

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Публічне управління у сфері оцінювання якості  
надання адміністративних послуг на місцевому рівні»

**Виконав(ла):** студентка магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
Поліщук Вікторія Борисівна  
(прізвище імя та по-батькові)

**Керівник:** доцентка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування,  
доцентка, к. е. н.,  
Хитра О.В.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:**  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

## АНОТАЦІЯ

### **Поліщук В.Б. Публічне управління у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.**

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

У теоретичному розділі роботи систематизовані теоретичні аспекти публічного управління у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг. Зокрема, за результатами порівняльного аналізу підходів різних вчених і вивчення законодавчої бази з'ясовано зміст поняття «адміністративна послуга», наведені принципи функціонування та базові положення нормативно-правового регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні. Обґрунтована точка зору щодо доцільності подальшого удосконалення публічного управління у відповідній сфері з урахуванням основоположних принципів системи управління якістю.

У дослідницько-аналітичному розділі виконано аналіз напрямів та показників діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради. Діяльність ЦНАП оцінена за основними критеріями якості надання адміністративних послуг: своєчасність; доступність; зручність; відкритість; повага до особи; професійність персоналу. Для аналізу ефективності управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні розглянуті застосовувані методи моніторингу якості надання адміністративних послуг та одержані за їх допомогою результати.

У рекомендаційному розділі обґрунтовані можливості для впровадження міжнародного досвіду публічного управління у сфері забезпечення якості адміністративних послуг на місцевому рівні. Зокрема, розроблений загальний алгоритм дій щодо впровадження зарубіжного досвіду у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг. Окреслені напрями удосконалення роботи з персоналом ЦНАП: сформульовані основні положення сучасної кадрової політики і стратегії управління персоналом, що дозволяють, з одного боку, враховувати

націленість структури на клієнтоорієнтований сервіс та високі вимоги щодо професіоналізму виконавців, а з іншого – враховувати особисті мотиви трудової поведінки кожного співробітника, сумісність його цілей і кар’єрних амбіцій з базовими цінностями організації, до якої він залучений. Також запропоновані ідеї щодо удосконалення самої процедури опитування громадян для оцінювання якості адміністративних послуг, що надаються на місцевому рівні.

**Ключові слова:** адміністративна послуга, оцінювання якості адміністративних послуг, публічне управління, система управління якістю, якість надання адміністративних послуг.

## **ABSTRACT**

**Polishchuk V.B. Public administration in the assessment of the administrative services’ quality at the local level.**

Master’s thesis for a master’s degree in 281 Public Administration.

The theoretical section of the work systematizes the theoretical aspects of public administration in the field of assessing the quality of the provision of administrative services.

To analyze the effectiveness of management of the quality of the provision of administrative services at the local level, the applied methods of monitoring the quality of the provision of administrative services and the results obtained with their help were considered.

In the recommendation section, a general algorithm of actions on the implementation of foreign experience in the field of assessment of the quality of the provision of administrative services is developed. Proposed ideas for improving the very procedure of surveying citizens to assess the quality of administrative services provided at the local level.

**Key words:** administrative service, public administration, quality management system, quality, quality assessment.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....   | 5  |
| ВСТУП .....   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....                    | 10 |
| 1.1. Сутність, принципи функціонування та нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні .....        | 10 |
| 1.2. Загальні підходи до формування системи управління якістю надання адміністративних послуг .....                                   | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП ХМР) .....       | 21 |
| 2.1. Аналіз напрямів та показників діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради .....  | 21 |
| 2.2. Оцінка дієвості застосовуваних методів моніторингу якості надання адміністративних послуг у ЦНАП Хмельницької міської ради ..... | 29 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....                 | 41 |
| 3.1. Перспективи впровадження міжнародного досвіду оцінювання якості адміністративних послуг.....                                     | 41 |
| 3.2. Удосконалення роботи з персоналом ЦНАП як запорука підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні .....    | 52 |
| 3.3. Удосконалення процедури опитування громадян для оцінювання якості адміністративних послуг в ЦНАП ХМР .....                       | 60 |
| ВИСНОВКИ .....  | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 69 |
| ДОДАТКИ .....   | 78 |

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| Кабінет Міністрів України             | КМУ  |
| Центр надання адміністративних послуг | ЦНАП |
| Нормативно-правові акти               | НПА  |
| Система управління якістю             | СУЯ  |
| Хмельницька міська рада               | ХМР  |
| Управління адміністративних послуг    | УАП  |
| Внутрішньо переміщені особи           | ВПО  |
| Європейський Союз                     | ЄС   |
| Сполучені Штати Америки               | США  |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У кожній демократичній правовій державі задоволення прав людини становить важливу мету діяльності органів влади на різних рівнях. Майже увесь світ працює над створенням «сервісної держави», яка означає, що основним призначенням ефективної держави має бути зручність у користуванні тими послугами, які держава надає громадянам. Тому органи влади мають стратегічне завдання, що полягає в забезпеченні належної реалізації прав та в наданні якісних публічних послуг.

Для надання якісних адміністративних послуг в Україні проводиться адміністративна реформа. Однак результати проведених досліджень вказують на те, що частина громадян не задоволена наданими послугами. Найпоширенішими проблемами є: складність адміністративних процедур, довгі черги, відсутність необхідної інформації тощо. Під час проведення реформи було прийнято низку законодавчих актів, що регулюють порядок надання адміністративних послуг, а також створено мережу Центрив надання адміністративних послуг для якісного обслуговування громадян.

Для визначення рівня якості наданих послуг необхідно постійно проводити оцінювання діяльності суб'єкта надання. Оцінювання може здійснюватись шляхом використання різних методів та зацікавлених сторін (громадські організації, незалежні експерти). Завдяки ефективній системі оцінювання можна отримати достовірну інформацію про якість наданих послуг та проблеми, які виникають у діяльності. Головною перевагою оцінювання є те, що послуги можна наблизити до потреб населення шляхом вивчення побажань і думки громадян та для прийняття ефективних управлінських рішень у майбутньому.

На жаль, головними проблемами, які ускладнюють підвищення якості послуг, є: низька довіра громадян до органів влади, незацікавленість у впровадженні змін, невизначеність населення, колізії та недосконалість законодавства тощо. Саме тому обрана тема дослідження є досить

актуальною на сьогодні та буде затребуваною у майбутньому, адже потреба населення у якісних адміністративних послугах буде завжди. Ефективна система управління якістю дасть змогу отримувати актуальну інформацію про якість адміністративних послуг, а також приймати управлінські рішення щодо підвищення рівня якості послуг для отримувачів.

Питання удосконалення процедури надання адміністративних послуг, оцінювання їх якості не є новим, а тому багато вчених займалися дослідженнями у цій сфері. До науковців, які займалися дослідженням різних аспектів надання адміністративних послуг, належать: Ю.А. Опанасюк, Я.О. Романенко, В.В. Литовченко, Н.О. Сидоренко, І.В. Шкурат, Ю.М. Кириченко, О.А. Задихайло та багато інших. Водночас дослідження не стосувалися комплексних питань щодо публічного управління якістю, а лише були напрацювання з окремих аспектів адміністративних послуг.

**Мета роботи:** поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного публічного управління у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети були визначені **завдання**, зокрема:

- розкрити сутність та принципи функціонування сфери надання адміністративних послуг;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання у системі надання адміністративних послуг;
- оцінити сучасний стан публічного управління у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні;
- виконати аналіз методики моніторингу якості надання адміністративних послуг;
- вивчити міжнародний досвід оцінювання якості адміністративних послуг та обґрунтувати можливості його використання в Україні;
- визначити напрями удосконалення системи публічного управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Об'єкт дослідження:** суспільні відносини у сфері надання та оцінювання якості адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Предмет дослідження:** науково-теоретичні та прикладні аспекти удосконалення публічного управління у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які дозволили комплексно підійти до розв'язання поставлених завдань. Для досягнення мети було використано діалектичний метод пізнання з метою вивчення і деталізації об'єкта вивчення та логічного узагальнення з метою систематизації основних принципів та понять. Метод аналізу використаний для отримання інформації про предмет дослідження, тоді як метод синтезу – для поєднання отриманої інформації у єдине ціле. Метод контент-аналізу документів використано для вивчення документів та семантики рисунків.

**Інформаційна база дослідження.** У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням удосконалення публічного управління якістю надання адміністративних послуг; бази законодавчо-нормативних документів, статистичні дані, інформація з офіційного веб-сайту ЦНАП Хмельницької міської ради тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності для удосконалення роботи надавачів адміністративних послуг. Зокрема, прикладне значення мають: розроблений алгоритм дій щодо впровадження зарубіжного досвіду у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг; рекомендації щодо удосконалення кадрової політики і стратегії управління персоналом ЦНАП; зміст анкети для опитування громадян щодо якості адміністративних послуг.

Для використання у Центрі надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради запропоноване анкетування та роздача буклетів

для ознайомлення громадян з різними способами висловити свою думку з приводу якості одержаних адміністративних послуг.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження були представлені у вигляді тез доповіді на XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (додаток А).

**Структура магістерської роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи становить 64 сторінки друкованого тексту, включає 4 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел складається з 67 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність, принципи функціонування та нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні

З розвитком суспільства у громадян виникають потреби у все нових послугах. На сьогодні майже кожен день ми отримуємо послуги, потреба в яких виникає у різних сферах життя – транспортні, медичні, освітні, страхові, соціальні тощо. Якщо розглядати термін «послуга», то у широкому значенні потрібно розуміти дію на користь іншої особи. Тобто, громадяни, при виникненні потреби у послугі, мають звернутися до надавача послуги, а останній має задовольнити або відмовити у наданні послуг. Для того щоб не виникало конфліктів під час здійснення такої діяльності, постала необхідність у законодавчому врегулюванні цього питання.

