

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА
ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
(на матеріалах ЦНАПу Хмельницької міської ради)**

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування за денною формою навчання

Сидорук Олександра Василівна

(прізвище імя та по-батькові)

Керівниця: деканеса факультету управління та економіки, к.е.н., доцентка

Терещенко Тетяна Василівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище імя та по-батькові)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сидорук О.В. – Інноваційні підходи до організації діяльності центрів надання адміністративних послуг (на матеріалах ЦНАПу Хмельницької міської ради).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній із формуванням інноваційного підходу в організації діяльності Центру надання адміністративних послуг.

У теоретичному розділі розкрито зміст поняття «адміністративна послуга». Класифіковано різновиди адміністративних послуг. Досліджено вітчизняне та зарубіжне інституційне та нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг.

У дослідницько-аналітичному розділі наведена загальна характеристика досліджуваного об'єкту. Проаналізовано сучасний стан та тенденції його діяльності. Проведено оцінку якості Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради за 1000-бальною методикою. Виділено інноваційні інструменти надання адміністративних послуг. Проаналізовано підходи та інструменти електронного врядування, як одного з найпрогресивніших інноваційних інструментів в організації Центрів надання адміністративних послуг.

У третьому розділі виділено напрями адаптації інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг. А також, детально розкрито шляхи удосконалення організації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Ключові терміни та поняття: адміністративна послуга, інновація, організація, інноваційні підходи, інноваційні інструменти, електронне врядування, Центр надання адміністративних послуг.

ANNOTATION

Sydoruk O.V. – Innovative approaches to the organization of the activity of the administrative service centers (based on the materials of the Center for Administrative Services of the Khmelnytskyi City Council).

Master`s thesis for master`s degree in the specialty 281 Public management and administration.

The article reveals the meaning of the concept of "administrative service". The state and indicators of the activity of the Center for the provision of administrative services of the Khmelnytskyi City Council were analyzed. The quality assessment was carried out according to the 1000-point method. Innovative tools for providing administrative services are analyzed. The main ways of improving the organization of its activities are highlighted.

Key terms and concepts: administrative service, innovation, organization, innovative approaches, innovative tools, electronic governance, Center for the provision of administrative services.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Зміст та різновиди адміністративних послуг	9
1.2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг: зарубіжний та вітчизняний досвід.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (на матеріалах ЦНАПу Хмельницької міської ради)	19
2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності центру	19
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (на матеріалах ЦНАПу Хмельницької міської ради)	42
3.1. Напрями адаптації інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг	42
3.2. Шляхи удосконалення організації діяльності центрів надання адміністративних послуг	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Поняття «інновація» використовується у всіх сферах життя суспільства. Воно й не оминуло сферу публічного управління. Адже, інновації сьогодні охоплюють все наше життя, що постійно наповнене різними змінами.

Інновації в публічному управлінні включають в себе різні новітні підходи, методи, технології та інструменти що допомагають ефективно вирішувати різні завдання. Вони спрямовані на покращення механізму, діяльності, раціонального використання наявних ресурсів, створення позитивного середовища для необхідного розвитку та впровадження змін, а також інших умов у роботі державних та місцевих органах влади.

Сьогодні, сфера публічного управління наповнена різними проблемами, що потребують вирішення. Серед них: високий рівень корупції, що призводить до несправедливого розподілу фінансових ресурсів та можливостей та підриває довіру громадян до органів публічного управління; низька якість та прозорість надання публічних послуг; низька кількість висококваліфікованих осіб на посадах публічної служби; незадоволеність громадян в якості, ефективності та результативності роботи певних органів публічної влади; неефективне та недостатнє використання коштів, що обмежує здатність вирішувати нагальні проблеми та вживати необхідних заходів; низька залученість громадян до процесів публічного управління; низьке використання новітніх технологій та інновацій; несприятливе соціально-політичне, економічне та демографічне становище країни.

Зазначені проблеми зумовлюють сучасний стан публічного управління, що потребує негайної модернізації та впровадження інновацій. Завдяки цьому можна забезпечити стабільний розвиток всіх сфер життєдіяльності держави та суспільства, а особливо національної економіки, що дозволить їй стати конкурентоспроможною.

Центри надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) є важливою установою, в якій щодня більше тисячі громадян взаємодіють із державою. Завдяки їхній діяльності особи можуть отримувати необхідні послуги оперативно та зручно. В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну вони стали ще більш необхідним осередком для наших громадян, які можуть отримати в ЦНАПі консультацію, підтримку, комплексні послуги та гуманітарну допомогу.

Впровадження у ЦНАП інноваційних підходів та інструментів відіграє важливу роль в удосконаленні їх діяльності. Адже, вони націлені на виявлення та досягнення якісних, швидких та нових результатів у їх функціонуванні. Завдяки ним вирішуються та відкидаються проблеми пов'язані з рутинністю та неефективністю праці, роблячи її більш автоматизованою, що в свою чергу допомагає зменшити помилки, витрати та пришвидшити різні процеси, а отже й оптимізувати взаємодію держави, на всіх її рівнях, та громадян.

Отже, для того щоб органи публічного управління ефективно виконували свою роботу потрібно постійно зазнавати різних позитивних змін, що обов'язково включають в себе інновації. Адже, це допоможе їхньому розвитку, налаштуванню взаємодії між громадянами та задоволення їх потреб.

Запровадження інноваційних підходів та інструментів в організацію діяльності публічних органів влади є новим руслом досліджень, адже це питання здебільшого розглядається науковцями в інших сферах діяльності суспільства, наприклад в економічній чи технічній. Серед вітчизняних авторів, наукову теорію щодо інноваційних підходів та інструментів в органах публічного управління досліджували: Федорчак О. В. [1], Герасимюк К. Х. [2], Зелінська Н. С. [2], Федулова Л. І. [3], Попов С.А. [4], Хачатурян Х. В. [5], Орлов О. В. [6], Дегтярьова І. О. [7] та інші.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретичних аспектів та розробка практичних пропозицій щодо застосування інноваційних підходів до організації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

У відповідності до мети були поставлені та послідовно вирішувались такі завдання:

- розкрити зміст поняття «адміністративна послуга», виділити особливості та класифікувати різновиди адміністративних послуг;
- дослідити вітчизняне та зарубіжне інституційне та нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг;
- навести загальну характеристику Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та проаналізувати показники діяльності Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради;
- провести оцінку якості організації діяльності ЦНАПу Хмельницької міської ради за 1000-бальною методикою та узагальнити результати;
- проаналізувати інноваційні інструментів надання адміністративних послуг, які використовуються в ЦНАПі Хмельницької міської ради;
- розробити SWOT-аналіз ЦНАПу Хмельницької міської ради;
- виділити напрями адаптації інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг;
- детально розкрити шляхи удосконалення організації діяльності ЦНАПів.

Об’єкт дослідження - відносини, пов’язані з організацією діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради.

Предмет дослідження - теоретичні, правові, прикладні аспекти застосування інноваційних підходів до організації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Методи дослідження: аналіз (дослідження та детальне вивчення усіх складових частин об’єкту дослідження), спостереження (визначення відповідності організації діяльності Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради до встановлених нормативно-правовими актами функцій та завдань, що на нього покладені, а також встановлення власного бачення у використанні інноваційних підходів та інструментів на практиці),

порівняння (виділення особливостей у працях вітчизняних та зарубіжних вчених змісту поняття «адміністративна послуга», нормативно-правового та інституційного забезпечення їх надання, а також інноваційних інструментів та підходів що надають Центрах надання адміністративних послуг), 1000-бальна Методика оцінювання якості ЦНАПів (проведення оцінки якості організації діяльності досліджуваного об'єкту для визначення його сучасного стану та проблем), SWOT-аналіз (виділення «сильних» та «слабких» сторін досліджуваного об'єкту, загроз і можливостей для виділення проблем в організації його діяльності та шляхів їх усунення).

Практичне значення роботи. Основні висновки та результати роботи можуть бути використані у практичній площині, зокрема, у частині запровадження аутсорсингу, відкриття «Мобільного ЦНАПу», прийняття Стратегії розвитку Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради, встановлення власного Стандарту оцінки якості надання послуг, запровадження електронного документообігу зі всіма суб'єктами надання адміністративних та інших послуг та створення всіх умов для обслуговування осіб з інвалідністю.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення магістерської роботи були відображені у тезах на тему «Переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування» у збірнику тез II Міжнародно науково-практичної конференції «Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти» (27 квітня 2023 р., м. Львів, Україна) [63] та тезах на тему «Інноваційні інструменти організації діяльності центрів надання адміністративних послуг» у збірнику тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» [64].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Зміст та різновиди адміністративних послуг

Під терміном «послуга» можна розуміти діяльність суб'єкта, що виражається в наданні певної користі, а саме задоволеності потреб особи, яка звернулася до даного суб'єкта за певним благом. В сучасному світі є багато видів послуг, які різняться за змістом, суб'єктом та процесом надання, а також мають власні ознаки та особливості що відрізняють їх від інших.

Перш ніж перейти до визначення змісту поняття «адміністративна послуга», потрібно зупинитися на понятті «публічна послуга». Адже, воно є ширшим по відношенню до всіх інших послуг, які будуть зазначені нижче.

Взагалі, публічні послуги — це усі можливі послуги, що надаються уповноваженим органом, а саме публічною адміністрацією, у термін та спосіб передбачений законодавством України. За ознакою суб'єкта що їх надає, вони поділяються на такі види: державні послуги та муніципальні послуги. Їх визначення включає в себе відповідного суб'єкта, що задовольняє потреби фізичних чи юридичних осіб. В першому понятті це органи державної влади, в другому — органи місцевого самоврядування. Потрібно зазначити, що державні послуги включають в себе послуги недержавних організацій, яким держава надала певні делеговані повноваження щодо їх надання.

Також, науковці виділяють й інші види послуг:

- управлінські послуги — це діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що встановлена та регульована законодавством та націлена на задоволення потреб, прав та інтересів фізичних та юридичних осіб що звернулися у відповідний орган;

- соціальні послуги — це комплекс різних видів послуг, що визначені Законом України «Про соціальні послуги». Вони націлені на окремих осіб чи їх певну соціальну групу що перебуває у складних життєвих обставинах, для того

щоб пом'якшити чи усунути їх та поліпшити життєдіяльність цих осіб;

- неадміністративні послуги — це послуги, що не пов'язані з прийняттям владних рішень.

- адміністративні послуги [8].

Підходів до визначення поняття «адміністративна послуга» є багато. Кожен науковець трактує його по-різному. Тому, в науковому колі ведеться дискусія щодо цього. Деякі з наявних визначень наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «адміністративна послуга» різними науковцями

№	Автор	Поняття
1	К. Афанасьєв	«це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень» [9]
2	Г. Писаренко	«це правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їх заявою) в процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату» [10]
3	О. Мордвінов Л. Ляшенко	«результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який, відповідно до закону, забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними, юридичними, або іншими колективними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [11]
4	О. Люхтергандт	«позитивні» індивідуальні акти, які приймаються з метою задоволення певних інтересів фізичних або юридичних осіб» [12]

Примітка. Систематизовано авторкою за [9; 10; 11; 12].

Варто зазначити, що поняття «адміністративна послуга» в багатьох країнах не відокремлюється від поняття «публічна послуга» («public services»). Тобто, воно є відсутнім, а також тотожним йому. Це доводить визначення німецького вченого О. Люхтергандта, що наведене у таблиці 1.1.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» поняття «адміністративна послуга» визначається як «результат здійснення владних

повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [13]. Це поняття почало набувати поширення з проведенням в Україні адміністративної реформи і лише потім у 2012 році з прийняттям зазначеного Закону воно стало повністю офіційно закріпленим і почало застосовуватися в науковому полі й на практиці.

Отже, аналіз різних визначень поняття «адміністративна послуга» дозволяє виділити такі її ознаки та особливості:

- є видом публічних послуг, має нематеріальний, добровільний та індивідуальний характер надання послуг;
- порядок, способи та терміни надання адміністративної послуги забезпечується та встановлюється різними законодавчими актами;
- процес надання адміністративної послуги здійснюється за ініціативою (зверненням) фізичної або юридичної особи та оформленням ними відповідної заяви;
- надання адміністративної послуги передбачає забезпечення та реалізацію прав, інтересів та свобод осіб, що закріплені відповідними нормативно-правовими актами;
- надання адміністративної послуги спрямоване на задоволення конкретних потреб;
- адміністративні послуги надаються органами державної та місцевої влади, а також іншими органами, що уповноважені на це відповідно до національного законодавства;
- результатом кожної адміністративної послуги є адміністративний акт, тобто кінцева форма виконання рішення або дії уповноваженого органу до якого звернулася фізична чи юридична особа (адресати).

Важливим також у цьому питанні є виокремлення принципів адміністративних послуг. Вони прописані у Закону України «Про адміністративні послуги» та включають в себе:

- верховенство права - надання адміністративних послуг ґрунтується на пріоритеті прав та свобод людини та громадянина, що встановлені національним та міжнародним законодавством;
- законності - діяльність органів, що уповноважені надавати адміністративні послуги, повинна відповідати нормам, які визначені законодавством;
- рівності перед законом - означає, що усі громадяни мають однакові права та можливості у отриманні певного виду адміністративної послуги (якщо вони відповідають вимогам, що встановлені законодавством), незалежно від будь-яких ознак (без дискримінації);
- відкритості та прозорості - доступності інформації про надання адміністративних послуг та діяльність органів у будь-якому вигляді (електронному та паперовому);
- оперативності та своєчасності - адміністративні послуги повинні надаватися у встановлений термін;
- доступність - означає, що процес отримання адміністративних послуг має бути легкодоступним для всіх громадян, включаючи приміщення суб'єкта надання послуг, вебсайтів органів, телефонних ліній та інше;
- зручність - означає, що всі процедури для отримання адміністративних послуг мають бути прості та зрозумілі, а також включати в себе мінімальну кількість необхідних документів та форм, для пришвидшення обробок заяв адміністраторами;
- конфіденційність - захищеність персональних даних, що надаються кожною особою;
- раціональне зменшення зайвої бюрократії, для полегшення процесу отримання адміністративних послуг тощо.

Класифікація різновидів адміністративних послуг за різними критеріями показана на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. - Класифікація адміністративних послуг
Джерело: [14, с. 14].

Таким чином, завдяки опрацюванню різних наукових джерел, виділенню особливостей та ознак адміністративних послуг, на нашу думку, їх визначення може бути сформульоване так: «це одна з видів публічних послуг, що надається уповноваженими органами для реалізації прав, інтересів та задоволення потреб фізичних чи юридичних осіб за їх добровільним зверненням та написанням заяви, що є першоджерелом процесу надання даної послуги». Вони є важливими для функціонування суспільства та держави в цілому.

1.2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг: зарубіжний та вітчизняний досвід

Важливим нормативно-правовим актом у сфері надання адміністративних послуг є вже зазначений у попередньому питанні Закон України «Про

адміністративні послуги» [13]. Він встановлює та регулює зазначену сферу, завдяки визначеним у ньому правовим засадам, що забезпечують реалізацію прав, свобод та інтересів усіх осіб. Його новаціями є те, що він:

- законодавчо закріпив необхідні поняття, особливо «адміністративна послуга»;
- визначив умови, щодо безкоштовного, зручного та доступного отримання інформації про порядок, умови та процес надання адміністративних послуг суб'єктами звернення;
- забезпечив основи щодо введення реєстру адміністративних послуг, що забезпечує облік всіх адміністративних послуг та надає відкриту інформацію щодо них;
- забезпечив основи щодо введення Єдиного державного порталу адміністративних послуг, що забезпечує надання адміністративних послуг в електронній формі та надає відкриту інформацію щодо них;
- встановив порядок надання ЦНАПами супутніх послуг, що включають в себе (встановлення інформаційних та банківських терміналів, виготовлення копій документів та їх ламінування, фото-послуги). Ці послуги для суб'єктів звернення мають бути безкоштовними.

І найголовніше, встановив необхідність у створенні ЦНАПів, головною метою яких реалізація прав, свобод та інтересів, а також задоволення потреб суб'єктів звернення через надання їм якісних адміністративних та інших послуг за принципом «прозорого офісу» та «єдиного вікна». Взагалі, їх впровадженню, а також стрімкого розвитку в Україні, сприяла співпраця з міжнародною програмою «U-LEAD з Європою» [15]. Вона допомогла відкрити багато ЦНАПів, а також створити якісне, комфортне, відкрите та прозоре середовище в них.

На рисунку 1.2 відображено дві організаційно-правові форми ЦНАПів, що передбачені національним законодавством.

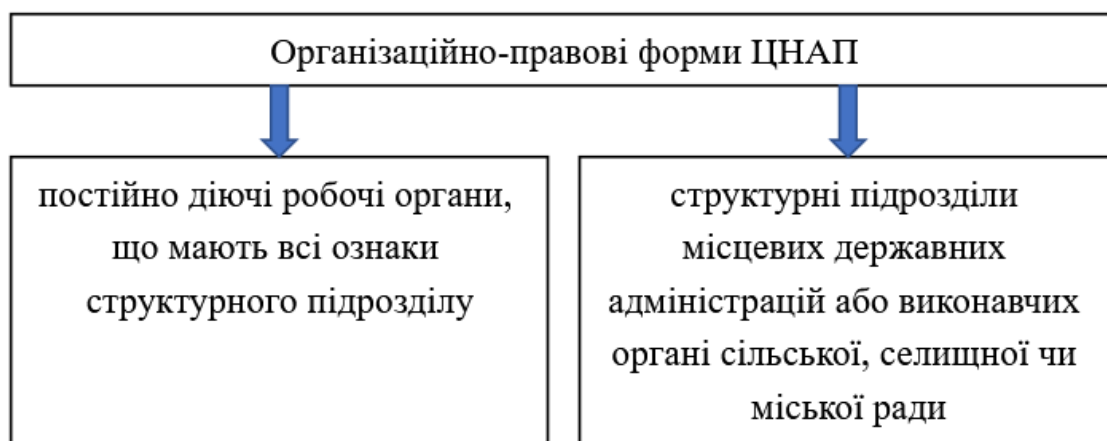


Рис. 1.2. - Організаційно-правові форми ЦНАПі
Джерело: [13].

