 2014. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-p> (дата звернення: 12.11.2019)
13. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова Кабінету Міністрів від 30. 02. 2013 р. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-p> (дата звернення: 12.11.2019)
14. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів від 03.02.2013 р. із змін., внес. 27. 08. 2013. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-p> (дата звернення: 12.11.2019)
15. Деякі питання надання Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку платних адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів від 26. 10. 2011 р. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1097-2011-p> (дата звернення: 12.11.2019)
16. Про затвердження Порядку справляння плати за надання платних адміністративних послуг з оформлення та видачі документів у галузі державного експортного контролю і переліку платних адміністративних послуг, що надаються Державною службою експортного контролю, та розміру плати за їх надання: Постанова Кабінету Міністрів від 13. 06. 2011 року. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/746-2011-p> (дата звернення: 12.07.2019)
17. Про затвердження стандартів надання адміністративних послуг Міністерством охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів від

28. 12. 2011. Згідно із законами України: за станом на 20.05.16. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0404-12> (дата звернення: 20.10.2019).
18. Циганов О. Г. Класифікація адміністративних послуг. *Наука і правоохорона*. 2018. №1(19). С. 60-66.
19. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2016. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 21.05.2019).
20. Бригілевич І. І. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник. Київ : СПД Москаленко О. М., 2015. 440 с.
21. Дембіцька С. Л. Правові засади діяльності з надання адміністративних послуг населенню України органами місцевого самоврядування : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. юр. наук: спец. 12.00.07. Львів, 2017. 16 с.
22. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів від 01. 08. 2013р. із змін., внес. 14. 10. 2014. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16 – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п> (дата звернення: 21.04.2019).
23. Мердова В.С., Тулінов А.С. Методичні рекомендації для підготовки до комплексного державного екзамену з дисциплін: «Адміністративне судочинство», «Адміністративно-правове регулювання публічної служби в Україні», «Адміністративно-правові засади надання адміністративних послуг». Кривий Ріг : ДЮОІ МВС України, 2016. 89 с.
24. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012р. із змін., внес 01. 01. 2016. Згідно із законами України: за станом на 20. 05. 16. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 22.03.2019)
25. Поляк О. В. Механізми надання управлінських послуг органами влади : автореф. дис. на здобуття канд. держ. упр. : спец. 25.00.02 . Львів, 2016. 22 с.

26. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012р. із змінами, внес. 01. 01. 2016. Згідно із законами України за станом на 20. 05. 16 – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 11.11.2019).
27. Тимоощук В.П. Оцінка якості адміністративних послуг. Київ: Факт, 2013. 88 с.
28. Дубич К. В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері: досвід Великобританії. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. Електронний збірник наукових праць. 2018. № 2(8). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(8)/12dkvsdv.pdf) (дата звернення 25.04.2019).
29. Коженко Я., Мамычев А. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации. *Власть*. 2019. № 3. С. 44–47
30. Тихонова Д. С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. *Право і безпека*. 2019. № 4. С. 70–75. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pib_2014_4_15.pdf (дата звернення 24.07.2019).
31. Фуршик М. А., Кураш А. П. Влияние технологий государственного управления на экономическое развитие. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2018. №2. С. 36–47.
32. Тимоощук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Київ : Софія-А, 2016. 104 с.
33. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 8. URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN> (дата звернення 24.07.2019).
34. Тимоощук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : Софія-А, 2018. 104 с.
35. Пухкал О. Реформування державного управління: пошук нових концепцій. *Вісн. Нац. акад. держ. упр.* 2018. № 1. С. 31–38.

36. Карпенко О. В. *Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади*. Київ: АМУ, 2017. 160 с.
37. Шаров Ю. П. *Адміністративна послуга*. Енциклопедичний словник державного управління. Київ: НАДУ, 2017. 220 с.
38. Кунцевич М. П. Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади. *Держава і право*. 2018. Вип. 58. С. 45-48.
39. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*. 2018. Вип. 47. С. 66-71.
40. Петьовка В. О. Окремі проблеми визначення поняття «адміністративна послуга» та способи їх вирішення. *Публічне право*. 2018. № 2. С. 90-96.
41. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. *Зарубіжний досвід і пропозиції для України*. Київ: Факт, 2015. С. 118.
42. Ківалов С. В. *Адміністративне право України: навч.-метод. посіб. 4-е вид., перероб. і доп.* Одеса: Фінікс, 2018. С. 430.
43. 1. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 33—39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6 (дата звернення: 11.09.2019)
44. Серант А. Оцінка якості надання адміністративних послуг 2015. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_42/fail/18.pdf (дата звернення: 11.04.2019)
45. Калинець Н. І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 211—219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_28 (дата звернення: 21.11.2019).
46. Калинець Н.І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 211—219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_28 (дата звернення: 11.10.2019).

47. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13—2013-%D0%BF> (дата звернення 20.08.2019).
48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2019).
49. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг в м. Запоріжжі. URL: <http://cnapzmr.gov.ua/vazhlyve/monitorynh-yakosti-obsluhovuvannya-ta-nadannya-administratyvnyh-posluh-u-m-zaporizhzhii-za-veresen-2019/> (дата звернення: 11.10.2019).
50. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг Олександрівської районної державної адміністрації. URL: <https://my.gov.ua/info/servicecenter/1804/details> (дата звернення: 11.10.2019).