У науковій літературі і національному законодавстві термін «послуга» став використовуватися як «публічна послуга», «державна послуга» та «муніципальна послуга», що призвело до проблем з їх розумінням. Публічні послуги, залежно від суб'єкта їх надання, поділяються на державні та муніципальні: якщо їх надає муніципальна влада, це муніципальні послуги, якщо органи виконавчої влади – державні. Поряд з ними виникає ще одна категорія – адміністративні послуги.

Адміністративні послуги – це вольовий двосторонній акт отримувача та надавача послуги, у якому одна зі сторін реалізує свої права, а інша – сприяє (забезпечує) такій реалізації [1, с. 196]. Крім того, адміністративні послуги, які надаються уповноваженими суб'єктами, становлять сферу надання адміністративних послуг.

На сьогодні немає єдиного визначення поняття «адміністративної послуги», оскільки кожен з дослідників по-різному розуміє це поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 Порівняльний аналіз тлумачення адміністративної послуги різними дослідниками

| Автор                             | Трактування адміністративної послуги  |
|-----------------------------------|---|
| Опанасюк Ю.А.,<br>Романченко Я.О. | адміністративна послуга є особливим видом державної послуги, яка ініціюється, виробляється та надається органами державної влади й має монопольний характер [2, с. 165].  |
| Литовченко В.В.                   | адміністративна послуга це добровільна, здійснювана через закон взаємодія фізичної особи або організації (тобто заявника) з органом виконавчої влади або його посадовою особою, здійснювана на підставі запиту заявника та з метою реалізації його суб'єктивних прав. [3, с. 12].   |
| Сидоренко Н.О.,<br>Шкурят І.В.    | адміністративні послуги є головним елементом публічних послуг, які надають органи публічної влади, та які пов'язані із виконанням владних повноважень [4, с. 9].  |
| Кириченко Ю.М.                    | адміністративні послуги органів місцевого самоврядування – це діяльність органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб, спрямована на реалізацію передбачених законодавством України владних повноважень, які здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб, спрямована на реалізацію їх прав, свобод і законних інтересів, офіційним результатом якої є адміністративний (індивідуальний) акт. [5, с. 87]. |
| Задихайло О.А.                    | публічно-сервісна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення умов для належної реалізації суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів та/або на виконання визначених законів обов'язків фізичної або юридичної особи, що здійснюється за заявою цих осіб і офіційним результатом якої є адміністративний акт відповідного органу [6, с. 383].  |

*Джерело: складено авторкою на основі [2–6]*

Як бачимо, існує досить багато наукових підходів до визначення сутності поняття «адміністративної послуги», що у більшості випадків трактується як діяльність органів виконавчої влади, які здійснюють владні повноваження з метою задоволення прав заявників.

Визначення сутності адміністративної послуги офіційно зафіксоване у національному законодавстві, а саме у Законі України «Про адміністративні послуги». Відповідно до ст. 1 Закону, під адміністративною послугою необхідно розуміти 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 [7]. З визначення видно, що тут має місце заявочний принцип, який передбачає звернення особи за отриманням послуги.

Таким чином, можемо узагальнити, що адміністративна послуга – це дії суб'єкта надання адміністративних послуг, спрямовані на задоволення потреб суб'єктів звернення за їхньою заявою відповідно до законодавства.

Законом України «Про адміністративні послуги» визначено десять фундаментальних принципів, на яких має функціонувати уся система надання адміністративних послуг, а саме (рисунок 1.1):

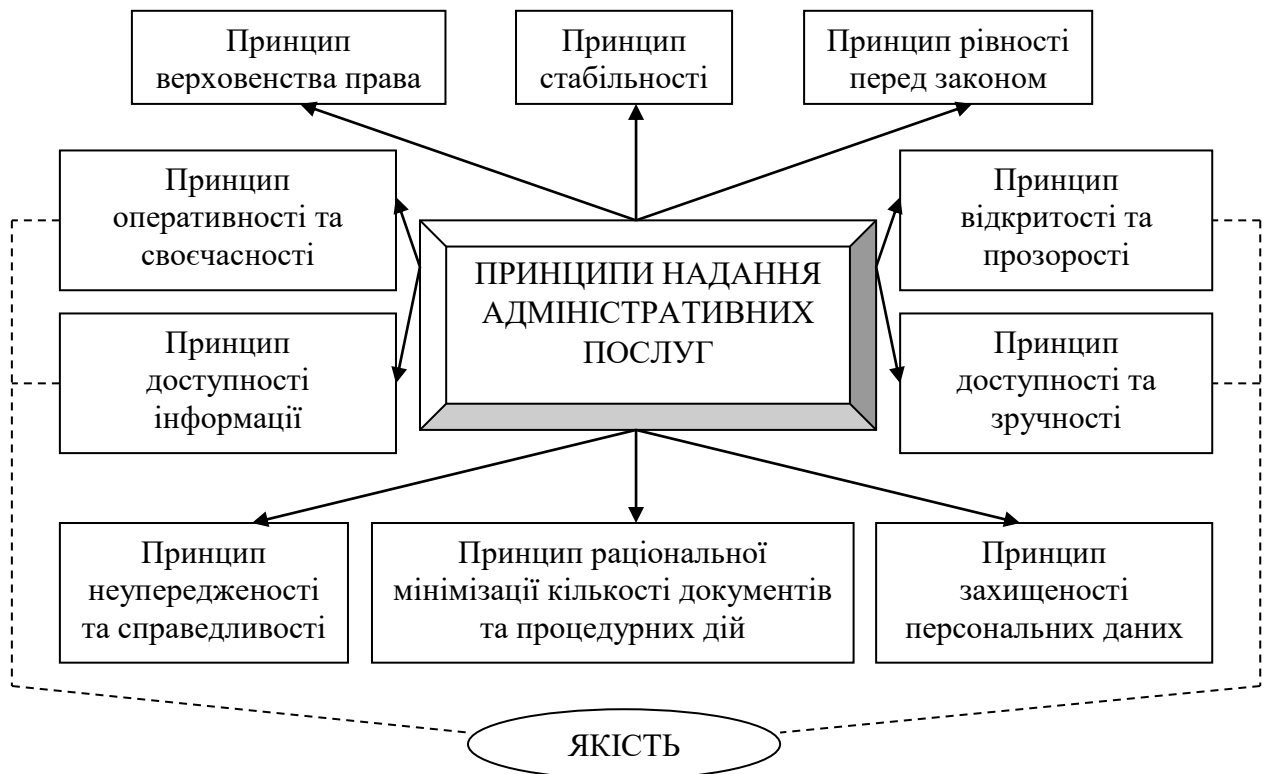


Рисунок 1.1 Принципи функціонування системи надання адміністративних послуг згідно з чинним законодавством України

*Джерело: складено авторкою на основі [7]*

1) принцип верховенства права означає, що усі мають діяти відповідно до норм законодавства, а також передбачає рівність усіх перед законом;

2) завдяки принципу стабільності відбувається стійкість законодавства і врегульовані правовідносини;

3) принцип рівності перед законом. Завдяки цьому принципу, під час надання адміністративних послуг усі отримувачі та надавачі послуг рівні відповідно до законодавства, стосовно переліку документів, оплати, відсутність будь-якої дискримінації;

4) відкритості та прозорості. Означає, що кожен суб'єкт звернення має право отримати достовірну інформацію про систему надання адміністративних послуг;

5) оперативності та своєчасності. Згідно з цим принципом, адміністративні послуги мають надаватися своєчасно, відповідно до затверджених термінів;

6) принцип доступності інформації про надання адміністративних послуг означає, що кожен отримувач послуг має право отримувати інформацію про адміністративні послуги, а надавачі послуг зобов'язані надавати таку інформацію;

7) принцип захищеності персональних даних полягає в дотриманні надавачем адміністративних послуг Закону України «Про захист персональних даних»;

8) принцип раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг. Означає, що має чітко визначатися перелік документів, які необхідні для отримання адміністративної послуги;

9) принцип неупередженості та справедливості передбачає, що працівники мають неупереджено ставитися до кожного суб'єкта звернення;

10) доступності та зручності для суб'єктів звернень. Згідно з цим принципом, мають бути створені усі умови для якісного отримання адміністративних послуг для кожного громадянина, а також комфортний спосіб отримання таких послуг [7].

Усі принципи функціонування системи надання адміністративних послуг взаємодіють між собою, а тому відсутність одного або його порушення може призвести до порушення інших. Окрім того, національним законодавством не визначено такого принципу, як якість адміністративної послуги тому, що він складається із принципів відкритості та прозорості, своєчасності, доступності та зручності.

Розглядаючи систему надання адміністративних послуг в Україні, потрібно звернути увагу не тільки на основоположні засади, а й на

нормативно-правове регулювання цієї сфери. Основні положення порядку надання адміністративних послуг визначені статтею 9 Закону України «Про адміністративні послуги».

Нормативно-правова база системи надання адміністративних послуг формувалася досить давно. Ще у 1998 році була прийнята Концепція адміністративної реформи, затверджена Указом Президента України. Уже на той час метою Концепції було визначено: сформувати систему державного управління, яка стане близькою до потреб і запитів людей, а пріоритетною діяльністю буде виступати служіння народів та національним інтересам [8].

Згодом, з реформуванням системи надання адміністративних послуг, постала необхідність у прийнятті Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) від 15 лютого 2006 року [9]. У цій Концепції було проголошено основні принципи, на яких має відбуватися розвиток системи надання адміністративних послуг. Концепція містить важливий аспект, а саме: було висвітлено шляхи підвищення якості та виокремлено критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг (результативність, своєчасність, доступність та ін.).

Наступним важливим документом є Примірний регламент, затверджений Постановою КМУ від 01.08.2013 № 588, який визначає порядок організації роботи центру надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), його територіальних підрозділів, порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг [10].

Важливим моментом під час надання адміністративних послуг є визначення переліку послуг, які надає надавач. У зв'язку з цим КМУ видав Розпорядження «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 р. № 523-р, у якому міститься перелік обов'язкових адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП [11].