Також, можна виділити декілька моделей організації діяльності ЦНАПів, що створюються залежно від того наскільки великою є територіальна громада, де вона розташована та яка в неї чисельність населення:

- ЦНАП у громаді, у складі якої один населений пункт;
- ЦНАП у громаді, у складі якої декілька населених пунктів;
- територіальний підрозділ ЦНАП;
- віддалене робоче місце адміністратора;
- мобільний ЦНАП — спеціально облаштований різною технікою (комп'ютери, ксерокси, принтери, Інтернет) транспортний засіб, що пересуваючись надає адміністративні та інші послуги;
- мобільна валіза адміністратора ЦНАПу — спеціально наповнений різною портативною технікою кейс, що дає змогу отримувати адміністративні та інші послуги особам, що не можуть відвідати стаціонарний ЦНАП [16, с. 16].

Серед постанов Кабінету Міністрів України для роботи ЦНАПу важливими є: «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» [17]; «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» [18]; «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» [19]; «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру

адміністративних послуг» [20].

Серед розпоряджень Кабінету Міністрів України чільне місце займає «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» [21]. Він затверджує перелік адміністративних послуг, який може надавати ЦНАП, що складається з 444 послуги. Уповноважений орган, що прийняв рішення про утворення ЦНАПу, сам визначає цей перелік та надає ті види адміністративних та інших послуг, що в ньому вказані.

У зв'язку з набуттям Україною статусу кандидата на вступ у Європейський Союз (далі ЄС) питання надання якісних публічних послуг стало ще більш важливішим. Адже, у країнах-членах ЄС надання всіх видів послуг населенню є необхідним завданням, регулювання якого встановлюється відповідним законодавством, зокрема Договором про функціонування ЄС [22] та Протоколом №26 «Про послуги загального інтересу». На їх основі розроблені інші нормативно-правові документи, зокрема програми, стандарти й концепції, що визначають основні засади того, як органи публічної влади повинні взаємодіяти з громадянами та надавати їм якісні публічні послуги.

До законодавчого регулювання цієї сфери включені також: Хартія основних прав ЄС», Директива №2006/123/ЄС Європейського Парламенту та Ради про послуги на внутрішньому ринку, у практиці Європейського суду з прав людини та Європейського суду з справедливості [23, с.162].

Важливим є виокремлення міжнародних стандартів системи якості серії ISO 9000. Адже, завдяки ним можна поліпшити якість наданих послуг, та в цілому організувати процес оцінювання діяльності органу публічного управління.

Серія ISO 9000 є основним стандартом, що встановлює термінологію та визначає основні положення щодо системи управління якістю. Також: ISO 9001 — встановлює вимоги до зазначеної системи для задоволення потреб замовників [24]; ISO 9004 — виділяє рекомендації щодо результативності та

ефективності системи [25]; ISO 19011 — виділяє рекомендації щодо проведення контролю за впровадження системи [26].

Для взаємодії та співпраці органів місцевого самоврядування у більшості країнах ЄС створенні «універсами послуг». Вони надають адміністративні послуги і функціонують на основі норм, закріплених в відповідних документах, що стосуються функціональних груп послуг, що націлені громадян. Види «універсамів послуг» відображено на рисунку 1.3.

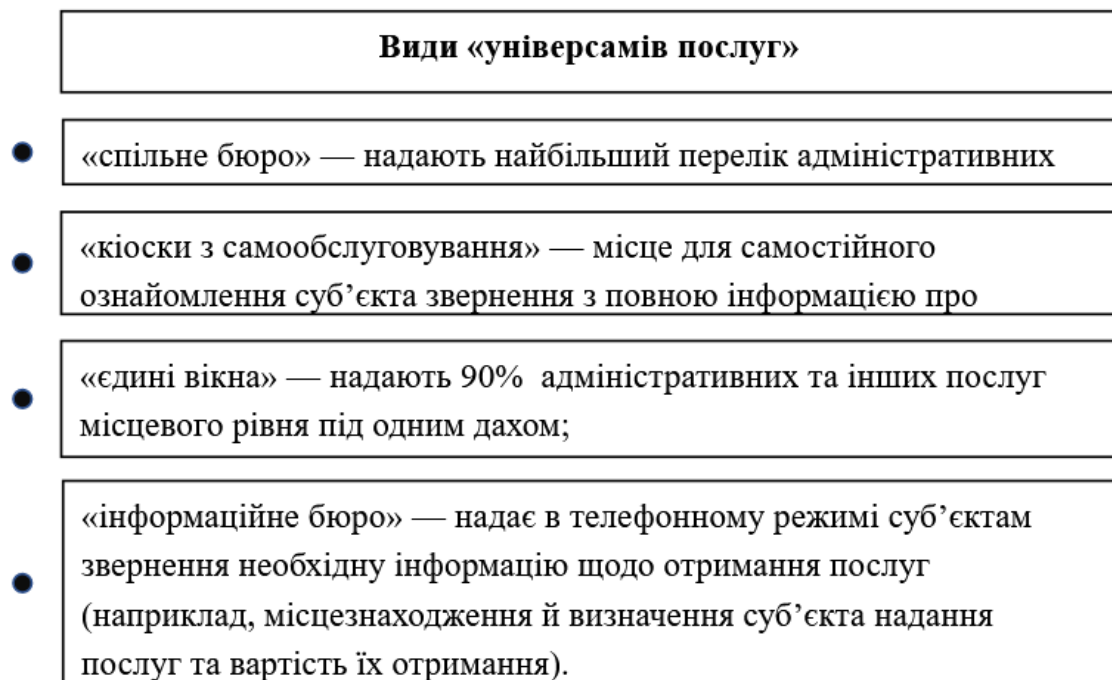


Рис. 1.3. - Види «універсамів послуг»
Джерело: [27, с. 139].

Також, сьогодні курс ЄС спрямований на цифровізацію діяльності органів публічної влади. Наприклад, у 2021 році було прийнято Програму «Цифрова Європа», що розраховано на виконання всіх прописаних заходів до 2027 року [28]. Вона спрямована на розвиток цифрових навичок у всього населення, особливо осіб похилого віку, впровадження цифрових технологій на підприємствах, розширення переліку та доступності отримання цифрових послуг для громадян та державних інституцій країн ЄС та інших, а також в цілому розбудову інфраструктури, яка базується на цифровізації та полегшує й

оптимізує різну діяльність та процеси в ній.

Варто зазначити, що в Україні також стрімко зростає роль цифровізації та електронного врядування. Отримання електронних послуг стало звичною, легкою, швидкою та доступною справою кожного громадянина нашої держави. Правове поле цієї сфери складається з: Розпорядження КМУ «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» [29], Постанова КМУ «Деякі питання цифрового розвитку» [30], Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [31], Положення «Про Міністерство цифрової трансформації України» [32], Розпорядження КМУ «Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки» [33] та багато інших.

Таким чином, надання адміністративних послуг забезпечуються та регулюються безліччю національними та міжнародними нормативно-правовими актами. Основним суб'єктом у цій сфері в Україні є ЦНАП, головною метою якого є реалізація прав, свобод та інтересів, а також задоволення потреб суб'єктів звернення. Важливим курсом більшості європейських держав, зокрема і нашої, є цифровізація та електронне врядування, що забезпечують надання електронних послуг, можливість отримання прозорості та відкритої інформації про діяльність органів влади, а також створює поле для взаємодії громадян та держави, для забезпечення такого головного принципу як демократія.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (на матеріалах ЦНАПу Хмельницької міської ради)

2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності центру

ЦНАП у місті Хмельницькому було утворено рішенням шістнадцятої сесії Хмельницької міської ради №10 від 11 квітня 2012 року, яке також затвердило перше Положення про організацію діяльність даного органу місцевого самоврядування [34]. Офіційне відкриття, а отже й початок повноцінного функціонування, відбулось 29 вересня 2012 року. У 2023 році ЦНАП відзначив своє 11-те «День народження».

Рішенням п'ятдесят другої сесії Хмельницької міської ради №52 від 26 серпня 2015 року ЦНАП було перетворено в Управління адміністративних послуг (далі Управління ХМР¹) та затверджено нове Положення [35]. В ньому викладені важливі норми, що включають: загальні положення, основні завдання та функції Управління ХМР, організацію його діяльності та ліквідацію, надання ним послуг, що є супутніми в роботі органу, графік роботи адміністраторів відділів ЦНАПу та його фінансування.

У 2016 році рішенням восьмої сесії №7 від 21 вересня 2016 року «Про утворення філій управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та внесення змін та доповнень до рішень сесії міської ради» було утворено дві філії: Філія №1 (вул. Грушевського, 86) та Філія №2 (вул. Пилипчука, 3) [36]. Важливо зазначити, що вказані філії забезпечують надання неповного переліку тих послуг, що надає Управління ХМР (Філія №1 - надає послуги, які стосуються питань реєстрації місця проживання та його зняття; Філія №2 - надає послуги, які стосуються питань реєстрації прав та їх обтяжень на нерухоме майно).

Отже, Управління ХМР є виконавчим органом міської ради. Його очолює

¹ Дуже невдале скорочення!

начальник — Хохлов Олексій Вячеславович. Основна мета створення Управління ХМР — забезпечення організації діяльності щодо надання адміністративних та інших послуг (включно з дозвільними процедурами).

Завдання, на виконання яких націлена робота Управління ХМР, включають:

- оптимізацію процесу надання адміністративних послуг, що включає забезпечення його доступності, оперативності та мінімізації кількості звернень суб'єктів звернення;
- спрощення та підвищення зрозумілості процесу отримання адміністративних послуг суб'єктами звернення;
- покращення способів та процесу оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- організацію інформування суб'єктів звернення щодо надання та отримання адміністративних послуг, їх вимог, порядку, переліку документів та строків.
- надання інших послуг, що передбачені у відповідному переліку Управління ХМР.

Управління ХМР у своїй діяльності керується низкою нормативно-правових актів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. До перших належить Конституція України, Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету міністрів України, до других — регламенти, положення, рішення та посадові інструкції працівників. Повний перелік нормативно-правових документів з їх найменуванням та призначенням наведено у додатку А.

Управління ХМР, станом на жовтень 2023 року, співпрацює із 36 суб'єктами надання адміністративних та інших послуг. Їх перелік, а також розподіл взаємодії з окремими відділами Управління ХМР наведений у додатку Б-В. Перелік адміністративних послуг, які надаються в Управлінні ХМР затверджені Рішення позачергової двадцять п'ятої сесії №24 від 28 березня 2023 року «Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через

управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності пункту рішення міської ради» [37]. Їхня кількість, станом на жовтень 2023 рік, становить 348. На рисунку 2.1 відображено динаміка кількості адміністративних та інших послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління ХМР, за 2019-2022 роки. За нею можна помітити зріст кількості послуг починаючи з 2020 року. Найбільший темп зростання зафіксовано у 2022 році (кількість послуг збільшилась на 11,92% (+ 39 послуг)). У 2023 році — 6,06% (+ 21 послуга).

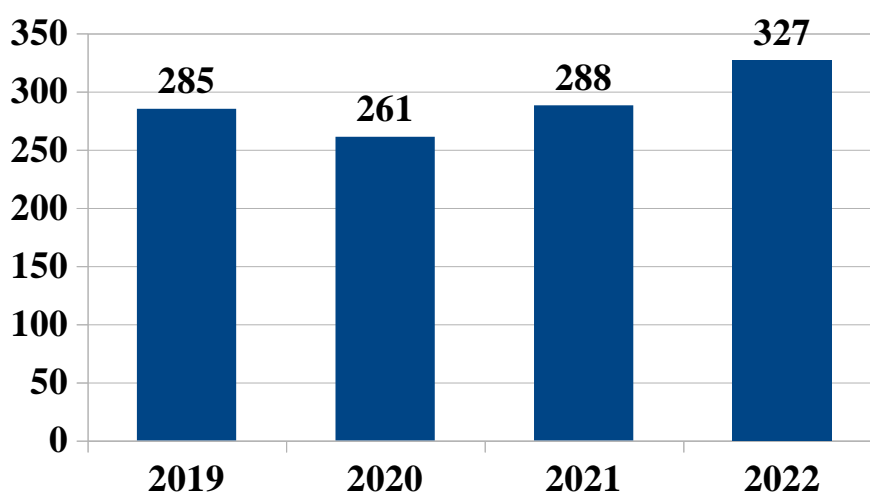


Рис. 2.1. - Кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління за 2019-2023 роки
Джерело: розроблено авторкою за інформацією Управління ХМР.

Структура Управління ХМР включає:

1. відділ надання адміністративних та інших послуг – забезпечує надання адміністративних та інших послуг (за виключенням документів дозвільного характеру). До нього входять такі сектори як: сектор з оформлення біометричних даних; сектор з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру; сектор опрацювання результатів адміністративних послуг;
2. відділ дозвільних процедур – забезпечує надання послуг пов'язаних з дозвільними процедурами, які встановлені в Законі України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Також, адміністратори даного

відділу уповноважені приймати заяви суб'єктів звернення щодо отримання адміністративних послуг.

3. інформаційно-консультаційний сектор – забезпечує надання необхідної інформації та консультації суб'єктам звернення щодо процесу отримання адміністративних та інших послуг, формує інформаційні матеріали про організацію діяльності Управління ХМР та розміщує їх на вебсайті та в приміщенні органу і готує для ЗМІ, а також виконує й інші функції, які передбачені відповідною посадовою інструкцією адміністратора даного відділу.

Кількість адміністраторів в структурі Управління ХМР, з урахуванням керівника становить, згідно штатного розпису, у жовтні 2023 року — 39 осіб. Фактично працюють — 35 осіб.

Найбільша кількість зареєстрованих звернень адміністраторами відділу адміністративних та інших послуг (включно з дозвільними) припадає на 2019 рік (92 051) (Таблиця 2.1). Різке зниження цього показника в період з 2019 по 2020 пояснюється пандемією коронавірусної хвороби і запровадженими обмежувальними протиепідемічними заходами. Також, за січень-вересень 2023 року зареєстровано 87 929 звернень. Цей показник за неповний рік вже є більшим за попередній 2022 рік. Темп зростання становить — 2,69% (+ 2 364 звернень). Це зумовлено введенням військового стану, що призвело до зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та їх потреб. Щодо дозвільних послуг, то починаючи з 2019 року кількість звернень суб'єктів звернення різко скоротилося. У 2022 році зафіксований найменший показник, через неактивність бізнесу в період військового стану. За січень-вересень 2023 року кількість звернень за дозвільними послугами — 2 093.

Таблиця 2.1 - Кількість зареєстрованих звернень адміністраторами відділу адміністративних та інших послуг (включно з дозвільними документами)

Показник	2019	2020	2021	2022
Кількість зареєстрованих звернень адміністраторами відділу адміністративних та інших послуг	92 051	68 977	79 948	85 565

Продовження таблиці 2.1

Показник	2019	2020	2021	2022
• з них дозвільного характеру:	6 885	5 005	3 983	2 103

Джерело: розроблено авторкою за інформацією Управління ХМР.

У таблиці 2.2 наведена інформація про види та кількість наданих послуг через ЦНАП за січень-вересень 2023 року. Найпопулярнішими послугами є реєстрація місця проживання, реєстрація речових прав на нерухоме майно та інші послуги.

Таблиця 2.2 - Інформація про види та кількість наданих послуг через ЦНАП за січень-вересень 2023 року

Реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців	7 524
Реєстрація речових прав на нерухоме майно	18 615
Реєстрація місця проживання	36 768
Видача паспортних документів	3 685
Послуги, суб'єктом надання яких є Держгеокадастр	2 695
Соціальні послуги	3 208
Видача документів дозвільного характеру	2 093
єМалятко	100
Інші послуги	13 241
Всього з початку року:	87 929

Джерело: розроблено авторкою за інформацією Управління ХМР.

Кількість наданих консультацій та допомоги суб'єктам звернення адміністраторами інформаційно-консультаційного сектору відображено у таблиці 2.3. Дані за 2019 та 2022 роки є найменшими у двох показниках, а за 2021 — найбільшими.

Таблиця 2.3 - Кількість наданих консультацій та допомоги суб'єктам звернення адміністраторами інформаційно-консультаційного сектору

Показник	2019	2020	2021	2022
----------	------	------	------	------

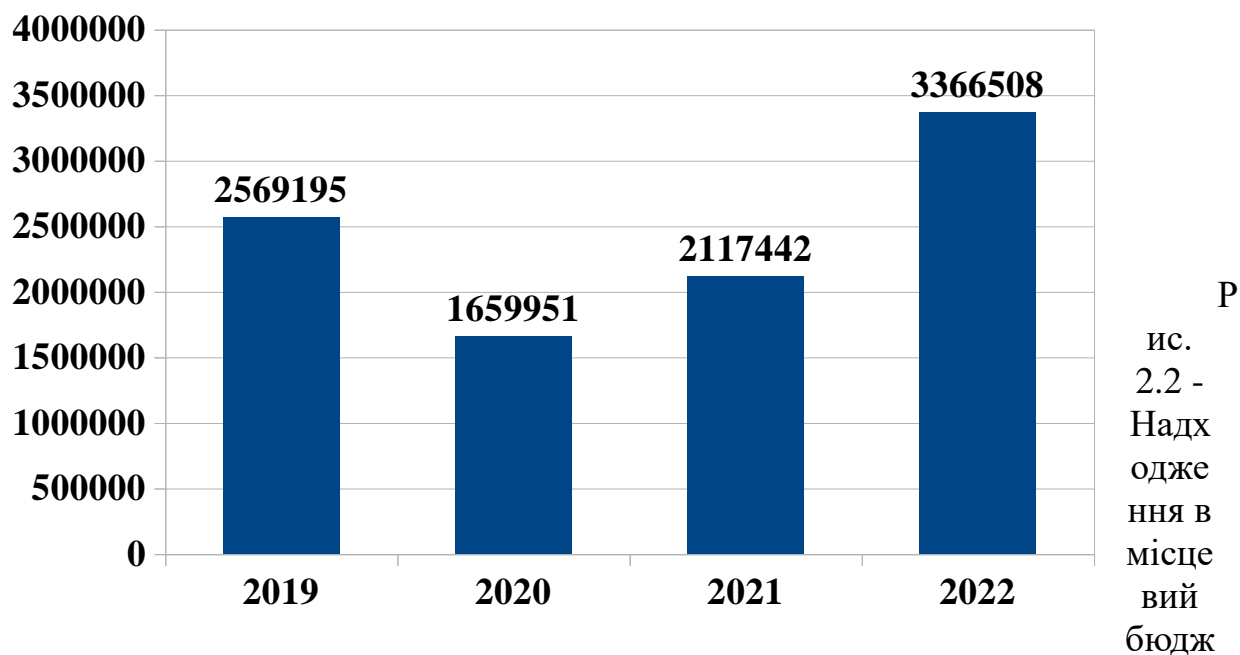
Кількість наданих консультацій адміністраторами інформаційно-консультаційного сектору	6 827	30 176	59 109	6 386
---	-------	--------	--------	-------

Продовження таблиці 2.3

Показник	2019	2020	2021	2022
Кількість звернень суб'єктів звернення за допомогою в користуванні терміналом електронної черги та відповідної консультації	98 878	106 585	145 485	91 951

Джерело: розроблено авторкою за інформацією Управління ХМР.

На рисунку 2.2 відображені надходження в місцевий бюджет за надані адміністративні та дозвільні послуги через Управління ХМР (розмежування цих даних неможливе через технічну неспроможність електронної системи). За нею можна помітити те, що незважаючи на пандемію коронавірусної хвороби та військовий стан (2020-2022 роки), даний показник невинно збільшувався. За січень-вересень 2023 року у місцевий бюджет надійшло 2 584 586,6 гривень.



ет за надані адміністративні та дозвільні послуги через Управління ХМР

Джерело: розроблено авторкою за інформацією Управління ХМР.

Оцінка якості надання послуг — є основним показником, що відображає

результати діяльності суб'єкта надання адміністративних та інших послуг відповідно до визначених цілей та завдань. Серед наявних способів його оцінки в Управлінні ХМР є:

1. опитування в «Дія», яке можна пройти відсканувавши QR-код розміщений у приміщенні ЦНАПу на стендах чи плакатах або перейшовши за посиланням (<https://diia.voicer.software/reviews/sn22000025-vidguk-qr-sn22000025>);
2. оцінка за допомогою талонів, які можна вкинути при виході зі ЦНАПу в одну зі скриньок — «негативну» чи «позитивну»;
3. експертне оцінювання;
4. дослідження неурядовими організаціями;
5. електронна пошта, де можна надіслати свої скарги та пропозиції та оцінити загальне враження від відвідування ЦНАПу.

Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг першими чотирма способами наведені нижче.

Опитування в «Дія». Відповідно до наведеного рисунку 2.3 рівень задоволеності Управлінням є «чудовим» (так оцінило 227 людей (85%)). Наступним йде рівень «добре» (24 (9%)), потім «жахливо» (12 (5%)) та «прийнятно» (3 (1%)). Порівнюючи наведені дані з попередніми роками можна вказати те, що:

- по-перше, кількість людей, що пройшли опитування збільшилось (за січень-жовтень 2023 року — 266 особи пройшли опитування, за 2022 — 163, за 2021 — 158);
- по-друге, рівень «чудово» переважає у всіх роках (за 2022 — 103 (63%), за 2021 — 132 (84%));
- по-третє, результати оцінювання за 2022 рік є гіршими за інші (рівень «чудово» (63%), «добре» (21%), «жахливо» (13%) та «прийнятно» (3%).

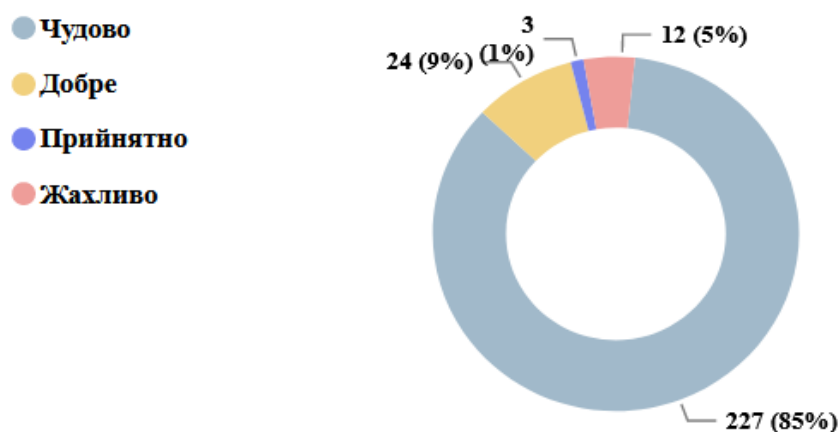
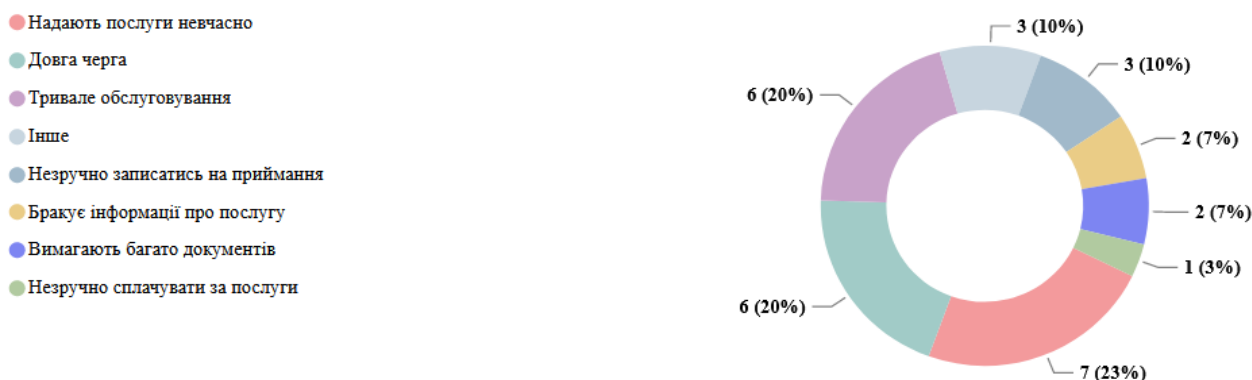


Рис. 2.3. - Рівень задоволеності Управлінням за січень-жовтень 2023 р.
Джерело: [38].

Відповідно до наведеного рисунку 2.4 основною причиною незадоволеності загальним процесом надання послуг в Управлінні за січень-жовтень 2023 рік є те, що послуги надаються не вчасно (так проголосувало 7 людей, що становить 23% від загальної кількості інших причин). Також, тривале обслуговування та довга черга є наступними проблемами, за які проголосували однакова кількість людей, а саме 6 (20%). Найменшою



причиною незадоволеності є незручність сплати за послуги (1 (3%)).

Рис. 2.4. - Основні причини незадоволеності загальним процесом надання послуг за січень-жовтень 2023 рік
Джерело: [38].

Оцінка по талонах. Відповідно до даних наведених у таблиці 2.4 якості

роботи Управління ХМР з кожним роком все покращується. Також, за вересень 2023 року якість наданих послуг у приміщенні органу оцінили 3488 відвідувачів з них: позитивно – 3484 або 99,88 % від загальної кількості; негативно - 4 або 0,12 % від загальної кількості.

Таблиця 2.4 - Результати оцінювання роботи Управління талонами за 2020-2022 роки

Рік	2020		2021		2022	
	Позитивна	Негативна	Позитивна	Негативна	Позитивна	Негативна
Середнє значення оцінки за рік	2098,6	16	2522,58	15,08	2792,83	6,75

Джерело: розроблено авторкою за інформацією Управління ХМР.

Експертне оцінювання. Дане оцінювання було проведено в Управлінні 5 червня 2019 року Школьним Євгеном, експертом Центру політико-правових реформ. При оцінюванні застосовувалася методика розроблена Центром політико-правових реформ спільно з партнерами [39, с. 254-263]. Якість послуг за нею оцінюється за шкалою 1000 балів. Методика включає питання та критерії щодо: організація роботи, місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності, персонал, робота бек-офісу (організація надання послуг, аналіз діяльності, вартість створення ЦНАП та його матеріально-технічного забезпечення (грн)). Експерт за даною методикою оцінив Управління на 757 балів з 1000 можливих. За підсумками моніторингу він відзначити, що головною проблемою Управління ХМР є обмежена площа приміщення, яка впливає й на інші критерії діяльності органу.

Провівши власне моніторингове обстеження Управління ХМР за згаданою Методикою загальна оцінка орган, становить 812 бали з 1000 можливих (Додаток Г): 247 бали зі 300 можливих – за організацію роботи Управління ХМР; 265 балів зі 320 можливих – за місце розташування, вимоги

до приміщення та його облаштування й інші зручності; 110 балів зі 140 можливих – за персонал; 135 балів зі 165 можливих – за роботу бек-офісу; 55 бали зі 75 можливих – за внутрішній аналіз діяльності Управління ХМР. За підсумками моніторингу можна відзначити такі основні проблеми: неповнота переліку адміністративних послуг в ЦНАПі; територіальні філії ЦНАПу забезпечують надання набагато меншого переліку послуг, ніж головне управління; недостатність площі робочих місць адміністраторів, а також проходу між ними, що в свою чергу обмежує доступність отримання послуг особами з інвалідністю на візках; непристосована кімната особистої гігієни для осіб з інвалідністю; неефективна взаємодія ЦНАПу з органами влади; відсутність встановлених власних вимог щодо якості надання адміністративних послуг.

Дослідження проведені неурядовими організаціями. Наприклад, таке дослідження, в основі якого був спосіб опитування, було проведено Фондом «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» з 24 червня по 12 липня 2019 р. на замовлення Центру політико-правових реформ [40]. Воно охопило 30 найбільших міст України, зокрема і Хмельницький (Додаток Д). За ним в Управлінні було виділено таку проблему як довге очікування в чергах, що сягає більше однієї години.

Оцінка та коментарі в Google картах — неофіційний спосіб. Загальна оцінка, яку залишили відвідувачі Управління, становить 2,6 зірочки з 5. Проаналізувавши 123 відгуки коментаторів, можна виділити такі проблеми в діяльності ЦНАПу що потребують вирішення (від найбільш популярних проблем до найменш популярних): 1. хамовитість персоналу; 2. погано налагоджений зв'язок між ЦНАПом та суб'єктами звернення, недосконалі електронні системи (не відповідають на дзвінки, не приходять повідомлення щодо результату послуги чи отримання талона); 3. довгі черги (через прийом малої кількості людей адміністраторами та невідповідність зазначеного часу талона з реальним часом прийому); 4. «плаваючий» графік роботи персоналу

(відсутність на робочому місці, довга та невизначена обідня перерва персоналу); 5. непрофесійність персоналу, допущення ним помилок в документах, повільність; 6. брак талонів; 7. відсутність допомоги та консультації у необхідних питаннях; 8. відсутня правдива та необхідна інформація на сайті ЦНАПу (щодо графіка роботи, послуг); 9. недотримання строку надання послуги.

Також, потрібно зазначити, що Управління ХМР з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну діяльність не припиняло. Після 24 лютого й до середини березня даний орган працював 7 днів на тиждень із зміненим графіком роботи (збільшеним), без обідніх перерв та вихідних. Через закриття державних реєстрів більшість послуг та результати їх виконання не надавались. Але, нагальні потреби для Збройних сил України та послуги для внутрішньо переміщених осіб (далі ВПО) Управління ХМР забезпечувало як найефективніше. Працівники органу до сьогодні активно волонтерять у Штабі допомоги вимушеним переселенцям: надають послуги, допомогу, консультації щодо житлових, соціально-економічних та професійних потреб ВПО, розвантажують та сортують гуманітарну допомогу, плетуть маскувальні сітки та інше. Також, в Управлінні ХМР 1 вересня 2023 року розпочали прийом заявок реєстратори Благодійного фонду «Право на захист» у рамках Програми багатоцільової грошової допомоги від Управління Верховного комісара ООН у справах біженців для населення, яке постраждало від воєнних дій [37].

Кількість звернень ВПО за отриманням послуг в Управління ХМР за січень-вересень 2023 рік (послуги стосуються саме категорії ВПО, сюди не включені паспортні чи інші послуги що надає Управління ХМР, хоча вказані особи за ними теж звертались) становить 795. З них: 360 осіб звернулись за послугою взяття ВПО на облік громадян, що потребують житла для тимчасового проживання; 171 — формуванням реєстру розміщення внутрішньо переміщених осіб у жилих приміщеннях на території Хмельницької міської територіальної громади; 116 — повідомленням про пошкоджені та знищені

об'єкти нерухомого майна; 105 — наданням статусу дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів; 27 — довідкою про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи; 16 — призначенням щомісячної адресної грошової допомоги внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання, в тому числі на оплату житлово-комунальних послуг.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 19.03.2022 № 333 «Порядок компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб затверджено» власники житла, які безкоштовно прихистили у своєму житловому приміщенні ВПО, отримують державну грошову підтримку у розмірі 14,77 грн. — в день розміщення (близько 450 грн. на місяць) для компенсації понесених витрат за одну людину [41]. Кількість звернень власників жилого приміщення, що за тимчасово розмістили ВПО, за отриманням компенсації в Управління ХМР за 2023 рік становить 2686 осіб.

Таким чином, Управління ХМР є виконавчим органом міської ради. Основна мета його створення — забезпечення організації діяльності щодо надання адміністративних та інших послуг (включно з дозвільними процедурами). Досліджені способи оцінки якості організації діяльності Управління ХМР та їх показники показали, що даний орган в цілому якісно виконує свою роботу. Але, проблеми все ж наявні. Серед них: довгі черги, невчасне та тривале надання послуг, неповний перелік послуг, відсутність певних умов для обслуговування осіб з інвалідністю, відсутність власних вимог щодо оцінки якості діяльності та інші. Також, проаналізовані показники діяльності Управління ХМР вказують на те, що у часи коронавірусної хвороби та повномасштабного вторгнення росії в Україну кількість звернень суб'єктів звернення та наданих адміністративних та інших послуг різко зростає. Адже головною метою цих послуг є забезпечення законних прав та інтересів людини та громадянина у різні часи. Адміністративні послуги є важливими для подальшого функціонування суспільства, а деякі їхні види навіть допомагають особам подолати кризові ситуації. Управління ХМР у важкий для України час

легко підлаштувало під нові умови свою діяльність та працювало на задоволення потреб ВПО та інших осіб і продовжує це робити.

2.2. Аналіз інноваційних інструментів надання адміністративних послуг

Інноваційні інструменти відіграють важливу роль в удосконаленні організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Вони націлені на виявлення та досягнення якісних, швидких та нових результатів у їх функціонуванні. Завдяки ним вирішуються та відкидаються проблеми пов'язані з рутинністю та неефективністю праці, роблячи її більш автоматизованою, що в свою чергу допомагає зменшити помилки, витрати та пришвидшити різні процеси, а отже й оптимізувати взаємодію держави, на всіх її рівнях, та громадян. У світовій практиці є безліч інноваційних інструментів та підходів, які в Україні вже успішно впроваджені або можуть в майбутньому використовуватися в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема і в ЦНАП. Серед них виділяють такі [1, с. 155-156]:

- аутсорсинг – це підхід до управління, при якому організація довіряє певні функції, завдання чи процеси компаніям, які спеціалізуються в їх виконанні. Це дозволяє організації більш повно зосередитися на своїй основній діяльності та знизити витрати, що пов'язані з наймом відповідних працівників. Аутсорсингові агенції можуть брати на себе такі функції: видавничі (розроблення різного виду видавничої продукції), бухгалтерські (забезпечення інформацією щодо результатів організації діяльності органу та його фінансового стану), перекладацькі (забезпечення фахівцем для різного виду перекладу), транспортні (забезпечення різного виду транспорту для необхідних потреб), обслуговуючі комп'ютерних мереж (забезпечення роботи інтернету, вебсайтів органів, електронного документообігу, електронних черг) та інші. Досвід інших країн доводить ефективність використання цього інноваційного інструменту, особливо в заощадженні коштів, приблизно до 50%. Нажаль, в Україні аутсорсинг не набув великого поширення, він здебільшого має дуже обмежене використання через конфіденційність інформації, якою володіють органи публічної влади [42, с.88];

- бенчмаркінг – це процес вивчення та порівняння різних аспектів діяльності своєї організації з іншою, яка виділяється своєю успішністю, якістю та ефективністю. Тобто, мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб впровадити у свою організацію найкращу практику для досягнення бажаних результатів;

- реінжиніринг – це підхід, який ґрунтується на суттєвих та радикальних змінах всіх процесів, структури та основ, для досягнення якнайкращих результатів, шляхом впровадження нових методів та способів діяльності організації, при яких відкидається все «старе» і створюється теж саме, але з більшою якістю, ефективністю. Реінжиніринг в більшості використовується в Україні у приватному секторі, через те, що зміни, які пропонує цей інноваційний інструмент, є дуже радикальними і вони можуть не збігатися з інтересами наших громадян [43, с 8];

- електронне урядування – це спосіб організації органів публічної влади з використанням інформаційних технологій та електронних систем для автоматизації різних процесів та покращення відкритості, прозорості та їх доступності для всіх людей;

- збалансована система показників — це система стратегічного управління, що вимірює та оцінює ефективність організації завдяки різним показникам, що враховують всі аспекти її діяльності;

- концепція ощадливого управління — це підхід до управління, що спрямований на зменшення витрат та неефективних процесів в організації;

- нове державне управління — це підхід до управління, що забезпечує відкритість, прозорість, покращення якості і ефективності органів публічної влади та швидкого реагування на потреби громадян;

- підприємницький уряд — це концепція уряду, в якому він виступає як партнер для бізнесу та підприємництва для того, щоб сприяти розвитку економіки шляхом спрощення процедур, стимулювання та створення програм і ініціатив;

- управління за цілями — це процес, в якому керівництво визначає

конкретну мету, цілі та завдання для досягнення необхідних результатів;

- управління за результатами — це система управління, в якій акцент робиться на оцінці результатів діяльності організації, з метою досягнення її стратегічних цілей;

- управління проектами — це діяльність, яка охоплює планування, виконання та керування різними проектами, з метою досягнення визначених ними завдань, а отже й конкретних результатів тощо.

На нашу думку, органи державної та місцевої влади в Україні сьогодні найактивніше використовують такий інноваційний інструмент як електронне врядування. Його важливими завдання є:

- забезпечення взаємодії державних та місцевих органів влади між собою, громадянами та бізнесом;

- забезпечення відкритості та прозорості у діяльності державних та місцевих органів влади через висвітлення інформації за допомогою сайтів та порталів;

- забезпечення контролю громадянами за діяльністю державних та місцевих органів влади;

- забезпечення доступності державних та місцевих органів влади;

- забезпечення системи надання адміністративних послуг в електронному вигляді громадянам та бізнесу.