Ми усі знаємо, що наразі у всіх сферах суспільного життя поширюється цифровізація та діджиталізація. З їх впровадженням у сферу надання

адміністративних послуг було прийнято низку нормативно-правових актів, одним з яких є Розпорядження КМУ від 30.01.2019 р. № 37-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019–2020 роки». Цей документ передбачає впровадження надання пріоритетних послуг в електронній формі [12].

Правові норми щодо діджиталізації містяться також у Постанові КМУ «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 04.12.2019 р. № 1137. Постанова містить інформацію про функціональне призначення, завдання, суб'єкти та структуру «Порталу Дія» [13].

Отож, нормативна правова база у сфері надання адміністративних послуг почала розвиватися досить давно. Зважаючи на розвиток суспільства, розроблення і впровадження інновацій, нормативна база буде і надалі розширюватися і вдосконалюватися.

## **1.2. Загальні підходи до формування системи управління якістю надання адміністративних послуг**

Перед тим як розглядати питання формування й розвитку системи управління якістю (СУЯ), спочатку необхідно зазначити, що потрібно розуміти під терміном «управління якістю». Управління якістю – це координація дій щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості, які носять системний характер [14].

Система надання адміністративних послуг є важливою складовою публічного управління та адміністрування. Для того щоб вона ефективно працювала, необхідно постійно перевіряти і контролювати її діяльність, шляхом впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг.

Під системою управління якістю потрібно розуміти сукупність процесів, організаційної структури, документації, ресурсів, необхідних для

управління якістю [15]. На нашу думку, розглядаючи таку систему, неможливо не звернути увагу на стандарт ISO 9000:2015. Цей стандарт: 1) єрує необхідними процесами та ресурсами, щоб створити цінності та результати для зацікавлених сторін; 2) дає змогу раціонально використовувати ресурси; 3) забезпечує засоби ідентифікування дій для швидкого вирішення проблем при надані послуг [16].

Сформувані таку систему досить важко, оскільки система має кілька складових, а саме: забезпечення, управління та підвищення якості. Забезпечення якості зосереджено на створенні умов, щоб вимоги до якості були виконані. Наступна складова ґрунтується на виконанні вимог щодо якості. Остання складова – підвищення якості, яка спрямована на удосконалення та підвищення здатності виконання вимог до якості послуг.

Загальними підходами до формування системи управління якістю є:

- 1) створення переліку усіх послуг, які може надати надавач послуг;
- 2) визначення суб'єктів отримання адміністративних послуг;
- 3) виокремлення критеріїв оцінки якості та ознаки невідповідних адміністративних послуг;
- 4) запровадження процесного підходу, затвердження та впровадження методики усіх процесів;
- 5) постійне підвищення кваліфікації працівників;
- 6) постійне визначення рівня задоволеності заявників від отриманих послуг та їхні пропозиції;
- 7) проведення сертифікаційного аудиту [17, с. 110].

Після того як надавачем адміністративних послуг складено і затверджено перелік послуг, категорії їх отримувачів, мають бути створені: вимоги до якості послуг; порядок проведення перевірки якості; дії працівників, у разі виявлення проблем з якісною діяльністю.

Управління якістю надання адміністративних послуг виступає як важлива частина публічного управління, оскільки завдяки послугам регулюються відносини між населенням та органами влади та гарантуються

до виконання конституційні гарантій громадян. Тому публічне управління вимагає від органів влади створення умов для реалізації прав населення, подолання корупції, шляхом створення прозорих офісів з надання адміністративних послуг та покращення обслуговування шляхом орієнтації на клієнта.

Необхідність формування ефективної системи управління якістю надання адміністративних послуг диктується незадоволеністю заявників від отриманих послуг, низькою якістю наданих послуг, відсутністю для усіх надавачів єдиних стандартів з надання послуг. Запровадження СУЯ має бути стратегічним рішенням тому, що система має на меті забезпечення якості послуг [18, с. 22]. Тому впровадження СУЯ має складатися з декількох етапів. Такими етапами є: 1) визначення процесів організації (управління, основні та допоміжні); 2) розробка та затвердження документації, а саме: настанова з якості, методика якості, інформаційні (додаток Б) та технологічні (додаток В) картки послуг, положення про надавача послуг (додаток Г) та підрозділи, посадові інструкції (додаток Д) тощо.

Важливо під час впровадження СУЯ, щоб проводився аудит, зокрема сертифікаційний. На нашу думку, останній має певні переваги, які полягають у тому, що такий аудит проводитиме орган зі сертифікації, а за його підсумками буде оформлений аналіз невідповідності та будуть запроваджені коригувальні та запобіжні дії.

На нашу думку, дуже правильно зазначає Н.В. Васильєва [19], що СУЯ сприятиме аналізу діяльності надавача адміністративних послуг, встановленню зв'язку між наявними ресурсами та запланованими результатами. Найбільшою перевагою, яка вимагається від системи, є підготовка та оприлюднення звітів про діяльність організації, проведення оцінювання якості шляхом застосування різних інструментів, вивчення пропозицій та рівня задоволеності заявників отриманими послугами, а також те, що на основі отриманих результатів можна покращувати свою діяльність.

Вивчення якості надання адміністративних послуг шляхом дослідження думки громадян має свої позитивні та негативні сторони.

Позитивним є вивчення думки громадян та врахування їхніх пропозицій при прийнятті рішень. Негативним є те, що кожна людина усе індивідуально оцінює. Тобто, якість – це суб’єктивна концепція, оскільки передбачає різний ступінь відповідності корисних властивостей послуги потребам споживача. [20, с. 126]. У такому разі мають бути встановлені єдині вимоги щодо якості, яких усі мають суворо дотримуватися.

Досліджуючи підходи до впровадження СУЯ, потрібно зазначити, що є розроблені стандарти системи якості, які містять інформацію про вимоги щодо розробки та впровадження ефективної СУЯ, зокрема ДСТУ ISO 9001:2015. Стандарт має важливе значення, оскільки визначає вимоги до СУЯ та ґрунтується на принципах лідерства, орієнтації на потреби й очікування замовників, задіяності персоналу, процесному підході, поліпшенні тощо [21]. Відповідно до зазначених принципів стандарту, впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг повинна надаватися згідно з моделлю, яка наведена на рисунку 1.2.

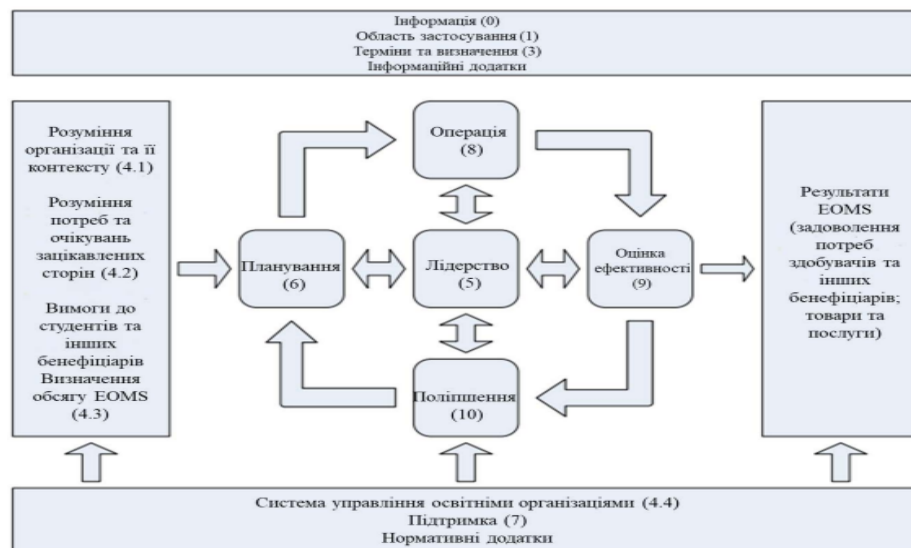


Рисунок 1.2 Модель СУЯ згідно з стандартом ISO 9001:2015

Джерело: [22, с. 16]

Система має враховувати вимоги заявника, потреби зацікавлених сторін, організацію та її середовище. Після проведення певних дій будуть отримані результати, які спрямовані на задоволеність замовника.

З нашої точки зору, під час впровадження такої системи важливе місце має належати моніторингу, який має проводитися на кожному етапі діяльності щодо введення СУЯ. Завдяки цьому можна визначити проблеми, які впливають на впровадження системи. Такими основними проблемами є: відсутність мотивації у працівників, їхнє ставлення до змін, низький рівень кваліфікації, незрозумілість необхідності впровадження, неналежне фінансування тощо.

Проблеми можна вирішити шляхом навчання персоналу, постійного інформування, визначення на законодавчому рівні порядку впровадження СУЯ та відповідальної особи за впровадження системи, стимулювання діяльності шляхом надання премій, проведення постійного інформування громадян про доцільність та шляхи впровадження СУЯ, залучення до фінансування благодійних організацій, міжнародного фінансування.

З нашого погляду, досить правильно було зазначено О.Я. Маліновською та В.І. Кухар, що впровадження системи управління якістю послуг має супроводжуватися своєчасним вирішенням у цій сфері проблемних питань правового, організаційного та фінансового характеру [23]. Адже, коли проблеми будуть вирішуватися своєчасно, це дозволить витратити менше ресурсів на вирішення проблем, та взагалі від своєчасного вирішення недосконалостей залежить ефективна діяльність СУЯ.

Під час впровадження системи важливе значення має орієнтація на досвід зарубіжних країн. Наприклад, цікавим є досвід британського уряду щодо запровадження загальнонаціональної премії «Знак Хартії» для забезпечення якості публічних послуг, заохочення персоналу тощо. У Франції з 2023 року проводяться конкурси на визнання інноваційних ініціатив, що демонструють досягнення у діяльності з покращення та підвищення якості послуг. Успіх Японії в діяльності з упровадження управління якістю полягає у досконало побудованій системі навчання персоналу, а також в особливій системі мотивації [24]. Отож, досвід зарубіжних країн є досить цікавим та покращив би діяльність щодо

впровадження СУЯ надання адміністративних послуг в Україні шляхом підвищення зацікавленості у змінах, підвищенні мотивації працівників та врахування думки громадян.

Таким чином, вирішення вище зазначених проблем дасть змогу ефективно впровадити СУЯ надання адміністративних послуг. Впровадження системи управління якістю повинно розглядатися як спільне завдання керівництва та працівників, проводитися неформально та у взаємозв'язку з низкою інших заходів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП ХМР)

#### **2.1. Аналіз напрямів та показників діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради**

Населення нашої держави потребує отримання якісних публічних послуг. Ефективність задоволення потреб громадян залежить від діяльності Центрів надання адміністративних послуг на місцевому рівні, на яких покладено певні повноваження.

Центри надання адміністративних послуг – це установи, в яких громадян можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг у комфортних умовах [25, с. 177].

ЦНАП ХМР було створено рішенням сесії Хмельницької міської ради у 2012 році. Згодом, на 52-ій сесії Хмельницької міської ради, що відбулася 26 серпня 2015 року, було прийнято рішення № 52 «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» [26]. Відповідно до зазначеного рішення, ЦНАП реорганізовано в Управління адміністративних послуг.

Перед Управлінням поставлені певні завдання, що полягають у поліпшенні якості надання адміністративних послуг, створенні зручних та комфортних умов обслуговування заявників, спрощенні процедур отримання документів, забезпеченні економії часу, професіоналізму та ввічливого ставлення до кожного відвідувача [27]. Для того щоб отримати послугу, необхідно звернутися з необхідним пакетом документів до Управління.

Станом на 2023 рік через ЦНАП надає 348 послуг з адміністративних процедур [28]. Це послуги з питань реєстрації місця проживання, реєстрації права власності, надання дозвільної документації, з питань соціального захисту тощо. У 2021 році збільшилась кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління – з 261 до 288, у 2022 році – з 288 до 327 послуг. На збільшення кількості послуг впливає розвиток суспільства, адміністративні реформи, війна, з якою з'являються нові види послуг (наприклад, подання декларації про провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану). Розширення переліку послуг впливає на попит за отриманням обслуговування у надавача послуг.

Так, протягом 2020 року Управлінням прийнято 76409 звернень за отриманням адміністративних послуг, а у 2021 р. – 86380, що на 13 % більше. Кількість звернень за 2022 рік порівняно з 2021 роком зменшилась. На зменшення попиту вплинули зовнішні фактори: передусім відключення світла та військовий стан.

Схожа ситуація відбувалася з кількістю наданих консультацій адміністраторами. Згідно з даними, що містяться у таблиці 2.1, кількість наданих консультацій у 2021 році зросла на 28933 порівняно з 2020 роком, але у 2022 році на 52723 зменшилась порівняно з 2021 роком. На зменшення кількості наданих консультацій вплинула війна, з якою виник внутрішній фактор – зменшення кількості адміністраторів через чергування у Штабі допомоги вимушеним переселенцям Хмельницької міської ради, а також виїзд деяких працівників за кордон, що призвело до збільшення навантаження на працюючих осіб.

Таблиця 2.1 Кількість наданих консультацій адміністраторами

| Роки | Кількість наданих консультацій адміністраторами |
|------|---|
| 2020 | 30176   |
| 2021 | 59109   |
| 2022 | 6386  |

*Джерело: розроблено авторкою за інформацією ЦНАП ХМР*

Проаналізувавши показники кількості звернень та кількості наданих консультацій, можна визначити динаміку рівня попиту на адміністративні послуги за 2020–2022 роки. Згідно з рисунком 2.1, кількість наданих консультацій різко впала з початком війни, а за кількістю звернень не спостерігається значних змін. На нашу думку, на це також вплинула війна, з якою до м. Хмельницького приїхало багато внутрішньо переміщених осіб. Відповідно, ВПО стали звертатися до ЦНАП за фактичним місцем проживання, а не за зареєстрованим.

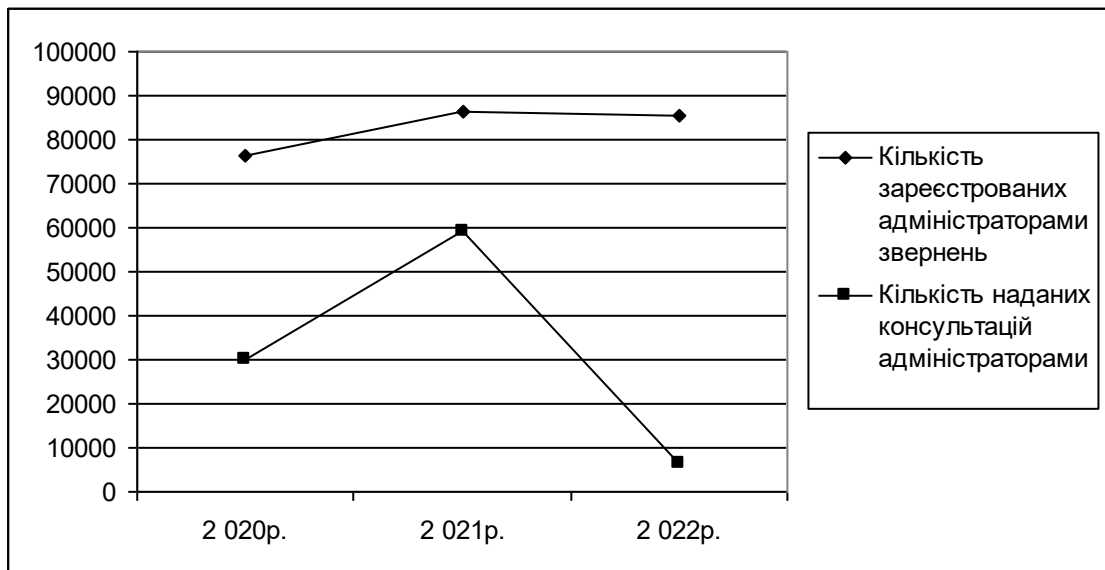


Рисунок 2.1 Динаміка показників попиту на адміністративні послуги за 2020–2022 рр.

Як бачимо, незважаючи на проблеми, що виникають у діяльності, ЦНАП було надано з початку 2023 року 87929 адміністративних послуг. За даними, що наведені у таблиці 2.2, найбільшу частку (більше 40 %) займають послуги, пов'язані з реєстрацією місця проживання. Велика кількість такого виду послуг була зумовлена значною чисельністю ВПО, які переїхали з областей, в яких проводилися евакуаційні заходи та населення переїжджало внаслідок активних бойових дій. Через таку ситуацію ця категорія осіб масово зверталася за отриманням послуги з реєстрації місця проживання.

Наразі недостатньо затребуваними є послуги «Малютко» (лише 100, що становить близько 0,11 % від загальної кількості). Ми вважаємо, що низький

попит на цю послугу зумовлений тим, що «Малятко» є відносно новою послугою, яку в Україні було запроваджено у 2020 році. Крім того, реалії воєнного часу зумовили додавання послуги у Дію, а за такий малий період часу, можливо, не усі проінформовані про таку нову можливість. [29, с. 329]. У зв'язку з цим, проєкт є ще не доопрацьованим та потребує удосконалення, що зумовлює низьку кількість звернень. Також має вплив низький рівень народжуваності, адже послуга передбачена для сімей, в яких є новонароджена дитина.

Таблиця 2.2 Інформація про кількість наданих послуг з січня по вересень 2023 рік

| Всього з початку року | Реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців | Реєстрація речових прав на нерухоме майно | Реєстрація місця проживання | Видача паспортних документів | Послуги, суб'єктом надання яких є Держгеокадастр | Видача документів дозвільного характеру | Соціальні послуги | «Малятко» | Інші послуги |
|-----------------------|--|---|-----------------------------|------------------------------|--|---|-------------------|-----------|--------------|
| 87929                 | 7524   | 18615                                     | 36768                       | 3685                         | 2695   | 2093                                    | 3208              | 100       | 13241        |

*Джерело: розроблено авторкою за інформацією ЦНАП ХМР*

На сьогодні значного поширення набув процес цифровізації, яка торкнулася і сфери надання адміністративних послуг. У зв'язку з цим, для обслуговування громадян стали використовувати систему керування електронною чергою під назвою Qlogik. У 2022 році через термінал електронної черги було зафіксовано 91951 звернень та надано 85565 адміністративних послуг, у т. ч. документів дозвільного характеру.

За даними таблиці 2.3 можна порівняти показники за дев'ять місяців поточного і минулого року. Як бачимо, кількість наданих послуг є набагато більшою порівняно з 2021 та 2022 роками.

Завдяки цифровізації удосконалюється процес надання адміністративних послуг. Це стосується переведення послуг у електронний формат, отримання послуг через «Портал Дія», використання електронних систем тощо. Так, з листопада 2021 року адміністратори Управління розпочали роботу в

електронному кабінеті адміністратора Центру надання адміністративних послуг на порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, за допомогою якого надається 10 адміністративних послуг.