Міністерство цифрової трансформації України є тим органом виконавчої влади, що забезпечує, реалізує та удосконалює електронне врядування. Сьогодні, основними цілями його функціонування до 2024 року є:

- забезпечення надання всіх публічних послуг, зокрема і адміністративних, онлайн для громадян та бізнесу;

- зменшення цифрової нерівності завдяки залученню 6 мільйонів наших громадян до розвитку потрібних цифрових навичок, а також покриттю 95% населення, різних об'єктів та автошляхів швидкісним інтернетом;

- забезпечення розвитку ІТ сфери, яка дозволить підвищити соціально-

економічне становище країни завдяки включенню її у ВВП в межах 10% [44].

В 2022 році Україні посіла 46 місце (показник: 0.8029) зі 193 країн за Індексом розвитку електронного врядування (E-Government Development Index), піднявшись на 23 позицій в порівнянні з попереднім 2020 роком (показник: 0.7119; місце: 69) [45]. Зазначений індекс розраховується раз на два роки починаючи з 2003 року Департаментом з економічних і соціальних питань ООН.

Електронне врядування в Україні стрімко розвивається. Свідченням цього є: прийняття низки нормативно-правових актів щодо забезпечення та розвитку електронного врядування; створення великої кількості вебсайтів, порталів та електронних реєстрів, які забезпечують відкритість, прозорість та доступність органів влади; удосконалення надання публічних послуг, зокрема й адміністративних, в електронній формі та за допомогою відкритих ЦНАПів.

Потрібно зазначити, що поряд з поняттям «електронне врядування», сьогодні часто використовують «цифрове врядування». Його можна визначити як спосіб організації публічних органів влади з використанням цифрових технологій, що націлені на створення взаємодії держави та громадян на всіх рівнях та для задоволення потреб останніх [46, с. 224]. Цифрове врядування є важливим для електронного врядування. Адже воно виводить його на новий рівень та створює ще більші можливості для виконання завдань, що передбаченні останнім.

Отже, електронне та цифрове врядування у взаємодії забезпечують якнайкраще поле для взаємодії держави, а також ЦНАПів, та громадян. Вони мають в своєму розпорядженні такі інноваційні інструменти та підходи, що забезпечують надання адміністративних та інших послуг, які також використовуються і в Управлінні ХМР:

«Дія» [47]. Це електронний сервіс, розроблений Міністерством цифрової трансформації у 2020 році, який складається з мобільного додатку, вебпорталу державних послуг, цифрової освіти та бізнес-платформи. Станом на листопад

2023 рік у порталі «Дія» доступно 109 електронних послуг. У застосунку можна отримати 25 послуг, а також можна додати 14 цифрових документів. Загалом, «Дією» користуються більше 20 мільйонів українців.

В Управління ХМР проводять навчання та консультацію щодо роботи застосунку та порталу «Дія», а також надають допомогу в самостійному отриманні електронних послуг через названі сервіси. Для цього в приміщенні органу розташований комп'ютер, який можна використати в порядку черги.

Також в Управлінні ХМР доступний такий інноваційний інструмент як шеринг документів. Його розробило Міністерство цифрової трансформації України у 2021 році. Шеринг документів допомагає при отриманні адміністративних та інших послуг тим, що ідентифікує особу та ділиться її копіями цифрових документів, які необхідні для надання послуг. Для цього суб'єкту звернення потрібно бути зареєстрованим у застосунку «Дія». Тобто, перевагою цього інструменту є те, що якщо особа забула якийсь документ вдома, вона може з легкістю, використовуючи лише телефон, надати необхідні документи та отримати послугу без повторного відвідування ЦНАПу.

Mycity [48]. Це єдина інформаційна система міста Хмельницького, яка містить різні сервіси та послуги, які є необхідні для населення. Її було розроблено Управління ХМР спільно з Хмельницьким міським комунальним підприємством «Хмельницькіноцентр» для того, щоб приймати звернення для отримання послуг та покращити весь процес обслуговування суб'єктів звернення в цілому. Через цей вебпортал можна отримати 42 електронні послуги.

Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади [49]. Це система реєстрації дітей дошкільного віку в електронну чергу у заклади дошкільної освіти, що є у власності Хмельницької міської територіальної громади. Особи можуть самостійно зареєструвати своїх дітей на вебсайті, заповнивши відповідну заяву та внісши в неї достовірну інформацію, або звернутися в Управління ХМР для консультації або допомоги у

її оформлені.

Загальна кількість заяв у реєстрі електронної черги у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади становить — 4 528 (Таблиця 2.). З них у 2023 році — 505 заяв, що розподілені по таким віковим категоріям: від 1,5 до 2 років — 10 заяв; від 2 до 3 — 263; від 3 до 4 — 90; від 4 до 5 — 128; від 5 до 6 (7) — 12 ; різновікова від 2 до 4 років - 1; різновікова від 2 до 6 (7) - 1. Найбільше заяв подано на 2024 рік.

Таблиця 2.5 - Кількість заяв у реєстрі електронної черги у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади на 2023-2027 роки

Рік	2023	2024	2025	2026	2027
Загальна кількість заяв у реєстрі	505	2164	1568	281	10

Джерело: [49].

Системи керування чергою. Це система, що за допомогою відповідного програмного забезпечення, оптимізує організацію діяльності державних органів, включно з ЦНАПами, та створює комфортні і зручні умови для обслуговування суб'єктів звернення і спрощує роботу працівників у наданні адміністративних та інших послуг. В Управлінні ХМР використовується система керування чергою Qlogic [50]. Це товариство з обмеженою відповідальністю, що працює на ринку України з 2012 року і входить в топ-5 розробників систем керування чергою. Для організації надання адміністративних та інших послуг Qlogic забезпечує Управління ХМР: сервером черги, що допомагає відстежувати чергу, обробляти команди адміністраторів та надсилати повідомлення суб'єктам звернення щодо їх прийому; ідентифікацією суб'єкта звернення (внесення номера талону особи відповідно до виду потрібної послуги); інформаційною системою, яка дозволяє суб'єктам звернення стежити за чергою та отримати виклик до конкретного адміністратора, що відображається на інформаційному таблі (телевізорі); модулем адміністратора під назвою Clekwork, що допомагає викликати

суб'єктів звернення, відстежувати їх кількість, вид послуги за якою вони звертаються та час їхнього прийому; статистикою на основі даних, що збирає система керування чергою. Це дозволить автоматично формувати звіти про роботу з суб'єктами звернення та оцінювати її; мобільним застосунком PQService, що допомагає суб'єктам звернення реєструватися та скасовувати реєстрацію в електронну чергу до Управління ХМР, отримувати сповіщення про дату та час прийому та інформацію про кількість адміністраторів, що обслуговують у потрібному питанні, та інших людей, які також зареєстровані в черзі.

Електронний документообіг. Це сукупність різних процесів щодо створення, передавання, отримання та зберігання документів у цифровому форматі, що спрощує взаємодію органів влади. Він є ефективнішим за обмін документів у паперовому вигляді, адже сильно скорочує час їхньої передачі. Це дозволяє мінімізувати черги, налагодити якісний зв'язок з необхідними органами влади, а також швидше отримувати суб'єктами звернення адміністративні та інші послуги. В Управлінні ХМР механізм взаємодії відбувається як шляхом передачі документів в паперовому вигляді так і електронною поштою. З Хмельницькою міською радою впроваджений електронний документообіг СЕД IT-Enterprise.

Електронні реєстри. Це електронні інформаційні системи, які збирають, зберігають, оброблюють та надають доступ до необхідної інформації, що дозволяють ідентифікувати особу або її майно, для надання чи відмови у наданні послуг. До робочих місць адміністраторів Управління ХМР підключені такі державні реєстри інформаційних баз (систем) даних: Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; Державний реєстр прав на нерухоме майно; Єдиний державний демографічний реєстр; Державний земельний кадастр; Реєстр пошкодженого та знищеного майна; Єдина державна електронна система у сфері будівництва; Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія); Реєстр територіальної

громади засобами відомчої інформаційної системи реєстру територіальної громади; Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади.

Вебсайти органів влади. Вебсайти державних органів та місцевого самоврядування є важливим інформаційно-комунікаційним інструментом електронного врядування та електронної демократії. Адже, завдяки ним особа може дізнатися всю необхідну інформацію про діяльність відповідного органу, його структуру, нормативну базу та послуги, які він надає. А також, за потреби в консультації в тому, чи іншому питанні, зв'язатися з органом та отримати відповідь не виходячи з дому.

Управління ХМР має свій вебсайт— <https://cnap.khm.gov.ua/> [51]. На ньому можна дізнатися таку інформацію як: режим роботи, контакти, послуги центру, можливість звернення громадян, нормативну базу, яка регулює діяльність Управління ХМР та цікаві новини, що стосуються організації діяльності органу. Також, суб'єкт звернення може записатися в електронну чергу на отримання необхідної послуги, записати дитину в чергу у дитячі садочки та перевірити стан послуги (зокрема і щодо виготовлення паспортів громадянина України). Якщо в особи виникнуть питання щодо отримання адміністративної чи іншої послуги, то вона може зателефонувати в Управління ХМР чи зв'язатись з ним за електронною поштою cnap@khm.gov.ua.

Проаналізувати ефективність вебсайту можна за допомогою Website Analysis [52]. Цей інструмент вивчає та оцінює його параметри та властивості. Важливим критерієм ефективності вебсайту є кількість його відвідувань. За липень-вересень 2023 року сайт Управління ХМР відвідали 18 761 користувачів (липень — 6 229, серпень — 4 832, вересень — 7 700). З них на сайт зайшли через телефон — 41,70%, комп'ютер — 58,30%. Найпопулярнішими пошуковими запитамі, за якими користувачі переходили на вебсайт Управління ХМР є: «ЦНАП», «заява про вклеювання фотокартки», «ЦНАП Хмельницький», «заява в ЦНАП на отримання містобудівних умов» та

«рішення про продаж земельної ділянки комунальної власності».

За 2022 рік до Управління ХМР 85 565 осіб звернулися за отриманням адміністративних та інших послуг. Приблизна кількість звернень на місяць становить — 7 130. Тому, можна говорити про те, що даний вебсайт є повністю доцільним та ефективним.

Таким чином, світовий досвід дозволив виділити певний перелік інноваційних підходів та інструментів що застосовуються в органах державної та місцевої влади. Нажаль, їх використання в Україні у цих органах є дуже низьке та притаманне більше недержавному сектору. Але, такий інноваційний інструмент як електронне врядування набуває сьогодні широкого розвитку у всіх сферах діяльності суспільства, зокрема і в ЦНАПах. Завдяки цьому підвищується взаємодія держави та громадян для задоволення потреб останніх. Електронне врядування набуває нових форм та сприяє підвищенню якості, ефективності та результативності процесу діяльності ЦНАПів та виконання покладених на них завдань та функцій.

Отже, на основі інформації та аналізу наведеного у другому розділі, можна скласти SWOT-аналіз Управління ХМР, що включає виділення «сильних» та «слабких» сторін, «можливостей» та «загроз» в організації діяльності органу (Додаток Е). Він дає змогу виділити переваги та недоліки і проблеми та шляхи удосконалення, що є важливими у даному дослідженні. Завдяки виокремленню «слабких» сторін в організації діяльності Управління ХМР, можна зрозуміти в якому шляху потрібно рухатися органу і яких дій йому потрібно вживати для того, щоб покращити якість надання адміністративних та інших послуг. Тому, нижче буде пояснення основних проблем:

– Значне навантаження на адміністраторів. У 2023 році в Управлінні налічується за штатом 39 працівників (включаючи керівника), фактично — 35. Така кількість персоналу не відповідає реальним потребам. Адже, за рекомендованою формулою, щодо розрахунку адміністраторів в ЦНАП, а саме:

$$Ka = (An * Crч) / Kтрч \quad [53, \text{с.33-34}],$$

де K_a – необхідна кількість адміністраторів;

A_p – кількість звернень за адміністративними та іншими послугами (за повний 2022 рік — 85 565);

$S_{рч}$ – середні витрати часу на обслуговування одного суб'єкта звернення (15 хвилин);

$K_{тч}$ – корисна тривалість часу відповідного робочого періоду (24 570 хвилин на одного адміністратора).

За цією формулою їх кількість має становити 52 особи ($K_a = (85\ 565 * 15) / 24\ 570$). Через невідповідне число працівників виникають і інші проблеми, наприклад довгі черги та брак талонів.

– Недосконалість електронних систем та сервісів що регулюють чергу, проводять запис, надають послуги та забезпечують документообіг органу. Цифровізація ЦНАПів має багато переваг, але також створює певні недоліки через відсутність або недосконалість впроваджених систем та сервісів. По-перше, керування чергою в Управлінні забезпечується системою Qlogic, яка не враховує у своїй роботі деякі аспекти, які необхідні для адміністраторів. По-друге, документообіг здійснюється в змішаній формі, тобто як в паперовому, так і в електронному вигляді, впроваджена система СЕД IT-Enterprise забезпечує листування переважно лише з Хмельницькою міською радою. По-третє, не всі послуги надаються в електронному форматі, тому більшості суб'єктам звернення однаково потрібно звертатися фізично в ЦНАП.

– Неповний перелік адміністративних послуг. Відповідно до чинного Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» обов'язковий перелік адміністративних послуг, який надає ЦНАП, має становити 444 послуги. У вересні 2023 через Управління надається 348 послуг.

– Відсутність стратегії розвитку ЦНАПу. Окремі пункти щодо розвитку ЦНАПу викладено у Стратегічному плані розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки [55], але окремого документу,

який би забезпечував необхідні заходи щодо удосконалення організації діяльності Управління, немає.

– Дублювання отримання послуг через різні електронні сервіси. Наприклад, для запису дитини в дитячий садок особа може використати два вебсайти: Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади (<https://dnz.khm.gov.ua/>) та Електронна реєстрація в заклади дошкільної освіти (<https://reg.isuo.org/preschools>). При цьому, якщо особа створить заявку на другому сайті і потім звернеться в Управління, то адміністратору вона не відобразиться, адже ЦНАП відмовився від використання даного сервісу. Подібна ситуація є в дублюванні роботи таких сервісів як «Дія», «MyCity» та «iGov».

– Недосконалий процес та способи системи оцінювання якості надання послуг. Щодо недосконалості наявних способів оцінювання якості надання послуг, то можна наприклад виділити такі мінуси в опитуванні що проводиться в «Дії»: на вебсайті ЦНАПу не розміщено QR-код чи посилання на проходження даного опитування; адміністратори не повідомляють про можливість проходження опитування з закінченням надання послуги; опитування можна пройти необмежену кількість раз, адже воно не потребує реєстрації чи підтвердження особи через номер мобільного телефону або електронну пошту; не всі відвідувачі ЦНАПу зможуть пройти дане опитування, наприклад через такі причини: відсутність програми або функції у телефоні що сканує QR-коди, відсутність самого телефону, незнання про можливість проходження опитування та інші. Щодо мінусів опитування за допомогою талонів то: адміністратори не повідомляють про можливість оцінювання талоном якості надання адміністративних та інших послуг; інколи суб'єкти звернення залишають талони на столі в адміністратора або просто викидають їх; відсутність систематичного підрахунку талонів та розміщення результатів оцінки на вебсайті.

Таким чином, вказані проблеми в організації діяльності Управління ХМР

потребують вирішення. Адже завдяки цьому процес надання адміністративних послуг стане більш швидким, прозорим, зручним для відвідувачів та адміністраторів ЦНАПу. Також, це дозволить створити надійне поле для впровадження інновацій і подальшого їх розвитку і самого органу місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (на матеріалах ЦНАПу Хмельницької міської ради)

3.1. Напрями адаптації інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг

Необхідність дослідження інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг зумовлена низкою проблем цього процесу в Україні. Виділення напрямків його адаптації до сучасних умов нашої держави є важливим. Адже, це зробить процес надання та отримання послуг якісним, швидким та доступним для кожного.

У попередньому розділі було розглянуто такий інноваційний інструмент як аутсорсинг, який сьогодні використовується багатьма країнами у всіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема і в публічному управлінні. Як було зазначено, в Україні досвід його запровадження є дуже низьким. Він використовується здебільшого у приватному секторі.

Варто згадати, що використання аутсорсингу в Україні було експериментально введено у роботу митниць, ще у 2015 році. Мета даного експерименту полягала в тому, щоб знизити рівень корупції та повністю побороти її, а також підвищити рівень сплати податків. Зовнішнє управління експертами дозволило виявити багато порушень у роботі даного органу, що впливали на організацію його діяльності та виконання ним функцій [56, с. 175]. Тому, застосування цього інструменту є доцільним. Адже, він допомагає виявити та усунути проблеми і удосконалити діяльність органу публічної влади.

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку виділяють три групи функцій державних органів, що може виконувати аутсорсинг [57, с. 81]. Вони відображені на рисунку 3.1.

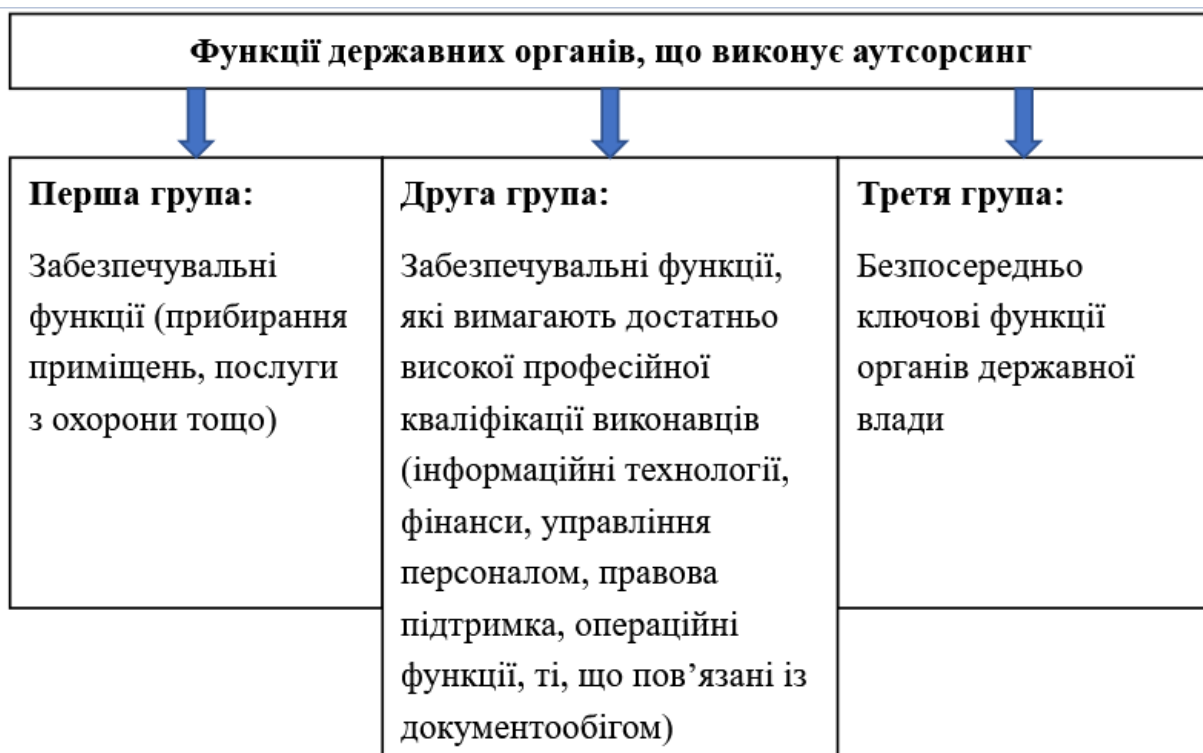


Рис. 3.1. - Функції державних органів, що виконує аутсорсинг
Джерело: [57].

Країни Організації економічного співробітництва та розвитку використовують вже більше двадцяти років саме другу групу функцій. Адже, вони найкраще дозволяють забезпечити та покращити певні напрямки діяльності органів публічної влади та знизити відповідні витрати.

Також, потрібно зазначити, що аутсорсинг має певні обмеження та проблеми для використання його в органах публічної влади будь-якої країни: можливі перешкоди використання аутсорсингу через зміну політики керівництва; обмежені фінансові ресурси органу публічної влади, що не дозволяють впровадити різні інноваційні підходи навіть без використання аутсорсингу; можливість порушення принципу конфіденційності інформації, через передачу певних даних аутсорсеру; протидія персоналу певного органу у застосуванні аутсорсингу, через можливий ризик їх звільнення чи зменшення заробітної плати; ризик появи або збільшення корупційних діянь.

Але, незважаючи на згадані проблеми, міжнародний досвід доводить

повну доцільність використання аутсорсингу в органах публічної влади та ЦНАПів зокрема. Адже він: підвищує ефективність всіх процесів, через збільшення уваги органу публічної влади на ключових напрямках його діяльності та передання певних функцій висококваліфікованим аутсорсерам; здійснює ефективний контроль та моніторинг, що дозволяє виявити, усунути та передбачити проблеми у діяльності органу; дає змогу підвищити якість надання публічних послуг; збільшує у діяльності органу використання інноваційних підходів та інструментів та дає змогу отримати вигідний доступ до них; скорочує витрати.

Щоб ефективно впровадити аутсоринг, для виконання ним окремих функцій, в ЦНАПах, потрібно здійснити певні етапи, що відображені на рисунку 3.2.

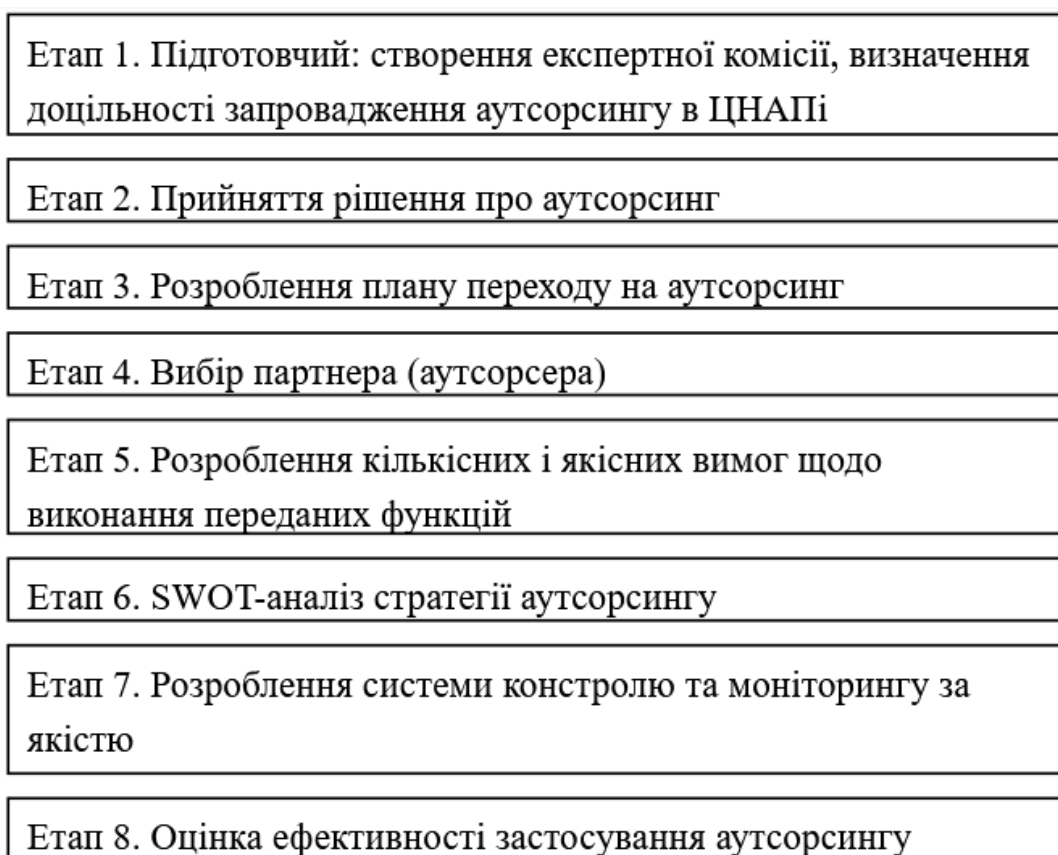


Рис. 3.2. - Етапи запровадження аутсорсингу в ЦНАПах України
Джерело: [58, с. 57].

Також, у другому розділі було визначено, що електронне врядування в Україні є найрозвиненішим інноваційним інструментом в організації діяльності ЦНАПів. Тому, зазначення досвіду його організації в інших країнах є важливим для ще більшого його удосконалення.

Вважаємо за необхідне виділити саме Велику Британію. Адже, ця країна дуже швидкими темпами досягла значного успіху в електронному врядуванні, завдяки збільшенню видатків з бюджету країни на розвиток необхідної цифрової інфраструктури та прийняття відповідних нормативно-правових актів щодо забезпечення його роботи. Тому, вже у 2000-х роках було об'єднано всі державні вебсайти, що стали на сьогодні зберігатися на єдиному державному порталі GOV.UK [59].

GOV.UK позиціонує себе як найкращий вебпростір для отримання публічних послуг, інформації про них та органів що їх надають. Сьогодні на цьому порталі надається близько 800 публічних послуг. А також, розмішено 23 міністерських департаментів, 20 неміністерських департаментів і понад 410 агентств, державних корпорацій та інших державних органів. Станом на січень 2023 року GOV.UK є другим найбільш використовуваним державним веб-сайтом у світі [60, с. 55].

Створення британською владою GOV.UK дало змогу персоналізувати ідентифікацію осіб для надання їм публічних послуг та заповнення і подання різних необхідних заяв, а також плати за податки через Інтернет. Також, це забезпечило можливість зменшити витрати на утримання різних офісів та їх чисельність, що надавали публічні послуги стаціонарно з обов'язковим особистим візитом суб'єктів звернення.

Отже, перейняття даного досвіду є необхідним для України, адже в нас дуже розгалужена система вебсайтів органів публічної влади. Тому, нам потрібно створити єдину платформу, через яку можна слідкувати за інформацією про діяльність різних органів, отримувати адміністративні послуги, взаємодіяти та комунікувати громадянам з державою. Це рішення

дозволить зменшити кількість вебсайтів, створити їх єдиний дизайн, для полегшення їх сприйняття всіма громадянами, а особливо тих в кого низький рівень цифрових навичок, усунути дублювання вебсайтів, що виконують однакові функції, а також створить у всіх розуміння того, куди саме потрібно звертатися для отримання послуг чи інформації, адже це буде один простий, уніфікований та зручний у використанні портал. На нашу думку, «Дія» вже є наближена до даного досвіду, тому в майбутньому саме вона може стати цим Єдиним порталом України.

Важливо зазначити, що досвід України щодо питання інноваційних інструментів організації діяльності ЦНАПів також є корисним для інших країн. Наприклад, застосунок, вебпортал та й взагалі найвідоміший в Україні бренд держави у смартфоні «Дія», сьогодні став успішним прикладом цифрової трансформації у сфері надання публічних послуг.

Багато країн хочуть перейняти наш досвід та створити аналогічну інновацію. Наприклад, уряд Естонії вже запустив для своїх громадян застосунок mRiik, що створений на його основі. Це, в свою чергу, створює репутацію України як сучасної, інноваційної та розвинутої держави, а також дозволяє збільшити політичний вплив та отримати вагомі кошти у державний бюджет [61].

Також, досвід України в забезпеченні інноваційних підходів у наданні адміністративних та інших послуг в умовах воєнного стану є важливим. Наприклад, в цей період було дуже багато вагомих рішень, що позитивно вплинули на забезпечення потреб наших громадян, а саме:

- спрощення надання певних видів адміністративних та інших послуг;
- продовження терміну дії паспортів, посвідчень та різних виплат;
- забезпечення надання послуг незалежно від місця проживання чи перебування особи;
- створення резервних копій державних реєстрів для унеможливлення

їх зникнення через кібератаки;

- створення Міністерством цифрової трансформації у застосунку «Дія» «єДокумент» (тимчасовий документ, що підтверджує особу на період воєнного стану) та «єДопомога» (виплата у розмірі 6500 постраждалим особам від війни, що надавалась за простою процедурою);

- якісна робота «Дія» загалом [62].

Отже, впровадження даних інновацій в організацію діяльності ЦНАПів є необхідним. Адже, завдяки ним можна покращити весь процес надання та отримання послуг суб'єктами звернення. Також, це забезпечить якість та швидкість праці самих адміністраторів, через зменшення навантаженості на них. Досвід України також є корисним для інших країн. Адже, обмінюючись позитивними результатами можна створити ефективну взаємодію між державами та їх громадянами, а також розвиватися у спільному руслі та запроваджувати інновації що допомагають вирішувати багато наявних проблем.

3.2. Шляхи удосконалення організації діяльності центрів надання адміністративних послуг

Завдяки теоретичному та практичному вивченню організації діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, його нормативно-правових документів, аналізу різних аспектів функціонування органу, оцінки якості надання адмінпослуг можна виділити певні рекомендовані шляхи удосконалення роботи ЦНАПу. Вони дозволять уникнути та нейтралізувати проблеми, що були наведені у роботі, а також створити середовище для введення та застосування інновацій.

1. Відкриття додаткового Центру надання адміністративних послуг №2 або запровадження «Мобільного ЦНАПу» або «ЦНАПу у валізі».

Відкриття ЦНАПу №2 вирішить багато проблем, які були описані у другому розділі звіту. Серед них:

- забезпечення достатньої кількості талонів на найближчі дати, що в свою чергу також вплине на час очікування отримання послуги, тобто скорочення черг;
- приділення більшої уваги на оцінювання якості наданих адміністративних та інших послуг;
- створення зручних та комфортних умов для суб'єктів звернення;
- розширення переліку адміністративних та інших послуг.

І найголовнішим позитивним ефектом його відкриття є зменшення навантаженості на адміністраторів. Адже, завдяки децентралізації, сьогодні Хмельницька територіальна громада вміщає в себе 25 населених пунктів, в яких мешкає близько 293 223 громадян. Ця цифра може бути більшою, адже повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб у західних та інших областях. Тому, через збільшення потреб та кількості населення їх обслуговування 39 адміністраторами є дуже навантаженим, через що швидкість та якість надання адміністративних та інших послуг бажає кращого.

Для Відкриття ЦНАПу №2 потрібно прийняти відповідне рішення місцевою владою, яким вирішується не тільки утворення ЦНАПу, а також затвердження його положення, регламенту, графіку роботи, переліку адміністративних та інших послуг, штатної чисельності працівників (зокрема адміністраторів), формування меморандому про співпрацю з суб'єктами надання послуг, оприлюднення інформації щодо цього та введення контролю за дотриманням даного рішення.

Це рішення має багато позитивних аспектів. Адже, наслідки, які ми можемо очікувати від відкриття додаткового ЦНАПу, включають: покращення організації діяльності Управління загалом; збільшення кількості робочих місць, а отже й зменшення рівня безробіття; розширення кількості адміністративних та інших послуг, зокрема й тих, які націлені на такі категорії людей як ВПО, військовослужбовці та ветерани.

Також, при великій площі приміщення ЦНАП зможе виконувати функції гуманітарного центру та виявляти потреби осіб, надавати консультації і необхідну допомогу.

Важливо зазначити, що альтернативним та дешевшим варіантом розв'язання наведених проблем є також створення «Мобільного ЦНАПу». Він зокрема забезпечить надання адміністративних та інших послуг особам, які проживають у віддалених місцях Хмельницької територіальної громади. При врахуванні всіх необхідних технічних вимог, що включають відповідно обладнаний транспорт, повноцінні робочі місця для персоналу та відвідувачів, систему енергоощадження та зв'язку, а також забезпечені правильних функцій його роботи — «Мобільний ЦНАП» є чудовим та швидким у створенні варіантом.

Вперше цей інноваційний підхід до організації діяльності ЦНАПів був введений у Славутській громаді Хмельницької області, завдяки Програмі «U-LEAD з Європою». Важливо зазначити, що повна вартість цього облаштованого транспортного засобу, що мобільно виконує функції ЦНАПу, склала 1,6 мільйона гривень. Тому, завдяки такому наявному та ще й близькому досвіду, використовуючи бенчмаркінг, можна перейняти різні позитиви у його функціонуванні.

Важливі аспекти та моменти у організації «Мобільного ЦНАПу»:

- створення зручних та комфортних умов для адміністраторів та суб'єктів звернення, особливо осіб з інвалідністю;
- площа обслуговування має вмещувати в себе хоча б 4 особи (2 адміністратора та 2 клієнта);
- якісний та швидкий Інтернет;
- можливість отримання супутніх послуг (фото-послуги, друк та інше);
- встановлення у перелік адміністративних та інших послуг, що надаються мобільним ЦНАПом, платних послуг (наприклад, оформлення та

видача паспорта громадянина України та паспорта для виїзду за кордон), для забезпечення його рентабельності та покриття необхідних потреб;

- розміщення на вході у мобільний ЦНАП інформаційних матеріалів та бланків на тему отримання адміністративних та інших послуг;
- розміщення бланків анкетування для оцінювання роботи мобільного ЦНАПу або встановлення постеру з QR-кодом для проходження опитування;
- розроблення маршруту, графіку роботи та розміщення їх на офіційному вебсайті;
- виконання інших функцій не пов'язаних з надання адміністративних послуг, наприклад підвезення лікарів, соціальних працівників та персоналу органів міського самоврядування, транспортування продуктів харчування, одягу, паїв для осіб, що перебувають у складних життєвих обставинах та інше.

Також, окремим варіантом, що схожий на наведену альтернативу, є розширення кількості «ЦНАПу у валізі». Потрібно зазначити що така інноваційна ініціатива вже працює в Управлінні. На сьогодні ЦНАП забезпечений двома валізками зі всім необхідним обладнанням для надання послуг.

«ЦНАП у валізі» націлений на категорію маломобільних людей. Тобто, суб'єкт звернення може отримати послугу чи консультацію не відвідуючи відповідний орган влади, а наприклад, у себе вдома, лікарні чи інших місцях.

Вибір одного із зазначених варіантів залежить найбільше від спроможності бюджету громади, щоб втілити їх у життя. На нашу думку, сьогодні, у час військового стану, найкращим варіантом все ж таки буде створення «Мобільного ЦНАПу», адже він може надавати адміністративні та інші послуги у будь-якому місці, наприклад у місцях розміщення чи перебування внутрішньо переміщених осіб, лікарнях або органах соціального забезпечення. Його створення є порівняно дешевим. Тому, ця інвестиція є виправданою і забезпечить якісне, результативне та ефективне надання

адміністративних та інших послуг.

Відкриття ЦНАПу №2 має стати перспективним планом після закінчення військового стану. Адже, потребує багато ресурсів, які є обмеженими у сучасних умовах.

Отже, відкриття додаткового ЦНАПу, «Мобільного ЦНАПу» та збільшення кількості «ЦНАПу у валізі» є необхідністю. Вона зумовлена як виявленими проблемами, так і повномасштабним вторгненням росії в Україну, яке спричинило навантаження на Управління через збільшення осіб та їх потреб у послугах, консультації та допомозі.

2. Удосконалення оцінки якості надання адміністративних та інших послуг.

Оцінювання якості надання послуг в Управлінні є важливим напрямом його діяльності. Адже, завдяки йому можна дізнатися про те, які заходи потрібно вжити для того, щоб покращити процес функціонування органу.

Щодо способів оцінки якості, то в Управлінні їх є безліч: опитування в «Дія»; оцінка за допомогою талонів; експертне оцінювання; дослідження неурядовими організаціями; електронна пошта, де можна надіслати свої скарги та пропозиції та оцінити загальне враження від відвідування ЦНАПу.

Серед рекомендованих мною додаткових способів оцінки якості для запровадження у ЦНАПі є внутрішній аудит та анкетування. Кожен з цих способів має як свої переваги, так і недоліки.

На нашу думку, найкращим способом оцінки якості буде внутрішній аудит, який проводять кваліфіковані для цього працівники органу. Адже, завдяки йому можна отримати найчіткіші результати через те, що хто як не персонал і керівництво Управління знає сам про свої проблеми.

Інші способи можна вважати допоміжними, але теж надзвичайно важливими (тобто ті, в яких оцінка проводиться відвідувачами органу), тому що вони дають певний «натяк» на проблеми ЦНАПу, які потрібно вирішити. Проводячи внутрішній аудит можна застосовувати 1000-бальну методику (за

якою в цій роботі й оцінювалася якість надання адміністративних послуг Управлінням). Вона враховує та оцінює такі аспекти діяльності органу як: організація роботи, розташування ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності, персонал, робота бек-офісу, організація надання послуг, аналіз діяльності, вартість створення ЦНАП та його матеріально-технічного забезпечення (грн.).

Анкетування є поширеним способом отримання необхідної інформації чи оцінки якості послуг від відвідувачів. Анкету слід розробити як в паперовому, так і в електронному вигляді, розмістивши її на вебсайті ЦНАПу. Бланки анкети можна розмістити на столі в адміністратора та у залі очікування, встановивши попередньо яскраву скриньку для їх збирання на видному місці.