Таблиця 2.3 Кількість наданих адміністративних послуг

| Всього з початку року | За вересень 2023 року |
|-----------------------|-----------------------|
| 87929                 | 9781                  |
| У тому числі:         | У тому числі:         |
| Наша прогр 34262      | Наша прогр 3604       |
| Склад сім'ї 23830     | Склад сім'ї 2693      |
| Юр/фізн 7505          | Юр/фізн 1079          |
| Право власн 18615     | Право власн 2004      |
| Садочки 3605          | Садочки 394           |
| Квитки 112            | Квитки 7              |

*Джерело: розроблено авторкою за інформацією ЦНАП ХМР*

Надання адміністративних послуг, не пов'язаних з отриманням прибутку, є обов'язком держави. ЦНАП також створене без мети отримання прибутку. Проте, за деякі адміністративні послуги передбачено стягнення адміністративного збору, який сплачується до місцевого бюджету. Такі надходження можуть бути стимулом для належної роботи, розвитку, а також впливають на якість послуг загалом. Надання адміністративних послуг в електронній формі, ймовірно, може сприяти здешевленню системи у довгостроковій перспективі. При цьому отримання послуг у приміщенні надавача мусить бути збережене і через врахування специфіки окремих послуг, і для забезпечення потреб різних груп суспільства [30].

На нашу думку, правильно, що не за усі послуги має сплачуватися адміністративний збір. Особливо позитивним є те, що він не застосовується при наданні адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення соціально незахищених верст населення. Це дуже правильне рішення, адже передбачає підтримку з боку держави для осіб, які і так перебувають у складних життєвих обставинах.

Управління адміністративних послуг постійно веде статистику щодо кількості наданих послуг та про доходи і видатки бюджету. Доходи за надані

адміністративні послуги є такими: 2019 р. – 2569195 грн, 2020 р. – 1659951 грн, 2021 р. – 2117442 грн, 2022 р. – 3366508 грн, 2023 р. (за 9 місяців) – 2584586,6 грн. Проаналізувавши бюджетні показники, необхідно узагальнити, що кількість надходжень за 2022 рік порівняно з 2021 роком збільшилась на 1249066 тис. грн.

Динаміка надходжень до місцевого бюджету за адміністративний збір на рівні ЦНАП ХМР, подана на рисунку 2.2, свідчить про те, що сума надходжень за надані адміністративні послуги з кожним роком збільшується.



Рисунок 2.2 Динаміка надходжень до місцевого бюджету за надані адміністративні послуги

*Джерело: розроблено авторкою за інформацією ЦНАП ХМР*

Що стосується видатків, то загальний обсяг виданих коштів з бюджету на потреби Управління у 2021 році становив 4026386 грн, з них поточні видатки – 3358955 грн, капітальні видатки – 667431 грн.

Адміністратори Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради надають не лише адміністративні послуги, а й оформляють біометричні документи та послуги дозвільного характеру. Наданням цих послуг займається спеціальний структурний підрозділ – відділ дозвільних процедур.

За інформацією Управління, через Відділ надається 100 видів документів дозвільного характеру. Якщо проаналізувати дозвільну діяльність, то з початку 2023 року було надано 2093 одиниць документів дозвільного характеру, а за вересень 2023 року – 180. Адміністратори Відділу у 2020 році зареєстрували 5005 звернень щодо видачі документів дозвільного характеру, у 2021 році – 3983, у 2022 році – 2103. Зменшення звернень зумовлено запровадженням карантину, військовим станом та, відповідно, неактивністю бізнесу.

Працівники відділу дозвільних процедур складають звіти про діяльність за відповідними періодами. У таблиці 2.4 міститься інформація про документи дозвільного характеру, що надходили по роках. Як бачимо, здебільшого кількість документів зменшувалось з кожним роком, за винятком 2021 року. На нашу думку, тенденцію до зменшення зумовлює неактивність бізнесу, збройна агресія Росії проти України з 2014 року, політичні рішення, тимчасове закриття деяких реєстрів тощо. З війною, що розпочалась у 2022 році, також показник зменшився на 18232 одиниць через фінансові проблеми, закриття підприємств, релокацію бізнесу.

Таблиця 2.4. Динаміка зареєстрованих адміністраторами документів дозвільного характеру

| Рік  | Кількість документів дозвільного характеру, що надійшло за відповідний період |
|------|---|
| 2019 | 67790   |
| 2020 | 53501   |
| 2021 | 59582   |
| 2022 | 41350   |

*Джерело: розроблено авторкою за інформацією ЦНАП ХМР*

За дев'ять місяців 2023 року надійшло 34201 документа дозвільного характеру. Цей показник розділяється за суб'єктами, а саме: фізичні особи – 27616, фізичні особи-підприємці – 1695, юридичні особи – 34201 документів. Отож, як бачимо, найбільше документів надійшло від фізичних осіб, менше від юридичних осіб та найменше – від фізичних осіб-підприємців.

Оформлення паспортних документів віднесено до повноважень сектора з оформлення біометричних документів відділу адміністративних та інших послуг ЦНАП, який розпочав свою діяльність з серпня 2018 року.

За інформацією ЦНАП ХМР, за дев'ять місяців 2023 року Сектором було виготовлено 3685 паспортних документів. За 2020–2021 рр. Сектором було прийнято 5250 відвідувачів, з них:

- 2017 відвідувачів для виготовлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон;
- 2059 відвідувачів для виготовлення паспорта громадянина України у вигляді картки;
- 1174 відвідувачів для виготовлення паспорта громадянина України у вигляді картки вперше.

За поданою вище інформацією видно, що майже однакову позицію займають послуги з виготовлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон та у вигляді картки.

За 2020–2021 рр. до місцевого бюджету за паспортні послуги надійшло 1232904 грн. Отримана сума коштів розподілилася таким чином:

234108 грн – за паспорт громадянина України у формі картки у разі термінового оформлення (протягом 10 робочих днів);

142380 грн – за паспорт громадянина України у формі картки (протягом 20 робочих днів);

292864 грн – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон у разі термінового оформлення (протягом 7 робочих днів);

563552 грн – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон (протягом 20 робочих днів);

7900 грн. – за державне мито, яке сплачується у разі втрати паспорта громадянина України.

За інформацією на рисунку 2.3 видно, що найбільша кількість надходжень (45 %) займає плата за документ, що посвідчує громадянство України, для виїзду за кордон (протягом 20 робочих днів), а найменше, а саме 1 % – за державне мито.



Рисунок 2.3 Структура надходжень до місцевого бюджету за надані паспортні послуги протягом 2020–2021 рр.

*Джерело: розроблено авторкою за інформацією ЦНАП ХМР*

Отже, Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, незважаючи на проблеми та несприятливі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, успішно надає адміністративні та інші послуги.

## **2.2. Оцінка дієвості застосовуваних методів моніторингу якості надання адміністративних послуг у ЦНАП Хмельницької міської ради**

ЦНАП постійно розширює кількість адміністративних послуг, які можна отримати кожному громадянину. Але потрібно розуміти те, що напрацювання стосуються не лише збільшення кількості, а й удосконалення процесу надання послуг шляхом застосування різних методів, які застосовуються на практиці.

Проаналізувавши звітні матеріали Управління, потрібно зазначити, що завдяки здійсненій роботі, дійсно, збільшилась кількість послуг, попит на їх отримання та надходження до бюджету. Але, на нашу думку, важливим моментом виступає якість. Адже, незважаючи на те, що послуги надаються у

достатній чи навіть у великій кількості, вони можуть надаватися неякісно та отримувачі можуть бути ними не задоволені.

Забезпечення якісного надання адміністративних послуг вимагає проведення постійного моніторингу та контролю за роботою надавача послуг [31, с. 206].

Проведення моніторингу якості передбачено законодавством, зокрема, Законом України «Про адміністративні послуги», що передбачає проведення перевірки за встановленими показниками та підзаконними НПА.

З метою забезпечення виконання поставлених завдань з моніторингу якості електронних та адміністративних послуг Постановою Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» затверджено Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості надання адміністративних послуг та реалізовано проєкт з впровадження системи моніторингу та оцінки якості послуг як системи Єдиного державного веб-порталу електронних послуг. Відповідно до цього, складається і подається звітність щоквартально щодо функціонування Управління [32].

У вищезазначеному Порядку показниками якості є:

1. Показник відповідності, який застосовується для оцінювання відповідності встановленим вимогам у частині його облаштування, доступності до нього, рівня обслуговування в ньому:

1.1. Показник відповідності облаштування Управління:

Кожний суб'єкт отримання послуги може здійснити попередній запис на прийом двома способами:

- 1) шляхом особистого звернення до Управління;
- 2) шляхом електронної реєстрації на веб-сайті центру. Отож, наявність у особи різних способів різних способів для запису на прийом до адміністративного органу значно покращує якість надання адміністративних послуг та їх зручність для споживача.

З метою забезпечення зручності та оперативності обслуговування суб'єктів звернення в Управління застосовується електронна система керування чергою під назвою Qlogik та забезпечує розміщення бланків заяв для вільного доступу до них. Бланки заяв, необхідні для замовлення адміністративних послуг розміщуються на веб-сайті Управління (<https://cnap.khm.gov.ua/>), інформаційних терміналах, у секторі прийому та /або інформування.

Для якісного надання адміністративних послуг організовується зворотній зв'язок з відвідувачами центру, а саме: наявна книга відгуків та пропозицій, онлайн опитування, чат-бот, наявна санітарна кімната у центрі та інші засоби зворотного зв'язку – електронна пошта. У приміщенні присутні інформаційні стенди про адміністративні послуги, в яких досить чітко та зрозуміло описано порядок отримання тієї чи іншої послуги, а також є роздруковані буклети.

В Управлінні можна отримати супутні послуги, а саме: встановлений термінал для оплати адміністративних послуг, вільний WI-FI, отримання консультацій щодо користування мобільним додатком та порталом «Дія» та наявне місце для самообслуговування.

1.2. Показник доступності. Під цим показником розуміється доступність адміністративного органу для кожного споживача послуги. Управління розміщується в центральній частині міста, за адресою: м. Хмельницький, вул. Соборна, 16. На вході до приміщення розміщується інформаційна вивіска з найменуванням центру та графіком його роботи. Біля Управління знаходиться: зупинка громадського транспорту в радіусі 100 м, безоплатна стоянка автотранспорту та безоплатна стоянка автотранспорту для осіб з інвалідністю. Вхід до приміщення облаштований для перебування та обслуговування осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

1.3. Показник рівня обслуговування. Приміщення Управління поділяється на відкриту та закриту частини. У відкритій частині, розміщеній

на першому та другому поверхах, здійснюється прийом, консультування, інформування та обслуговування суб'єктів звернення працівниками Управління. Суб'єкти звернення мають безперешкодний доступ до відкритої частини Управління.