Спосіб анкетування допоможе отримати більше інформації про якість організації діяльності ЦНАПу, ніж оцінка талонами. Також він дасть змогу залучити до оцінки більше людей, ніж опитування в «Дія», адже деякі особи не вміють сканувати QR-коди або в них відсутній з собою телефон. Розроблена мною анкета розміщена у Додатку Ж, а також доступна за посиланням (<https://forms.gle/aV86yffNLZMBNjFw7>).

Сам процес оцінювання обов'язково має включати такі принципи як системність та систематичність: перше означає те, що для оцінки мають бути залучені всі сторони і вибрані найефективніші способи, а інформація отримана від них має узагальнюватись для отримання певного результату; друге означає те, що оцінювання якості має проводитися періодично раз в місяць або в рік (в залежності від способу оцінки).

Також, важливим є встановлення власних вимог щодо критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних та інших послуг: кількості годин прийому, максимального часу очікування в черзі суб'єкта звернення, а також навантаження на адміністраторів та інших параметрів що дозволять покращити процес та якість надання послуг. Для цього ЦНАПу потрібно розробити Стандарт якості обслуговування суб'єктів звернення.

Його основною метою є гарантування надання послуг особам найвищої якості. Основні завдання: включення у роботу ЦНАПу клієнтоорієнтованого підходу при наданні адміністративних та інших послуг, підвищення якості, ефективності та результативності обслуговування клієнтів та наданих послуг, запровадження системи контролю та моніторингу за виконанням правил, рекомендацій та вимог наведених у Стандарті, забезпечення зворотнього зв'язку з суб'єктами звернення для отримання позитивних та негативних відгуків про роботу ЦНАПу.

3. Запровадження електронного документообігу зі всіма суб'єктами надання адміністративних та інших послуг.

Електронний документообіг дозволить покращити взаємодію між Управлінням та суб'єктами надання адміністративних та інших послуг. Запроваджена система СЕД IT-Enterprise забезпечує листування лише з Хмельницькою міською радою. Тому, збільшення електронного документообігу зі всіма необхідними суб'єктами є важливим для того, щоб зменшити час отримання та визначені технологічними картами строки надання послуги. Адже, листування або передавання документів у паперовому вигляді затягує ці процеси.

4. Створення всіх умов для обслуговування осіб з інвалідністю.

Серед них потрібно виділити такі як: для осіб з інвалідністю — сходи з поручнями, обладнана санітарна кімната; для осіб з порушеннями зору — маркування сходового маршруту, забезпеченість необхідної інформації шрифтом Брайля; для осіб з порушенням слуху — підсилювачі звуку для терміналів.

Також, важливим є удосконалення вебсайту Управління. Він має містити певні зручності для людей з порушенням зору, а саме функції «контраст» та збільшення-зменшення тексту.

5. Створення стратегії розвитку Управління.

Окремі пункти щодо розвитку ЦНАПу викладено у Стратегічному плані

розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки, але окремого документу, який би забезпечував необхідні заходи щодо удосконалення організації діяльності Управління, немає. Розроблена власна Стратегія розвитку Управління є необхідністю, яка має включати мету, завдання, стратегічні цілі та відповідні заходи, виділені можливі ризики при її впровадженні та шляхи їх подолання, а також забезпечити якісний та ефективний моніторинг і звітність щодо результатів її виконання.

Мета стратегії: удосконалення організації діяльності Управління ХМР.

Завдання стратегії:

- підвищення якості обслуговування суб'єктів звернення;
- створення зручних та комфортних умов для всіх відвідувачів;
- зменшення навантаження на адміністраторів;
- забезпечення швидкого процесу надання послуг;
- забезпечення ефективної співпраці з суб'єктами надання адміністративних та інших послуг;
- забезпечення якісного та кількісного розвитку персоналу;
- усунення інших проблем, що впливають на сучасну організацію діяльності Управління;

Стратегічні цілі (заходи щодо впровадження деяких пунктів наведені вище):

- створення «Мобільного ЦНАПу»;
- створення Стандарту системи оцінювання якості надання адміністративних та інших послуг;
- запровадження системи електронного документообігу зі всіма необхідними суб'єктами надання адміністративних послуг;
- збільшення кількості послуг відповідно до вимог Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг»;

- створення умов для обслуговування осіб з інвалідністю;
- запровадження ефективних механізмів підвищення кваліфікації персоналу та його мотивації. Заходи: створення соціального пакету, що включає різні види навчання (вивчення англійської або щось пов'язане з професійним напрямком), організацію корпоративної взаємодії (спільний відпочинок та професійні розваги), подарунки до свят, сплата пенсійних внесків у недержаний пенсійний фонд, додаткові бонуси (грошові, нематеріальні);
- покращення забезпечення потреб та надання послуг ВПО. Заходи: створити на сайті ЦНАПу Хмельницької міської ради (<https://cnap.khm.gov.ua/>) окремий розділ, який буде містити необхідну інформацію для ВПО (послуги, допомога, консультація, контакти, нормативна база, та інше); створити інформаційні матеріали в справах ВПО, які стосуються безпосередньо їх та послуг, які їх можуть бути надані, зокрема через буклети, рекламу, соціальні мережі; створити в Управлінні пункт видачі гуманітарної допомоги.

Можливі ризики: гальмування різних змін, заходів, планів, проектів та стратегій через повномасштабне вторгнення росії в Україну; недостатність бюджетних та інших коштів для виконання Стратегії; міграція кваліфікованих кадрів та їх брак; небажання змін, пасивність в запровадження Стратегії; недосконале інформування та навчання працівників; недовіра до ініціаторів змін.

Шляхи подолання ризиків: залучення національних чи міжнародних експертів щодо обміну досвідом у подоланні ризиків; створення єдиної бази для розміщення методичних рекомендацій та актуальної інформації щодо впровадження Стратегії; створення різних видів заохочень для працівників.

Отже, потрібно зазначити, що загалом в Управлінні створені зручні та комфортні умови для обслуговування суб'єктів звернення, впроваджені сучасні принципи, працюють інноваційні підходи та інструменти. Наведені рекомендації є тими шляхами, які ще більше удосконалять організацію діяльності Управління та створять необхідну базу для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена дослідженню важливої наукової проблеми, пов'язаної з інноваційними підходами в організації діяльності ЦНАПів. Основні результати полягають у виділенні даних підходів та інструментів, що застосовуються чи можуть бути впроваджені у роботу досліджуваного об'єкту для удосконалення виконання ним функцій та завдань. Також, виділення проблем в організації діяльності ЦНАПів дозволило створити детальні рекомендації щодо його покращення.

Поставлені завдання у даному дослідженні виконані, це підтверджують результати наведені нижче:

Таблиця піде в ілюстративку, а тут з таблиці нумерованими пунктами лише результати

№ з/п	Завдання	Результат
1.	розкрити зміст поняття «адміністративна послуга», виділити особливості та класифікувати різновиди адміністративних послуг	У ході дослідження визначено зміст та основні характеристики поняття «адміністративна послуга», під якою доцільно розуміти один з видів публічних послуг, що надається уповноваженими органами для реалізації прав, інтересів та задоволення потреб фізичних чи юридичних осіб за їх добровільним зверненням та написанням заяви, що є першоджерелом процесу надання даної послуги. Також, відзначено що у наукових роботах багатьох зарубіжних вчених поняття «адміністративна послуга» не вживається, натомість використовується поняття «публічна послуга», що вже включає в себе згадане поняття. Наведено класифікацію видів адміністративних послуг за такими ознаками: за критерієм платності, за джерелом фінансування; за змістом адміністративної діяльності; за суб'єктом, що надає адміністративні послуги; за суб'єктом отримання.
2.	дослідити вітчизняне та зарубіжне	Визначено, що вітчизняне нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг регулюється безліччю актами, основним з яких

	інституційне та нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг	є Закон України «Про адміністративні послуги», що ввів багато новацій у зазначену сферу. Виділено основного суб'єкта, що входить в інституційне забезпечення надання адміністративних послуг в Україні — ЦНАП. Розкрито його основні організаційно-правові форми та моделі організації діяльності. Встановлено, що для взаємодії та співпраці органів місцевого самоврядування у більшості країнах ЄС створенні «універсами послуг». Вони організовують свою діяльність відповідно до таких законодавчих актів: Договори про функціонування ЄС, Протокол №26 «Про послуги загального інтересу», Хартія основних прав ЄС», Директива №2006/123/ЄС Європейського Парламенту та Ради про послуги на внутрішньому ринку, у практиці Європейського суду з прав людини та Європейського суду з справедливості
3.	навести загальну характеристику Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та проаналізувати показники діяльності Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради	<p>Встановлено що Управління ХМР було утворено рішенням шістнадцятої сесії Хмельницької міської ради №10 від 11 квітня 2012 року. редагувати</p> <p>Визначено що організаційно-правова форма — виконавчий орган міської ради, основною метою діяльності є створення забезпечення організації діяльності щодо надання адміністративних та інших послуг (включно з дозвільними процедурами), структура включає відділ надання адміністративних та інших послуг, відділ дозвільних процедур та інформаційно-консультаційний сектор, нормативно-правове забезпечення регулювання діяльності складається з 17 актів, взаємна співпраця проводиться з 36 суб'єктами надання адміністративних та інших послуг.</p> <p>Показники діяльності Управління ХМР вказують на різке збільшення кількості звернень суб'єктами звернень у часи коронавірусу та воєнного стану. Доведено що такі ситуації потребують швидких та креативних рішень, а також підлаштування до нових умов роботи.</p>

<p>4.</p>	<p>провести оцінку якості організації діяльності ЦНАПу Хмельницької міської ради за 1000-бальною методикою та узагальнити результати</p>	<p>Проведено дослідження за цією методикою та виставлено 812 балів за організацію діяльності Управління ХМР. У ході заповнення форми 1000-бальної методики було виявлено такі проблеми: неповнота переліку адміністративних послуг в ЦНАПі; територіальні філії ЦНАПу забезпечують надання набагато меншого переліку послуг, ніж головне управління; недостатність площі робочих місць адміністраторів, а також проходу між ними, що в свою чергу обмежує доступність отримання послуг особами з інвалідністю на візках; непристосована кімната особистої гігієни для осіб з інвалідністю; неефективна взаємодія ЦНАПу з органами влади; відсутність встановлених власних вимог щодо якості надання адміністративних послуг. Також виділено та проаналізовано інші способи оцінки якості, які використовуються в Управлінні ХМР, серед яких: опитування в «Дія», оцінка за допомогою талонів, експертне оцінювання та дослідження неурядовими організаціями. Ці методики також свідчать про у цілому якісну роботу ЦНАПу.</p>
<p>5.</p>	<p>проаналізувати інноваційні інструментів надання адміністративних послуг, які використовуються в ЦНАПі Хмельницької міської ради</p>	<p>Виділено інноваційні інструменти та підходи, що використовуються в світовій практиці, та можуть бути застосовані при організації надання адміністративних послуг, серед них: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, електронне урядування, збалансована система показників, концепція ощадливого управління, нове державне управління, підприємницький уряд, управління за цілями, управління за результатами, управління проектами. Встановлено, що більшість з них не використовуються у національній практиці. Також, визначено що електронне урядування є найпрогресивнішим інноваційним інструментом в Україні, що вже має належне правове забезпечення та введено у роботу органів публічної влади. Досліджено та проаналізовано інноваційні інструменти електронного урядування, що</p>

		використовуються в Управлінні ХМР : застосунок та веб-портал «Дія», веб-сайти «Mycity» та «Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади», система керування чергою Qlogic, електронний документообіг СЕД IT-Enterprise, різні електронні реєстри та власний вебсайт.
6.	розробити SWOT-аналіз ЦНАПу Хмельницької міської ради	Розроблено SWOT-матрицю функціонування Управління ХМР та виділено такі основні проблеми: значне навантаження на адміністраторів; недосконалість електронних систем та сервісів, що регулюють чергу, проводять запис, надають послуги та забезпечують документообіг органу; надання неповного перелік адміністративних послуг Управлінням ХМР; відсутність стратегії розвитку Управління ХМР; дублювання отримання послуг через різні електронні сервіси; недосконалий процес та способи системи оцінювання якості надання послуг.
7.	виділити напрями адаптації інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг	Запропоновано такі напрями адаптації інноваційного зарубіжного досвіду організації надання адміністративних послуг як запровадження аутсорсингу та встановлення Єдиного порталу України. Доведено їх доцільність, а також встановлена практична складова їх впровадження у діяльність.
8.	детально розкрити шляхи удосконалення організації діяльності ЦНАПів.	Рекомендовано такі основні шляхи удосконалення організації діяльності центрів надання адміністративних послуг для викорінення вказаних проблем в Управлінні ХМР: запровадження «Мобільного ЦНАПу»; удосконалення оцінки якості надання адміністративних та інших послуг шляхом встановлення власного Стандарту; введення внутрішнього аудиту та анкетування, як способів оцінки якості; запровадження електронного документообігу зі всіма суб'єктами надання адміністративних та інших послуг; створення всіх умов для обслуговування осіб з інвалідністю; створення стратегії

		розвитку Управління. Доведена їх доцільність, а також встановлена практична складова їх впровадження.
--	--	---

Основні висновки та результати роботи можуть бути використані у практичній площині організації діяльності Управління ХМР, а також інших суб'єктах надання адміністративних та інших послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федорчак О.В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 150-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_33_19
2. Герасимюк К.Х., Зелінська Н.С. Механізми впровадження інновацій у процес регіонального управління в умовах децентралізації. *Право та державне управління*. 2020. Вип. 2.. С. 260-265. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/40.pdf
3. Федулова Л.І. Інноваційний механізм модернізації публічного управління в Україні. *Економічний вісник університету: збір. наук. праць Переяслав-Хмельницьк. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2019. Вип. 41. С. 83-89. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiyniy-mehanizm-modernizatsiyy-publichnogo-upravlinnya-v-ukrayini>
4. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 368 с.
5. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : НАДУ, 2005. 251 с
6. Орлов О.В. Інноваційні процеси в державному управлінні : монографія. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 196 с.
7. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. № 1. С. 5–11.
8. Тищенко І.О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. Справ, 2017. 156 с.
9. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги : навчальний посібник. Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. 175 с.

10. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : 12.00.07. Одеса, 2006. 20 с.
11. Мордвінов О. Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Держава та регіони*. 2007. №2. С. 60–65.
12. Люхтергандт О. Проект Адміністративного процедурного кодексу України та сучасне адміністративне процедурне право. *Юридичний журнал*. 2002. №5. С. 27.
13. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
14. Колеснікова, Н. В. Особливості та перспективи діяльності Центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації (на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради). Суми. 2020. 72 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339163098.pdf>
15. U-LEAD з Європою. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/U-LEAD_pro-Programu-1-1.pdf
16. Бедунова К.І. Оптимізація системи надання адміністративних послуг (на прикладі ЦНАП Шосткинської міської об'єднаної територіальної громади). Сумський державний університет. Суми. 2020. 43 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81874/1/Bedunova_mag_rob.pdf
17. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету міністрів України від 20.02.2013 р. №118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>
18. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету міністрів України від 01.08.2013 р. №588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>
19. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету міністрів України від 30.01.2013

р. №44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>

20. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» : Постанова Кабінету міністрів України від 04.12.2019 р. №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

21. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету міністрів України від 16.05.2014 р. №523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>

22. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями від 25.03.1957 р. № 994_b06. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06

23. Спасібов, Д. В. Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського*. 2018. № 1. С. 161-166. URL: <http://surl.li/pqtpb>

24. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.

25. ISO 9004:2018 Quality management – Quality of an organization Guidance to achieve sustained success (Менеджмент якості. Якість в організації. Керівництво з досягнення сталого успіху)/

26. ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems (Настанови для аудитів систем менеджменту)/

27. Тимченко Л.М. Європейський досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг. *Інвестиції практика та досвід*. 2015. №3. С. 136-140. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/31.pdf

28. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027). URL: <https://business.diia.gov.ua/digital-europe-programme>

29. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

30. Деякі питання цифрового розвитку : Розпорядження Кабінету міністрів України від 20.01.2019 р. №56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>

31. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. №1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

32. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету міністрів України від 18.09.2019. №856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>

33. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : : Розпорядження Кабінету міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

34. Про утворення Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради, про затвердження Положення про Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та про внесення змін в рішення сесії міської ради : Рішення шістнадцятої сесії Хмельницької міської ради від 11.04.2012 р. №10. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/xm120076?an=1&ed=2012_04_11

35. Про припинення дозвільного центру Хмельницької міської ради та Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації, утворення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, затвердження Положення про нього : Рішення п'ятдесят другої сесії Хмельницької міської ради від 26.08.2015 р. №52. URL: <http://surl.li/pqtps>

36. Про утворення філій управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та внесення змін та доповнень до рішень сесії міської ради : Рішення восьмої сесії Хмельницької міської ради від 21.09.2016 р. №7. URL: https://www.khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33052%3A07-q-q&catid=676%3A--21092016-&Itemid=251

37. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату

чинності пункту рішення міської рад : Рішення позачергової двадцять п'ятої сесії від 28.03.2023 р. №24. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/XM230008>

38. Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адмінпослуг в центрах. URL: <https://center.diia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah>

39. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою»: посібник Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2018. 364 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/337/A4_TSNAP_for-web_cover_block.pdf

40. Оцінка діяльності центрів надання послуг у 30 містах України : інфографіка. URL: <https://pravo.org.ua/infographics/infografika-otsinky-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-30-mistah-ukrayiny/>

41. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб : Постанова КМУ від 19.03.2022 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2022-%D0%BF#Text>

42. Жадан, О. В., Гончаренко, М. В. Технологічні аспекти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2022. №1 (19), С. 80-90. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2000/2402>

43. Назаренко, М., Тодорова, О. Реінжиніринг в публічному управлінні у сфері надання публічних послуг. *Наукові перспективи*. 2022. №5 (23). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1639/1637>

44. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

45. United Nations E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. 2022. 311 с. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>

46. Корольков, В. В., О. О. Шапарна. Упровадження в органах публічної влади технологій електронного врядування. *Редакційна колегія*. 2023. С. 224-226. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/11140/4/Modern_trends.pdf#page=225
47. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>
48. Mycity. URL: <https://mycity.khm.gov.ua/>
49. Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади. URL: <https://dnz.khm.gov.ua/>
50. Qlogic. URL: <https://qlogic.com.ua/>
51. Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради. URL: <https://cnap.khm.gov.ua/>
52. Website Analysis. URL: <https://www.similarweb.com/>
53. Методичні рекомендації щодо розрахунку кількості адміністраторів у центрах надання адміністративних послуг. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/print/78996.html>
54. Корнієнко, Д. Г. Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради. Сумський державний університет. 2020. 67 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339163054.pdf>
55. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки. URL: <http://surl.li/pqtqh>
56. Квеліашвілі І. Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №4 (27). С. 171-178. URL: <http://surl.li/pqtqm>
57. Загуменна Ю. О. Аутсорсинг державних функцій у контексті завдань реформування державного управління: зарубіжний досвід. *Правоохоронна функція держави: теоретико методологічні та історико правові проблеми*. Харків, 2017. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1d0346bf-a3ce-47d6-a8bc-52c3d655107e/content>
58. Котовська, І. В., Сороківська, О. А., Луциків, І. В. Аутсорсинг як

інноваційний інструмент у сфері публічного управління. *Проблеми системного підходу* *векономіці*. 2017. С. 53-59. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22534/1/Kotovska.pdf>

59. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/>

60. Попов, О. Практика впровадження електронного врядування у Великобританії. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2023. С. 55-56. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1044/1069>

61. Мінцифра та уряд Естонії розробили застосунок mRiik на базі Дії. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-ta-uryad-estonii-rozrobili-zastosunok-mriik-na-bazi-dii>

62. Вплив війни на сферу адмінпослуг. : Спільне дослідження Ініціативи «Право в умовах війни» та проекту Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні». 2022. URL: https://www.slideshare.net/CentrePravo/pdf-251545489?from_action=save

63. Сидорук О. В. Переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування. *Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти* : Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Львів, 2023. С. 525-527. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/2_Mizhnar_stud_konf_LNU.pdf

64. Сидорук О. В. Інноваційні інструменти організації діяльності центрів надання адміністративних послуг. Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи : Збірник тез III Міжнародно науково-практичної конференції. Хмельницький, 2023.