Управління розподілене за принципом прийому та видачі документів; наявна можливість отримати консультацію суб'єктами звернення. Шляхи інформування заявника про хід розгляду справи: СМС-інформування, інформація онлайн, телефон, особисто та поштою. Інформування заявника про готовність результату відбувається у той спосіб, який був зазначений у заяві про надання адміністративної послуги (СМС, телефоном, електронна пошта).

2. Показник відповідності, який застосовується для оцінювання у частині його функціональних можливостей:

2.1. Показник облаштування: під час пошуку у пошуковій системі, веб-сайт відображається на першій сторінці. Сайт чудово працює на комп'ютері, телефоні чи планшеті; наявний зворотній зв'язок, але відсутні спеціальні можливості для осіб з інвалідністю.

2.2. Показник доступності. У суб'єкта розроблений свій сайт, який має доступну мову та термінологію для суб'єктів звернення, інформаційно наповнений про кожну адміністративну послугу і порядок її отримання. Це дуже зручно, тому що громадянам не потрібно витратити свій час для особистого відвідання суб'єкта надання послуг.

2.3. Показник рівня обслуговування. Для того щоб надавалися якісні адміністративні послуги, необхідно, щоб працівники мали відповідний рівень кваліфікації. З зв'язку з цим, персонал Управління постійно проходить підвищення кваліфікації.

3. Показник відповідності нормативно-правових актів принципам державної політики щодо відповідності принципам державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

В Управлінні, за наявності технічної можливості електронної системи керування чергою, може здійснюватися попередній запис суб'єктів звернення

на прийом на визначену дату й час та подавати документи онлайн, поштою. У такому разі прийом здійснюється у день та години, зазначені у талоні електронної системи керування чергою. Це набагато ефективніше, ніж «жива черга», за якої наростає напруження та марно витрачається час.

#### 4. Показник дотримання процедури надання адміністративної послуги.

Показником дотримання процедури надання адміністративної послуги є своєчасність. Кількість наданих з порушенням строків адміністративних послуг через Управління за період з 01.01.2022 по 31.12.2022 склала 11062 звернення, з них 3086 звернень з проміжною відповіддю. Відмова у наданні послуги відбувається тільки у випадках, передбачених законодавством. Така відмова оформляється суб'єктом надання адміністративної послуги (його посадовою особою) письмово, з визначенням передбачених законодавством підстав для такої відмови та передається адміністраторам відділів для видачі суб'єкту звернення, про що зазначається в електронному реєстрі. Кількість відмов у наданні адміністративних послуг, які були надані через Управління, за 2022 рік – 5672 (в т. ч. 417 відмов суб'єкта звернення).

#### 5. Показник рівня задоволеності суб'єктів звернення для офлайн-фронт-офісу.

Управління адміністративних послуг для визначення оцінки якості надання адміністративних послуг та визначення рівня задоволеності суб'єктів звернення проводить опитування серед громадян. Наразі Управління використовує два види опитувань: талонами та QR-кодом.

У приміщенні розташовуються дві скриньки для оцінювання якості діяльності Управління, до яких відвідувачі кидають талон, залежно від якості обслуговування. Тобто, у суб'єктів звернення є можливість оцінити позитивним чи негативним талоном місце надання послуги, процес надання послуги, персонал чи навіть перелік послуг. Крім того, на талоні є можливість написати зауваження чи пропозицію. Посадові особи інформаційно-консультаційного сектора кожного першого робочого дня місяця обраховують талони у скриньках оцінювання роботи Управління для

розміщення інформації на офіційному сайті Управління. На рисунку 2.4 зображено результати опитування за жовтень 2023 року. Як бачимо, майже усі талони були з позитивними відповідями та лише 4 – з негативною оцінкою. Усього оцінили 3725 відвідувачів, з них: позитивно – 3721, або 99,88 %, а негативно – 4, або 0,12 % від загальної кількості.

#### Результати оцінювання роботи УАП за жовтень 2023 р.

За жовтень 2023 року якість наданих послуг у приміщені управління адміністративних послуг оцінили 3725 відвідувачів з них:



позитивно – 3721 або 99,88 % від загальної кількості.



негативно - 4 або 0,12 % від загальної кількості.

4 негативні оцінки або 0,12% від загальної кількості розподіляється наступним чином:

- 3 – з питань надання адміністративних та інших послуг;
- 1 – з питань видачі документів дозвільного характеру.

Ми працюємо для Вас!



Рисунок 2.4 Результати оцінювання роботи ЦНАП ХМР за жовтень 2023 року  
Джерело: [27]

Якщо порівнювати опитування талонами з минулим роком, то ситуація є схожою. Адже з усіх талонів лише були 8 з негативною оцінкою, а усі інші з позитивною (рисунок 2.5). З початку війни низька кількість громадян зверталася до Управління, та відповідно оцінило діяльність лише 1779 відвідувачів. Отже, лише незначний відсоток відвідувачів незадоволені якістю наданих послуг, а майже усі задоволені обслуговуванням.

На нашу думку, шляхом опитування талонами не можна отримати повністю достовірну інформацію. Адже тут присутній індивідуальний чинник, коли один відвідувач може бути задоволений процесом, а іншому може не сподобатися та, відповідно, він оцінить негативно. Тому варто використовувати інші методи оцінювання.

### Результати оцінювання роботи УАП за лютий - березень 2022 р.

За лютий-березень 2022 року якість наданих послуг у приміщенні управління адміністративних послуг оцінили 1779 відвідувачів з них:

-  позитивно – 1771 або 99,56 % від загальної кількості;
-  негативно - 8 або 0,44 % від загальної кількості.

8 негативних оцінок розподіляється наступним чином:

- 2 або 0,11 % від загальної кількості – з питань надання адміністративних та інших послуг;
- 2 або 0,11 % від загальної кількості – з питань видачі документів дозвільного характеру;
- 1 або 0,056 % від загальної кількості – з питань видачі документів відділом реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців управління з питань реєстрації;
- 2 або 0,11 % від загальної кількості – з питань реєстрації/зняття реєстрації місця проживання;
- 1 або 0,056 % від загальної кількості – з питань видачі довідок про склад сім'ї або зареєстрованих у житловому приміщенні/будинку осіб.

### Рисунок 2.5 Результати оцінювання роботи ЦНАП ХМР за лютий–березень 2023 року

*Джерело: [27]*

Другим методом опитування є опитування за QR-кодом (додаток Е). Кожен бажаючий може відсканувати код в Управлінні та залишити свій відгук. Після цього можна дізнатися детальні результати дослідження рівня сервісу в Управлінні, скориставшись зручним дашбордом. На рисунку 2.6 можна побачити інформацію про рівень задоволеності наданням адміністративних послуг. У цьому опитування є недоліки, а саме: не усі хочуть залишити відгук, відсутність бажання повідомити про незадоволеність, відсутність врахування встановлених вимог тощо.

На основі даних дашборду з результатами оцінювання рівня задоволеності відвідувачів якістю адміністративних послуг було з'ясовано, що основними причинами незадоволеності місцем надання послуг ЦНАП ХМР є такі: бракує місць для сидіння, приміщення не адаптоване для батьків з дітьми, у приміщенні тісно та немає умов для людей з інвалідністю та осіб похилого віку [33].

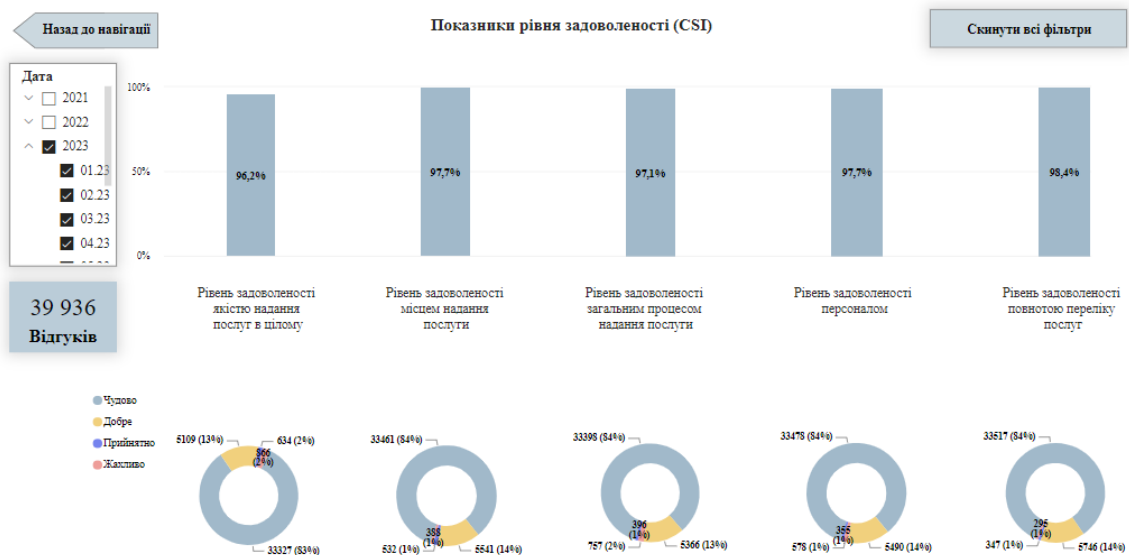


Рисунок 2.6 Показники рівня задоволеності (CSI)

Джерело: [33]

Шляхом проведеного опитування було визначено основні причини незадоволеності загальним процесом надання послуг за дев'ять місяців 2023 року, як це показано на рисунку 2.7. Отож, найбільше осіб, а саме 23 %, вказали на невчасне надання послуг, по 20 % – на тривале обслуговування та довгу чергу. Найменше осіб, всього 3,33 %, визначили причиною невдоволеності те, що незручно сплачувати за послуги.