Виконала:

студентка магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування денної форми навчання
« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Олександра СИДОРУК

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

деканеса факультету управління та
економіки, к.е.н., доцентка
« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування, д.держ.упр.,
професор
« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Нормативно-правові документи, якими регулюється діяльність Управління
адміністративних послуг Хмельницької міської ради

№	Найменування документа	Місце (призначення) документа в діяльності органу влади
Зовнішні документи		
1	Конституція України від 28.06.1996	забезпечує права і свободи людини та їх гарантії, визначає зміст і спрямованість діяльності держави
2	Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VII	визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг
3	Закон України «Про місцеве самоврядування» від 21.05.1997 року № 280/97-ВР	визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.
4	Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 року № 393/96-ВР	регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів
5	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 року № 2806-IV	визначає правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлює порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та адміністраторів
6	Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392-VI	визначає перелік дозвільних документів
7	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII	визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях
8	Постанова КМУ «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30.01.2013 р. № 44	Затверджує вимоги до підготовки технологічної картки адміністративної послуги
9	Постанова КМУ «Про	

	затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 1 серпня 2013 р. № 588	
10	Постанова КМУ «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від від 20 лютого 2013 р. № 118	
11	Постанова КМУ «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» від від 04.12.2019 р. № 1137	цей Порядок визначає механізм ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг
12	Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 р. № 523-р	рекомендує органам місцевого самоврядування керуватися цим розпорядженням у своїй діяльності із забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг
Внутрішні документи		
1	Регламент управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради від 18.05.2016 р. №12	регламентує порядок організації роботи управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради), порядок дій адміністраторів та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних та інших послуг, оснащення робочих місць адміністраторів та посадових осіб, залучених до роботи Управління, графік роботи та інші вимоги
2	Положення управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради від 26.08.2015 р. №52	визначає загальні положення, основні завдання та функції, організацію діяльності керівника та працівників управління в цілому
3	Рішення 52 сесії №52 від 26.08.2015 р. Хмельницької міської ради «Про припинення дозвільного центру Хмельницької міської ради та Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації, утворення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, затвердження Положення про нього, внесення змін та	мета: оптимізації структури та покращення роботи виконавчих органів Хмельницької міської ради

	втрату чинності рішень сесії»	
4	Рішення сесії Хмельницької міської ради «Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності пункту рішення міської ради» №24 від 28.03.2023 р.	визначає перелік адміністративних послуг, які надаються через Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради
5	Посадові інструкції адміністраторів управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. (складаються з 5 розділів, а саме: загальні положення, завдання та функції, взаємовідносини, права)	визначають функціональні обов'язки посадових осіб відповідних відділів

Перелік суб'єктів надання адміністративних послуг з якими взаємодіє
Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

1. Міністерство цифрової трансформації.
2. Центральне-західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці.
3. Державна інспекція архітектури та містобудування України.
4. Державний комітет телебачення і радіомовлення України.
5. Сектор у Хмельницькій області Державного агентства водних ресурсів України.
6. Відділ державної реєстрації актів цивільного стану у місті Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ).
7. Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ).
8. Управління Державної міграційної служби України в Хмельницькій області.
9. Південно-Західне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства Державного агентства лісових ресурсів України.
10. Управління Державного агентства меліорації та рибного господарства у Хмельницькій області.
11. Управління патрульної поліції в Хмельницькій області Департаменту патрульної поліції.
12. Департамент соціального захисту населення Хмельницької обласної державної адміністрації.
13. Управління розвитку агропромислового комплексу та земельних відносин Хмельницької обласної державної адміністрації.
14. Департамент економічного розвитку, курортів і туризму Хмельницької обласної державної адміністрації.
15. Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігії Хмельницької обласної державної адміністрації.
16. Департамент природних ресурсів та екології Хмельницької обласної

державної адміністрації.

17. Хмельницька обласна державна адміністрація.

18. Головне управління Держгеокадастру у Хмельницькій області.

19. Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Хмельницькій області.

20. Головне управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області.

21. Управління праці та соціального захисту населення Хмельницької міської ради.

22. Управління з питань реєстрації Хмельницької міської ради.

23. Управління культури і туризму Хмельницької міської ради.

24. Управління з питань екології та контролю за благоустроєм Хмельницької міської ради.

25. Служба у справах дітей Хмельницької міської ради.

26. Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради.

27. Управління земельних ресурсів Хмельницької міської ради.

28. Управління архітектури та містобудування Хмельницької міської ради.

29. Відділ обліку та розподілу житлової площі Хмельницької міської ради.

30. Управління комунальної інфраструктури Департаменту інфраструктури міста Хмельницької міської ради.

31. Управління торгівлі Хмельницької міської ради.

32. Управління економіки Хмельницької міської ради.

33. Архівний відділ Хмельницької міської ради.

34. Загальний відділ Хмельницької міської ради.

35. Відділ сприяння діяльності депутатів Хмельницької міської ради.

36. Мінекономіки.

Додаток В

Взаємодія відділів Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради з суб'єктами надання адміністративних послуг

№	Структурний відділ ЦНАЦу ХМР	Найменування суб'єктів надання адміністративних послуг
1	Відділ надання адміністративних послуг	<ul style="list-style-type: none"> – Архівний відділ Хмельницької міської ради; – Відділ сприяння діяльності депутатів Хмельницької міської ради; – Загальний відділ Хмельницької міської ради; – Управління комунальної інфраструктури Хмельницької міської ради; – Департамент архітектури, містобудування та земельних ресурсів Хмельницької міської ради; – Управління архітектури та містобудування Хмельницької міської ради; – Управління земельних ресурсів та земельної реформи Хмельницької міської ради; – Управління торгівлі Хмельницької міської ради; – Служба у справах дітей Хмельницької міської ради; – Управління культури і туризму Хмельницької міської ради; – Відділ обліку та розподілу житлової площі Хмельницької міської ради; – Управління з питань екології та контролю за благоустроєм міста Хмельницької міської ради; – Відділ реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації Хмельницької міської ради; – Відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень управління з питань реєстрації Хмельницької міської ради; – Відділ державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців управління з питань реєстрації Хмельницької міської ради; – Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради; – Відділ № 2 Управління надання адміністративних послуг Головного управління Держгеокадастру у Хмельницькій області; – Управління Державної архітектурно-будівельної інспекції у Хмельницькій області; – Хмельницьким відділом Державної міграційної служби України в Хмельницькій області; – Центральна - Західним міжрегіональним управлінням Міністерства юстиції (м. Хмельницький); – Мінекономіки; – Мінцифри.
2	Відділ дозвільних процедур	<ul style="list-style-type: none"> – Управління торгівлі Хмельницької міської ради; – Управління архітектури та містобудування Хмельницької міської ради; – Управління земельних ресурсів Хмельницької міської ради; – Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради;

- Управління з питань екології та контролю за благоустроєм міста Хмельницької міської ради;
- Управління культури і туризму Хмельницької міської ради;
- Управління з питань реєстрації Хмельницької міської ради;
- Головне управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області;
- Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Хмельницькій області;
- Хмельницьке міськрайонне управління Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Хмельницькій області;
- Головне управління Держгеокадастру у Хмельницькій області;
- Відділ № 2 Управління надання адміністративних послуг Головного управління Держгеокадастру у Хмельницькій області;
- Хмельницька обласна державна адміністрація;
- Департамент природних ресурсів та екології Хмельницької обласної державної адміністрації;
- Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігії Хмельницької обласної державної адміністрації;
- Департамент економічного розвитку, курортів і туризму Хмельницької обласної державної адміністрації;
- Управління Держпраці у Хмельницькій області;
- Управління патрульної поліції в Хмельницькій області Департаменту патрульної поліції;
- Управління Державного агентства меліорації та рибного господарства у Хмельницькій області;
- Хмельницьке обласне управління лісового та мисливського господарства;
- Хмельницький відділ управління Державної міграційної служби України в Хмельницькій області;
- Сектор у Хмельницькій області державного агентства водних ресурсів у Хмельницькій області.

Критерії оцінки організації та діяльності
Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП)

<i>При відповіді «НІ» – виставляється оцінка 0. При відповіді «ТАК» якщо в питанні є варіативність – необхідно визначити пропорційну оцінку.</i>	Макс	Бал	Примітки ЦНАП м. Хмельницький
1. Організація роботи:	300 балів можливо		
1.1. Затверджено перелік адміністративних послуг ЦНАП	5	5	Визначено Рішенням позачергової двадцять п'ятої сесії №24 від 28.03.2023 р. Хмельницької міської ради «Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності пункту рішення міської ради»
1.2. Повнота (достатність) переліку адмінпослуг для ЦНАП (оцінка експерта)	<u>120</u>²	88	
За умови наявності у цьому переліку послуг:			
• послуги реєстрації актів цивільного стану	10	10	Послуги надаються у ЦНАП
• реєстрація місця проживання	10	10	Послуги надаються у ЦНАП
• послуги з внутрішніми «внутрішніми» паспортами (паперовими / вклеювання фото при досягненні 25/45 років)	5	5	Послуги надаються у ЦНАП
• послуги із паспортами нового зразка (у формі картки)	10	10	Послуги надаються у ЦНАП
• реєстрація прав на нерухомість	10	10	Послуги надаються у ЦНАП
• реєстрація господарювання юридичних осіб, ФОП	5	5	Послуги надаються у ЦНАП
• послуги із «закордонними»	10	10	Послуги надаються у ЦНАП

2 Тут і далі **жирним** позначено оцінку кожного критерію, в тому числі у разі, коли наявна деталізація вимог у межах критерію. В останньому випадку це є максимальна кількість балів, яку можна отримати за відповідним критерієм.

паспортами та паспортами у формі картки			
<ul style="list-style-type: none"> • послуги у земельній сфері (видача відомостей з ДЗК та реєстрація земельних ділянок) 	10	10	Послуги надаються у ЦНАП
<ul style="list-style-type: none"> • соціальні послуги (субсидії, допомоги) 	15	3	Допомога внутрішньо-переміщеним особам
<ul style="list-style-type: none"> • дозволи / декларації у сфері будівництва 	5	5	Послуги надаються у ЦНАП
<ul style="list-style-type: none"> • пенсійні послуги 	10	0	Послуга не надається в ЦНАП
<ul style="list-style-type: none"> • послуги з видачі посвідчень водія 	10	0	Планується включення до переліку адміністративних послуг
<ul style="list-style-type: none"> • послуги з реєстрації транспортних засобів 	10	10	Послуги надаються у ЦНАП
1.3. Затверджено Положення про ЦНАП	5	5	Рішення сесії Хмельницької міської ради «Про припинення дозвільного центру Хмельницької міської ради та Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації, утворення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, затвердження Положення про нього, внесення змін та втрату чинності рішень сесії» № 52 від 26.08.2015 р.
1.4. Затверджено регламент ЦНАП	5	5	Рішення сесії Хмельницької міської ради «Про затвердження Регламенту управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та втрату чинності рішень сесій» № 12 від 18.05.2016 р.
1.5. Затверджено інформаційні картки (далі – ІК) адміністративних послуг (змістовна оцінка експерта якості карток).	20	20	На веб сайті органу та у приміщенні на кожному адміністративну та іншу послуги розміщені інформаційні картки
Затверджені інформаційні картки на усі адміністративні послуги – виставляється 5 балів.	5	5	Так
Наявність у цих ІК:			
<ul style="list-style-type: none"> • інформації про ЦНАП (місцезнаходження, 	5	5	Так

режим роботи, телефон, адреса електронної пошти та веб-сайту)			
• вичерпного переліку документів	5	5	Так
• інформації щодо оплати	5	5	Так
1.6. Затверджено технологічні картки (далі – ТК) адміністративних послуг (<i>змістовна оцінка експерта</i>).	20	20	
Затверджені технологічні картки на усі послуги – виставляється 5 балів.	5	5	Так
Наявність у цих ТК:			
• чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи	5	5	Так
• чітких і зрозумілих строків опрацювання справи з надання адмінпослуги	5	5	Так
За умови проведення у результаті розробки ТК раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів опрацювання справи)	5	5	Так
1.7. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади, переданих до компетенції ЦНАП, здійснюється тільки в ЦНАП (<i>це стосується і прийому документів, і видачі результатів, і отримання додаткових документів, інформації</i>)	30	30	Так
1.8. Графік роботи ЦНАП:			
1.8.1. Згідно з вимогами Закону:	20	15	
• не менше 7 годин в день	5	5	Так
• 6 днів на тиждень для обласних центрів, та у м. Києві (5 днів для інших ЦНАП)	5	5	Так
• без перерви на обід	5	5	Так
• 1 день на тиждень – до 20.00	5	0	Ні
1.8.2. Додаткові прийомні години (понад норматив, визначений Законом) Кожна додаткова година – по 1	10	4	З понеділка по четвер ЦНАП працює на 1 годину довше. В п'ятницю та суботу так, як визначено Законом України

балу. Максимум – 10 балів			«Про адміністративні послуги» - сім годин на день.
1.9. Наявність веб-сторінки / веб-сайту чи Порталу ЦНАП (з передбаченою законом інформацією) (змістовна оцінка експерта).	25	25	ЦНАП має свій окремий веб-сайт https://cnap.khm.gov.ua/
За умови наявності на цьому електронному ресурсі:			
<ul style="list-style-type: none"> • достовірної й чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місцезнаходження, довідкового телефону (телефонів), факсу й електронної пошти, доїзду 	5	5	Так
<ul style="list-style-type: none"> • повного переліку послуг та інформаційних карток на кожну послугу 	10	10	Так
<ul style="list-style-type: none"> • за зручність пошуку і розташування матеріалів 	5	5	Так
<ul style="list-style-type: none"> • стрічки новин про новації у ЦНАП, законодавстві 	5	5	Так
1.10. Надається консультаційна інформація про послуги. Максимум – 20 балів.	20	20	
1) телефоном	10	10	Так
2) електронною поштою (в т.ч. особистий кабінет), через Скайп, Фейсбук, мобільні додатки тощо	10	10	Так
1.11. Заповнення формулярів (заяв) здійснюється виключно персоналом ЦНАП	20	10	Не всі формуляри заяв заповнюються виключно персоналом ЦНАП
разом	300	247	
2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності:	320 балів можливо (без урахування балів за територіальні філії)		
2.1. Основний офіс – територіальна доступність Незручне розташування ЦНАП (у віддаленому для більшості мешканців районі) – 0 балів. Оптимальне розташування ЦНАП – у зручному для добирання місці, належна транспортна інфраструктура – максимальна оцінка 20 балів.	20	20	ЦНАП знаходиться у центральній частині міста. Є належна транспортна інфраструктура.

Проміжні стани (ситуації) оцінюються пропорційно.			
<p>2.2. Відкрито територіальні філії (або віддалені робочі місця) – якщо так, то їх кількість <i>(важливо для міст і районів з населенням більше 100-120 тис.; визнання територіальної філії відкритою – відповідно до змістовної оцінки експерта)</i></p> <p>Під територіальною філією ЦНАП розуміється окремий (додатковий) офіс (приміщення чи його частина), у якому мешканець міста та/або району може отримати такий же набір адміністративних послуг як і в основному офісі (або майже повний набір послуг) з дотриманням загальних вимог до ЦНАП.</p> <p>Не можуть вважатися територіальними філіями ЦНАП та віддаленими робочими місцями - офіс або робочі місця, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> • забезпечують надання іншого (відмінного більше ніж на 70 %) переліку послуг, аніж головний офіс • здійснюють лише функції інформування та консультування й не передбачають можливості подання заяви на отримання адмінпослуги і отримання результатів. <p>За кожен офіс – 20 балів. За кожне віддалене робоче місце по 10 балів.</p> <p>Експертам рекомендується відвідання однієї з територіальних філій ЦНАП без попередження для перевірки її реального функціонування.</p>	<p>20 (за кожен офіс)</p> <p>10 (за віддалене робоче місце)</p>	0	У ЦНАП наявні 2 філії. 48% послуг які вони надають – реєстрація місця проживання
2.3. 1-ий та (за потреби) - додатково 2-ий поверх <i>(вказати поверх)</i>	20	20	ЦНАП розташовано на 2-х поверхах. На 2-му поверсі здійснюється реєстрація

			юридичних осіб і ФОПів, а також видача витягів з ДЗК.
2.4. Організація робочого простору (<i>“відкритий простір” / некабінетна система</i>)	30	30	Так
2.5. Зонування приміщення (сектори інформування та очікування; сектор обслуговування)	10	10	Так
2.6. Достатність площі (для робочих місць, для відвідувачів – <i>змістовна оцінка експерта</i>) Виставляється зі слів представника ЦНАП, з урахуванням результатів особистого спостереження експерта. <ul style="list-style-type: none"> • Повністю незадовільні умови – 0 балів. • Мінімально задовільні – 5 балів. • Максимально комфортні – 30 балів. Проміжні стани оцінюються пропорційно.	30	10	
Орієнтовними показниками для оцінювання є наявність на кожне робоче місце (включно з місцями для відвідувачів цього робочого місця): <ul style="list-style-type: none"> • не менше 6-7 м.кв. – 10 балів, • не менше 9 м.кв. – 15 балів, • не менше 12 м.кв. – 20 балів. 	20	0	На кожне робоче місце адміністратора ЦНАП приблизно 3-4 м.кв.
За умови наявності у секторі очікування достатньої площі для розташування відвідувачів, зокрема і тих що очікують у черзі – додатково 10 балів.	10	10	Так
2.7. Достатність облаштування (меблі, комп’ютери, локальна мережа тощо – <i>оцінюється представником ЦНАП, а також змістовна оцінка експерта</i>)	10	10	Так
2.8. Наявність інформаційно-консультаційного пункту / рецепції (<i>важливо для ЦНАП великих міст / районів з</i>	15	15	У ЦНАП наявна рецепція, за якою працює консультант.