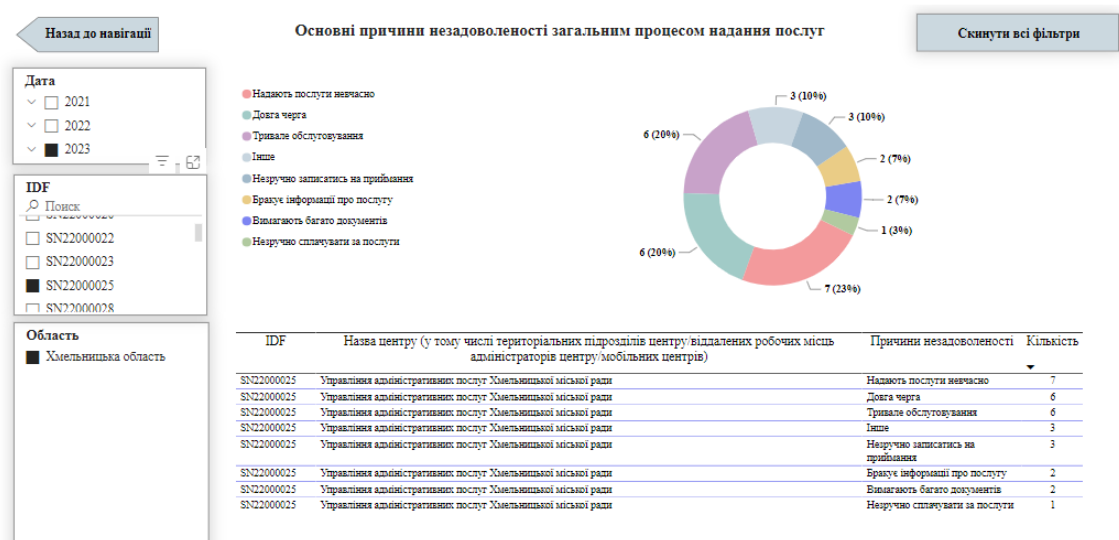


Рисунок 2.7 Основні причини незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг

Джерело: [33]

Причини невдоволеності можуть бути різні, але потрібно враховувати і фактори, які на них впливають. На своєчасність надання послуги впливає воєнний стан, за якого терміни надання послуг було змінено; відключення світла; закриті реєстри на початку війни тощо. Усе це впливає на надання послуг, але попри усі проблеми, адміністратори налагодили процес надання адміністративних послуг.

Оцінювання якості включає в себе не тільки оцінку задоволеності місцем та процесом надання послуги, а й безпосередньо професіоналізмом працівників. За результатами першої всеукраїнської оцінки якості адміністративних послуг, незадоволеність персоналом ЦНАП ХМР відобразилася у такому факті: працівник не був ввічливим та відповів не на всі запитання щодо послуги [34].

Одним з методів моніторингу є проведення експертного оцінювання діяльності Управління, що використовується різними експертами в ЦНАП України і за якою максимальна оцінка якості послуг дорівнює 1000 балам.

Методику розроблено Центром політико-правових реформ спільно з партнерами в рамках реалізації проєктів: «Підвищення якості адміністративних послуг через посилення впливу громадянського суспільства на публічну політику у цій сфері» (2013–2014), за фінансової підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження». Пропонована версія Методики (від 12.04.2016 року) є доопрацьованою в рамках проєкту Європейського Союзу «ЦНАП як інноваційний інструмент взаємодії влади та громади» [35].

Методика проведення експертної оцінки передбачає візит експерта до Управління адміністративних послуг щодо спостереження за діяльністю надавача послуг (наприклад, місцезнаходження, інформаційне наповнення тощо), вивчення документації, спілкування з адміністраторами, а також для збору та вивчення інформації (наприклад, через веб-сайт) [36, с. 252].

Вважаємо, що головна перевага цього методу полягає у використанні «таємного клієнта» під час першого візиту до Управління. Завдяки цьому

можна отримати достовірну інформацію про діяльність з обслуговування громадян. Адже, якби керівництво знало б наперед про відвідування експерта для оцінювання діяльності, це могло б зумовити приховування певної інформації або певних недоліків у роботі. У разі виникнення проблем під час першого відвідування може організовуватись другий візит, щоб зібрати інформацію для виставлення оцінки.

Методика складається з показників, за якими визначені максимальні дані, та відповідно до них експерт виставляє власну оцінку. При відповіді «Ні» виставляється оцінка 0. При відповіді «Так», якщо в питанні є варіативність – необхідно визначити пропорційну оцінку.

У рамках проведення дослідження було опрацьовано відомості щодо надавача адміністративних послуг з його веб-сайту, а також здійснені особисті спостереження під час візиту до Управління та в процесі спілкування з працівниками ЦНАП ХМР. Докладніші оцінки викладено у заповненій Методиці (додаток Ж).

Загальна оцінка ЦНАП ХМР – 824 з 1000 можливих:

231,5 бали з 300 можливих – за організацію роботи ЦНАП,

277,5 балів з 320 можливих – за місцезнаходження, вимоги до приміщення та його облаштування й інші зручності;

110 балів з 140 можливих – за персонал;

135 балів з 165 можливих – за роботу бек-офісу;

70 балів з 75 можливих – за внутрішній аналіз діяльності ЦНАП.

За підсумками оцінювання варто відзначити, що обмежена площа приміщення ЦНАП негативно позначається на його можливостях щодо якісного та всеохоплюючого процесу надання послуг громадянам. Водночас, в Управлінні є ціла низка досягнень, що справляють позитивне враження про нього.

Серед позитивних аспектів роботи доцільно визначити такі:

- ЦНАП знаходиться у центрі міста Хмельницького. Вхід до приміщення облаштований для осіб з обмеженими можливостями;

- у радіусі 100 м знаходиться зупинка та наявні авто та велопарковки;
- приміщення розподілене на сектори інформування, очікування та обслуговування;
- веб-сайт інформаційно наповнений про діяльність Управління. За допомогою веб-сайту можна попередньо записатися на прийом;
- в ЦНАП надаються супутні послуги;
- адміністратори регулярно проходять професійне навчання.

За підсумками застосування методики нами визначені такі проблеми:

- 1) недостатність площі для розташування відвідувачів;
- 2) відсутня пристосована кімната для осіб з інвалідністю;
- 3) деякі послуги ще на стадії підключення;
- 4) серед супутніх послуг, які надаються, відсутні фото на документи та ксерокс у вільному доступі (адміністратори надають послуги ксерокопії).

Загалом, за низкою розглянутих критеріїв, Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради у поточному році відповідає встановленим вимогам, що свідчить про належний рівень публічного управління в означеній сфері.

За результатами моніторингу різних років можна порівняти проблеми та переваги, а також визначити, чи ситуація з якістю має позитивну тенденцію. На сьогоднішній день актуальним порівнянням є довоєнна діяльність та сьогодення. Отож, за проведеною методикою у червні 2019 року, Управління отримало 757 балів з 1000 можливих.

Проаналізувавши зібрану інформацію та поспілкувавшись з працівниками, експерт поставив такі оцінки: за організацію роботи – 196 з 300; за місце розташування, вимоги до приміщення та його облаштування й інші зручності – 246 балів з 320; за персонал – 130 з 140 балів; за роботу бек-офісу 135 балів з 165 можливих; за внутрішній аналіз діяльності – 50 балів з 75 [37].

Порівнюючи отримані результати, видно, що якість послуг покращилась у 2023 році на 67 балів. Так, за більшістю критеріїв ситуація

покращилась, а за деякими залишилася незмінною. Така ситуація означає, що діяльність з надання якісних адміністративних послуг постійно удосконалюється, що й підтверджується результатами моніторингу.

Як уже зазначалося, методика експертної оцінки використовується у багатьох центрах надання адміністративних послуг в Україні. Тому можна порівняти ЦНАП ХМР з іншими Центрами, як отримали такі оцінки у шкалі 1000 балів: ЦНАП Рівненської міської ради – 823 бали [38], ЦНАП Солом'янської РДА у Києві – 695 балів [39], відділ ЦНАП «Правобережний» у Дніпрі – 826 балів [40], Територіальний підрозділ ЦНАП у Львові – 836 балів [41]. Отож, як бачимо ЦНАП ХМР надає адміністративні послуги на досить високому рівні порівняно з аналогічними структурами інших регіонів України.

Таким чином, висока якість послуг, що надаються Управлінням адміністративних послуг ХМР, підтверджується результатами внутрішнього опитування громадян, даними громадського моніторингу та результатами експертного моніторингу. Безумовно, це свідчить про належний рівень публічного управління у цій сфері. Разом з тим, система управління якістю характеризується безперервністю у впровадженні інновацій та удосконалень, тому можна стверджувати про наявність передумов для подальшого підвищення якості надання адміністративних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### **3.1. Перспективи впровадження міжнародного досвіду оцінювання якості адміністративних послуг**

На теперішній час система надання адміністративних послуг в Україні має проблеми та вразлива до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Наслідком таких чинників є зниження рівня якості адміністративних послуг та затримання позитивних змін від адміністративних реформ. Для того щоб не виникали такі ситуації, необхідно постійно удосконалювати механізм надання адміністративних послуг, зокрема, процеси оцінювання якості.

Одним зі шляхів удосконалення публічного управління якістю є розгляд та запозичення світового досвіду. На жаль, не кожному дієву та цікаву міжнародну практику можна перейняти. Це можна пояснити тим, що залежно від рівня розвитку кожної країни один і той самий метод оцінювання рівня відповідності послуг встановленим вимогам буде мати різну ефективність. Крім того, важливе значення має рівень фінансування, від якого залежить сама можливість впровадження світового досвіду у національну систему України. Адже трапляються випадки, коли коштів немає для здійснення змін, хоча вимоги до них є цілком досяжними.