<i>населенням більше 100 тис.)</i>			
2.9. Наявні стенди з необхідною інформацією про послуги відповідно до закону: інформаційні картки, зразки заповнення документів (змістовна оцінка експерта):	15	15	
<ul style="list-style-type: none"> У вільному доступі актуальні інформаційні картки 	5	5	Так
<ul style="list-style-type: none"> Зразки заповнення основних документів 	5	5	Так
<ul style="list-style-type: none"> Зручне розташування стендів й інформаційних матеріалів (біля місця заповнення документів) та за особливо якісний дизайн і наповнення стендів 	5	5	Так
2.10. Є друкowana продукція про послуги (буклети тощо)	5	5	Так
2.11. Наявні інформаційні кіоски (термінали) з можливістю ознайомлення з інформацією про послуги, які надаються у ЦНАП	10	0	Ні
2.12. Встановлена та використовується автоматизована система керування чергою (обов'язково для ЦНАП великих міст / районів)	30	30	Так (QLogic)
2.13. Робоче місце, орієнтоване на замовника (2 стільці для відвідувачів, можливість розкласти власні документи тощо) (змістовна оцінка експерта).	15	10	
<ul style="list-style-type: none"> 2 стільці відвідувачам біля робочих місць 	10	5	Не біля всіх адміністраторів є 2 стільці
<ul style="list-style-type: none"> наявне місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому, наявність ручки 	5	5	Так
2.14. Доступність формулярів, бланків (у роздрукованій та/або електронній формі)	5	5	Так, у роздрукованій та електронній формі
2.15. Кімната особистої гігієни для відвідувачів	15	15	Так

2.16. Умови для осіб з інвалідністю (<i>підкреслити і оцінити наявне</i>):	20	10	
<ul style="list-style-type: none"> • пандус або кнопка виклику або ліфт, та інша безбар'єрність у ЦНАП 	10	10	Є пандус
<ul style="list-style-type: none"> • пристосована кімната особистої гігієни 	10	0	Ні
2.17. Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей / дитячий куточок, столик для пеленання)	10	5	Є маленький дитячий куточок, столик для пеленання відсутній
2.18. Надаються супутні послуги (<i>оцінити наявне</i>):	40	35	
<ul style="list-style-type: none"> • каса (банківське відділення) або термінал 	20	20	Так, недалеко є декілька банківських відділень
<ul style="list-style-type: none"> • ксерокс (або усі копії робляться персоналом ЦНАП) 	5	5	Так
<ul style="list-style-type: none"> • Інтернет (доступ Wi-Fi) 	5	5	Так
вільний комп'ютер з доступом до Інтернету для самообслуговування відвідувачів	5	5	Ні
<ul style="list-style-type: none"> • фото на документи 	5	0	Ні
2.19. Наявність місць для паркування транспортних засобів відвідувачів, у т.ч. велопарковки	10	10	Так
2.20. Якість візуалізації (вказівники тощо) (<i>змістовна оцінка експерта</i>).	10	10	
Наявність візуалізації у приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо) – 5 балів.	5	5	Так
Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло) –5 балів.	5	5	Так
разом	320	265	
• Персонал	140 балів можливо		
3.1. Призначено / визначено керівника ЦНАП	10	10	Начальником ЦНАП призначено Хохлова Олексія В'ячеславовича
3.2. Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах) та затверджено відповідний штатний розпис	10	10	Кількість адміністраторів в структурі Управління ХМР, з урахуванням керівника, становить згідно штатного розпису у жовтні 2023 року — 39 осіб. Фактично працюють —

			35 осіб.
<p>3.3. Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до штатного розпису (<i>включаючи функціональний підхід до адміністраторів, тобто покладання обов'язків</i>).</p> <p>Критерій оцінюється виходячи з наявності вакансій.</p> <p>Якщо призначені усі адміністратори – щонайменше 30 балів.</p> <p>Неповне укомплектування штату (наявність вакансій понад 3 місяці) оцінюється пропорційно (наприклад, укомплектованість до 50% від запитованого розрахунку оцінюється не більше, ніж у 10 балів; від 50% до 65% – у 15 балів; від 65 до 80% – у 20 балів; від 80 до 95% – у 25 балів, понад 95% – може бути оцінено у 30 балів). Повністю запитований склад адміністраторів – максимальна оцінка 30 балів.</p>	30	30	Адміністраторів призначено ЦНАП відповідно до штатного розпису.
<p>3.4 Навантаження на одного адміністратора (кількість відвідувачів / суб'єктів звернень протягом дня / в середньому):</p> <ul style="list-style-type: none"> • менше 5 відвідувачів • 5-10 відвідувачів • 10-15 відвідувачів • 15-20 відвідувачів • 20-25 відвідувачів • 25-30 відвідувачів і більше <p>Максимальна оцінка – 50 балів</p>	0		
	5		
	15		
	20	20	
	30		
	50		
Максимальна оцінка – 50 балів			
<p>3.5. Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки</p>	10	10	Так
<p>3.6. Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу (<i>вказати кількість проведених заходів</i>), включаючи навчання щодо недискримінаційної поведінки та</p>	20	20	Так

лексики. Проведення хоча б 2 заходів (тренінги, семінари-тренінги) протягом останнього півріччя – 5 балів. Інформація про проведені заходи має бути підтверджена документом або відображена у звіті зі слів представника ЦНАП (із зазначенням дати проведення і теми заходу). Кожні 2 додаткові заходи – по 5 балів. Проведення постійних заходів (мін. 1 раз/місяць) –максимальна оцінка – 20 балів			
3.7. Чистота та охайність робочих місць, зовнішній вигляд персоналу	10	10	Так
разом	140	110	
	165 балів можливо		
• Робота бек-офісу (організація надання послуг)			
4.1. Взаємодія органів влади відбувається шляхом:			
• передачі документів в паперовому вигляді або	10		
• впроваджено електронний документообіг (підкреслити одне і оцінити його)			
• <u>ЦНАП</u>	20	20	Електронний документообіг встановлений тільки у ЦНАПі та лише з міською радою
• <u>ЦНАП + органи влади</u>	30		
Максимальна оцінка – 30 балів			
4.2. Наявний доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП (підкреслити одне і оцінити його)			
• <u>паперовий</u>	10		
• <u>електронний</u>	30		
• <u>змішаний (залежно від суб'єктів)</u>	20	20	
Максимальна оцінка – 30 балів			
4.3. Здійснюється контроль стану надання послуги (щодо	20	20	Так

термінів згідно ТК) (зазначити ким – <u>адміністратори</u> , керівник ЦНАП, ін.)			
4.4. Є можливість попереднього запису на прийом (телефон / на веб-сайті ЦНАП через Інтернет / через термінал електронної черги або інфомат)	15	15	Попередній запис здійснюється через сайт Хмельницької міської ради, на якому є опція «Запис на електронну чергу».
4.5. Заявник інформується про готовність відповіді / результату (телефоном, SMS, інше)	10	10	Здійснюється інформування. Також може здійснюватися поштою. SMS-Також може телефоном,
4.6. Час очікування в черзі (середній):			
• до 10 хвилин	30		
• до 15 хвилин	20	20	
• до 20 хвилин	10		
• до 30 хвилин і більше	0		
(на основі даних системи керування чергою або особиста оцінка експерта) Максимальна оцінка – 30 балів			
4.7. Своєчасність надання послуг (період – від кварталу до року):			
• кількість протермінованих справ не більше 5%	30	30	
• кількість протермінованих справ не більше 10%	15		
• кількість протермінованих справ більше 20%	0		
(підтверджується довідково-аналітичним документом) Максимальна оцінка – 30 балів			
разом	165	135	

Додаткова інформація

5. Аналіз діяльності	75 балів можливо		
5.1. Чи проводиться аналіз щодо кількості відвідувачів протягом дня (місяця, кварталу, року), які звертаються (підтвердити документом),	20	20	
1) на прийом документів / видачу документів	15	15	Так
2) за консультаціями	5	5	Так

Максимальна оцінка – 20 балів			
5.2. Чи наявний перелік власних вимог щодо якості надання адмінпослуг (<i>підкреслити і оцінити наявне</i>)	20	0	Немає
1) максимального часу очікування у черзі,	10		
2) часу обслуговування,	5		
3) інше (<i>вказати</i>)	5		
Максимальна оцінка – 20 балів			
5.3. проводиться опитування чи анкетування громадян щодо якості послуг ЦНАП (<i>змістовна оцінка експерта за даними від представника ЦНАП</i>)	15	15	
За умови проведення опитування (анкетування) споживачів послуг будь-яким способом (1. – в приміщенні скринька, 2. – на веб-ресурсі тощо) – 5 балів за кожен спосіб опитування. Документальне підтвердження кількості отриманих анкет (оцінок) протягом певного періоду та інформацію про узагальнення оцінок.	10	10	Наявне оцінювання «за талонами» та на веб-ресурсі «Дія». На сайті ЦНАПу публікується статистика щодо якості оцінювання надання АП (за талонами).
Проведення періодичного опитування відвідувачів незалежними суб'єктами (представниками громадських організацій, соціологічними структурами тощо) – 5 балів. Інформація про проведені опитування має бути підтверджена документом або відображена у звіті зі слів представника ЦНАП (із зазначенням дати проведення і назви організації).	5	5	Так. Прикладом є «таємний відвідувач».
5.4. Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання АП і вживаються відповідні заходи (<i>підтвердження: звіт, протокол</i>)	15	15	
• за наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості	5	5	В кінці кожного року ЦНАП складає звіт щодо того, що йому потрібно вдосконалити.

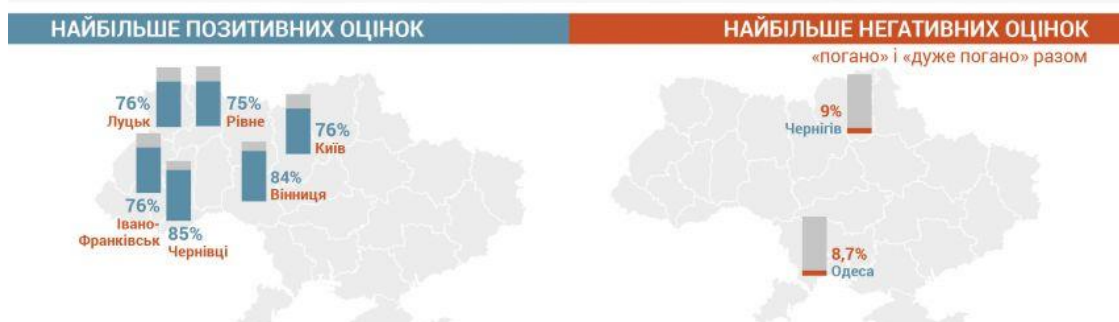
адмінпослуг;			
<ul style="list-style-type: none"> за умови наявності в звіті чітких пропозицій щодо покращення роботи ЦНАП, послуг; 	5	5	Так
<ul style="list-style-type: none"> за умови наявності фактів впровадження змін (новацій) за результатами аналізу зауважень і пропозицій щодо якості послуг. 	5	5	Так
5.5. Наявність скриньки (книги) зауважень та пропозицій	5	5	Так
разом	75	55	
всього можливо балів (без урахування балів за територіальні філії)	1000	X	X
ОТРИМАНО		802	

Оцінка ЦНАП 30 найбільших міст України



ОЦІНКА ЦНАП 30 НАЙБІЛЬШИХ МІСТ УКРАЇНИ

НА ОСНОВІ ОПИТУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ,
У Т. Ч. У ДИНАМІЦІ, 2015-2019 РОКИ¹



¹ Дослідження проведено Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва із залученням активістів ГО «ОПОРА», у період з 24 червня по 12 липня 2019 р. на замовлення Центру політико-правових реформ у межах проекту «Посилення ролі громадянського суспільства у забезпеченні демократичних реформ і якості державної влади», що здійснюється за підтримки Європейського Союзу. Було опитано 3434 респондентів віком від 18 років у 30 містах України: Вінниці, Луцьку, Дніпрі, Северодонецьку, Житомирі, Ужгороді, Запоріжжі, Івано-Франківську, Білій Церкві, Кропивницькому, Львові, Маріуполі, Миколаєві, Одесі, Полтаві, Рівному, Сумах, Тернополі, Харкові, Херсоні, Хмельницькому, Черкасах, Чернівцях, Чернігові, Києві, Кривому Розі, Кам'янці-Подільському, Кам'янському, Кременчуці та Краматорську.

Цю інфографіку було створено за підтримки Європейського Союзу.
Зміст інфографіки є предметом відповідальності Центру політико-правових реформ і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

SWOT-аналіз ЦНАПУ Хмельницької міської ради

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Розташування в центрі міста. Додаткові зручності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наявність неподалік зупинки громадського транспорту; • наявність безоплатної стоянки автотранспорту (включно для осіб з інвалідністю). 	<p>Значне навантаження на адміністраторів через їх недостатню кількість в ЦНАПі. Це впливає на весь процес та час отримання адміністративних послуг суб'єктами звернення, створює довгі черги, а також створює «плаваючий» графік роботи персоналу</p>
<p>Організований «open space» («відкритий простір»)</p>	<p>Відсутність певних умов для перебування та обслуговування осіб з інвалідністю, осіб з порушеннями зору та осіб з порушенням слуху</p>
<p>Налагоджений механізм взаємодії із суб'єктами надання адміністративних та інших послуг</p>	<p>Недосконалість електронних систем та сервісів що регулюють чергу, проводять запис, надають послуги та забезпечують документообіг органу</p>
<p>Наявність веб-сайту, на якому розміщена вся необхідна інформація (щодо послуг, режиму роботи, контактів і т. д.), а також створена можливість записатись на електронну чергу і перевірити стан послуги</p>	<p>Неповний перелік адміністративних послуг, який визначений Розпорядженням КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг»</p>
<p>Наявність в інформаційно-консультаційному відділі адміністратора, що допомагає відвідувачам з терміналом запису та оплати послуги, а також в консультації щодо її отримання</p>	<p>Відсутність стратегії розвитку ЦНАПу</p>
<p>Якісний та швидкий WiFi, який доступний всім відвідувачам (без пароля)</p>	<p>Дублювання отримання послуг через різні електронні сервіси (Дія, MyCity, Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади)</p>
<p>Досвідчений та професійний персонал</p>	<p>Недосконалий процес та способи системи оцінювання якості послуг</p>

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Наявність позитивного світового та національного досвіду щодо організації діяльності ЦНАПів	Повномаштабне вторгнення росії в Україну
Реформа децентралізації	Політико-правова нестабільність в державі, яка позначається на соціальному та економічному розвитку суспільства
Курс держави на діджиталізацію та цифровізацію надання адміністративних послуг	Міграційні процеси: зменшення кількості персоналу, «відтік мізків»
Можливість залучення населення до розвитку і удосконалення діяльності ЦНАПу шляхом оцінювання ним якості, написання скарг та пропозицій, опитування відвідувачів органу	Збільшення вартості отримання певних видів адміністративних та інших послуг через інфляцію
Можливість підвищення кваліфікації держслужбовців через проходження ними різних доступних онлайн-курсів (наприклад на Дія. Цифрова освіта)	Нестабільний графік роботи через повітряні тривоги та відсутність світла
Відкриття додаткового ЦНАП або створення Мобільного ЦНАПу, який буде надавати найпопулярніші адміністративні та інші послуги	Закриття необхідних для надання послуг реєстрів, через можливість витіку конфіденційних даних
Наявність безлічі способів та бази для оцінювання якості наданих ЦНАПом адміністративних послуг населенню	Необхідні технічні роботи електронних сервісів, порталів, реєстрів та веб-сайтів
Розвиток ЦНАПу завдяки дотаціям з державного бюджету	Низьке фінансування розвитку ЦНАПу
Наявна законодавча база, що регулює сферу надання адміністративних послуг	Недосконалість законодавчого регулювання сфери адміністративних послуг

Анкета оцінювання якості обслуговування в ЦНАП

Оцініть якість обслуговування від 1 (дуже погано) до 5 (відмінно) за такими * критеріями:

	1	2	3	4	5
Задоволеність режимом роботи ЦНАПу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доступність та зручність приміщення ЦНАПу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність оплати послуг (якщо послуга платна)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Час очікування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Привітність та ввічливість працівників	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Компетентність працівників	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість та якість прийому адміністратором	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

З якими проблемами Ви зіткнулися у процесі отримання адміністративної * послуги?

- Брак талонів
- Відсутня достовірна та необхідна інформація на сайті та у приміщенні ЦНАПу
- Недотримання строку надання послуги
- Відсутність допомоги та консультації у необхідних питаннях з боку працівників
- Недосконалі електронні системи онлайн-запису чи отримання послуги
- Відсутність налагодженого зв'язку із ЦНАПом (через мобільний телефон чи електронну пошту)
- Погано налагоджений зв'язок із ЦНАПом (через мобільний телефон чи електронну пошту)
- Інше:

Загальна оцінка якості обслуговування у ЦНАП: *

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Незадовільно

Зауваження та пропозиції щодо покращення роботи ЦНАПУ (необов'язково)

Ваша відповідь _____

Ваша стать (необов'язково)

- Жіноча
- Чоловіча

До якої вікової категорії ви належите? (необов'язково)

- 14-18
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46-60
- Більше 60

Надіслати

Очистити форму