Наразі наша держава, як і більшість розвинених країн світу, взяла курс на розвиток електронного врядування для надання якісних адміністративних послуг. Для ефективного розширення електронної сфери оцінювання якості потрібно брати до уваги досвід інших країн. На нашу думку, найкраще використовувати успіх тих, хто мав схожі проблеми та швидко їх подолав.

Практика Канади займає лідерські позиції у сфері електронного врядування. Країна поставила такі цілі: доступність послуг, забезпечення

обслуговування з урахуванням потреб отримувачів послуг, надання послуг незалежно від місця проживання та врахування побажань особи, наприклад, мови, способу отримання інформації тощо. Перевагами є орієнтація на потреби клієнта, можливість отримання послуги у режимі 24/7, конфіденційність та захищеність інформації, а також придатність для громадян з особливими потребами [42, с. 50–51]. Україні потрібно запозичити досвід Канади у частині розподілу послуг за суб'єктами звернення. Тобто, на офіційному сайті надавача послуги мають перелічуватися не за суб'єктами надання, а за суб'єктами отримання (для громадян України, громадян інших держав, бізнесу). Це не потребує залучення додаткових коштів, адже потрібно працівникам просто класифікувати послуги і оприлюднити та своєму сайті. Це підвищить якість діяльності, адже перелік послуг буде суттєво менший і в ньому швидше можна буде знайти необхідну опцію.

Крім того, створена на федеральному рівні «Служба Канади» здатна задовольнити 95 % потреб канадців у якісних адміністративних послугах, маючи понад 630 пунктів обслуговування по всій країні. Офіси цієї служби не мають однакових правил роботи та характеризуються великим ступенем гнучкості та врахуванням місцевих характеристик. Особливість функціонування таких організацій полягає у тому, що офіси оцінювання задоволеності споживачів працюють цілодобово, що дає можливість оперативно відреагувати на звернення чи скарги громадян. Ще одна особливість полягає у відсутності необхідності повертатися в офіс повторно за результатами послуги (відповідь або відповідні документи надсилаються на адресу споживача поштою) [43, с. 312].

Вважаємо, що наша держава може перейняти практику використання офісів Канади. Це можна здійснити шляхом створення схожих офісів, які будуть здійснювати діяльність у межах наданих їм повноважень. Завдяки цьому швидко будуть розглядатися побажання громадян та прийматимуться відповідні рішення. Зважаючи на те, що кожен регіон України має свої особливості та рівень розвитку, що впливає на різну популярність послуг у

різних населених пунктах, запозичення практики створення офісів, які займатимуться діяльністю з урахуванням особливостей кожного регіону, дозволить уникнути низки проблем. На жаль, запозичення такої практики можливе в Україні лише після закінчення війни та зі стабілізацією фінансової системи, оскільки на створення таких офісів необхідні кошти, які наразі витрачаються на потреби армії.

Дослідивши світовий досвід у відповідній сфері, можна зробити висновок, що здебільшого процеси оцінювання якості регулюються законодавством. Так, у країнах Європейського союзу, а саме у Латвії було розроблено нормативні вимоги щодо якості послуг; основною функцією уряду вважається надання населенню якісних послуг [44, с. 282].

Яскравим прикладом діяльності з підвищення якості надання адміністративних послуг є діяльність спеціальних рад у Великобританії. З метою посилення ролі рад у наданні послуг територіальним органам влади, а для оцінювання роботи рад приймаються місцеві угоди громадських послуг [44, с. 281].

У Польщі увага приділяється розвитку електронних послуг для зменшення рівня корупції шляхом мінімізації контактів з працівниками. Оцінювання адміністративних послуг Польщі ґрунтується на системі управління якістю, для якої характерні такі принципи:

- 1) працівники, які обслуговують громадян, повинні бути компетентні та мати відповідний рівень кваліфікації;
- 2) при наданні адміністративних послуг мають бути дотримані принципи роботи органів місцевої влади, які законодавчо встановлюються;
- 3) для управління усією інформацією мають бути розроблені ефективні та дієві механізми;
- 4) для подолання різних проблем, непередбачуваних факторів система має бути гнучкою до змін та з чітким розподілом функцій [45, с. 132].

Досвід Польщі дуже схожий до нашої держави. Адже у нас швидко розвиваються цифрові технології, переводяться послуги у електронний

формат, адміністратори закладу мають відповідний рівень кваліфікації та постійно підвищують її. Для нашої держави можна запозичити практику із зниження рівня корупції шляхом зменшення контактування з персоналом надавача послуги. Для впровадження такого досвіду потрібно розмежувати процеси прийняття звернення, його розгляд та прийняття рішення. Така діяльність полягає у залученні більшої кількості працівників та мінімізації корупційних схем, що приведе до зменшення рівня корупції в Україні.

Дослідивши світовий досвід, потрібно виокремити таку особливість, що більшість країн створили систему оцінювання якості надання адміністративних послуг, яка орієнтована на споживачів. Для вивчення думки громадян широко застосовують методи соціологічних досліджень, наприклад, опитування, анкетування. За допомогою таких методів вивчається думка та пропозиції громадян, а в подальшому розробляються стандарти надання адміністративних послуг [46, с. 54]. На сьогодні у нашій державі теж можна проводити такі опитування через Інтернет, у приміщенні надавача тощо. Це матиме позитивний ефект, адже на шляху створення «сервісної держави» та розвитку суспільства, в якому береться до уваги безпосередня думка громадян, опитування виступатиме одним з методів вивчення пропозицій. Єдине, що має негативний ефект – це нещирість відповідей, надання неактуальної та недостовірної інформації. Тому, як бачимо, тут спрацьовує людський фактор, завдяки якому кожна особа індивідуально розуміє важливість наданої нею інформації.

Дуже корисний для впровадження в Україні досвід Франції, що стосується оприлюднення кращих результатів діяльності з надання адміністративних послуг на офіційному сайті. Вважаємо, що запозичення такого досвіду дозволить мотивувати та стимулювати працівників краще працювати, для того щоб бути найкращими у рейтингу серед усіх надавачів. Для цього необхідно створити єдині показники якості, за якими кожен суб'єкт надання послуги зобов'язаний надавати інформацію, щоб визначити кращу практику [47, с. 468].

Показники, які необхідні для оцінювання якості, можна запозичити у Фінляндії. Вони використовують показники за категоріями, а саме:

- 1) менеджмент і персонал;
- 2) процедури та структура органу;
- 3) якість і задоволеність споживача;
- 4) економність та ефективність;
- 5) результативність [47, с. 468].

Вважаємо, що проведення оцінювання за такими показниками дасть можливість отримати більш достовірну інформацію про якість надання адміністративних послуг. Адже не можна розглядати оцінку лише суто за рівнем задоволеності громадян, оскільки надання послуг потребує здійснення певних процедур, ресурсного забезпечення, відповідності нормам чинного законодавства та вирішення проблем, які виникають під час роботи. Отож, зважаючи на велику кількість нюансів, про які знають лише працівники, неможливо брати до уваги лише думку громадян.

Таку ситуацію можна підтвердити з практичного досвіду. Зважаючи на те, що через війну зменшилась чисельність адміністраторів, а чисельність громадян збільшилось через евакуацію населення з територій, де ведуться важкі бої, це призвело до створення більших черг, збільшення напруження серед громадян та, відповідно, зниження рівня обслуговування. Усі скажуть, що потрібно збільшити штат працівників. Але не усе так просто, адже адміністраторам потрібно виплачувати заробітну плату, а фінансування недостатньо. З погляду на таку ситуацію, яка відбувається у наших реаліях, при оцінюванні якості потрібно враховувати критерій професійності, ефективності, результативності тощо. Крім того, запозичення такого досвіду не потребуватиме виділення додаткового фінансування, лише виплати заробітної плати тим, хто буде збирати та подавати інформацію за зазначеними вище показниками.

У наш час дуже поширеною проблемою є низька довіра громадян до органів влади, через яку втрачається зв'язок між владою та населенням.

Розв'язання такої проблеми можливе шляхом впровадження досвіду Великобританії. У цій державі муніципалітети постійно проводять опитування серед громадян щодо якості адміністративних послуг та ступеня відповідності їхнього обсягу. Пізніше такій системі дали назву «Стандарт роботи з громадянами». Така система надає державним службовцям показники роботи з населенням, та спрямована на вдосконалення державного управління та зміцнення зв'язку з населенням [47, с. 469]. Створення такої системи в Україні матиме такі переваги: дасть змогу провести оцінювання якості, вивчатиметься думка, пропозиції, проблеми населення, стане якіснішим процес надання послуг та підвищиться довіра громадян до органів влади.

На нашу думку, запозичення зарубіжного досвіду можливе за певним алгоритмом дій (рисунок 3.1). Запозичення такої практики допоможе краще зрозуміти потреби громадян та задовольнити їх, особливо під час воєнного стану. Як знаємо, війна призвела до високого рівня напруженості, стресу, недовіри серед громадян, а тому надання якісних адміністративних послуг дозволить відродити довіру людей до органів влади та спонукатиме до співпраці з ними.

Сполучені Штати Америки теж мають напрацювання та проведені дослідження щодо удосконалення системи якості даних. Система не завжди підходить для тих, хто працює з даними державних і місцевих агентств, які часто мають менше ресурсів і менше статистичної інформації, ніж федеральні статистичні агентства. Тому в США якість даних залежить від «придатності для використання», тобто, чи відповідають для конкретної проблеми встановлені вимоги. Оцінювання якості даних завжди використовується в теорії прийняття рішень і залежить від можливостей ефективного, економічного та швидкого використання даних для інформування та оцінювання рішень [48].

Державні та місцеві агентства, на жаль, мають обмежений бюджет і робочий час працівників для оцінювання якості, але, попри це, вони надають вкрай необхідний ресурс, щоб була можливість проведення оцінки. Крім

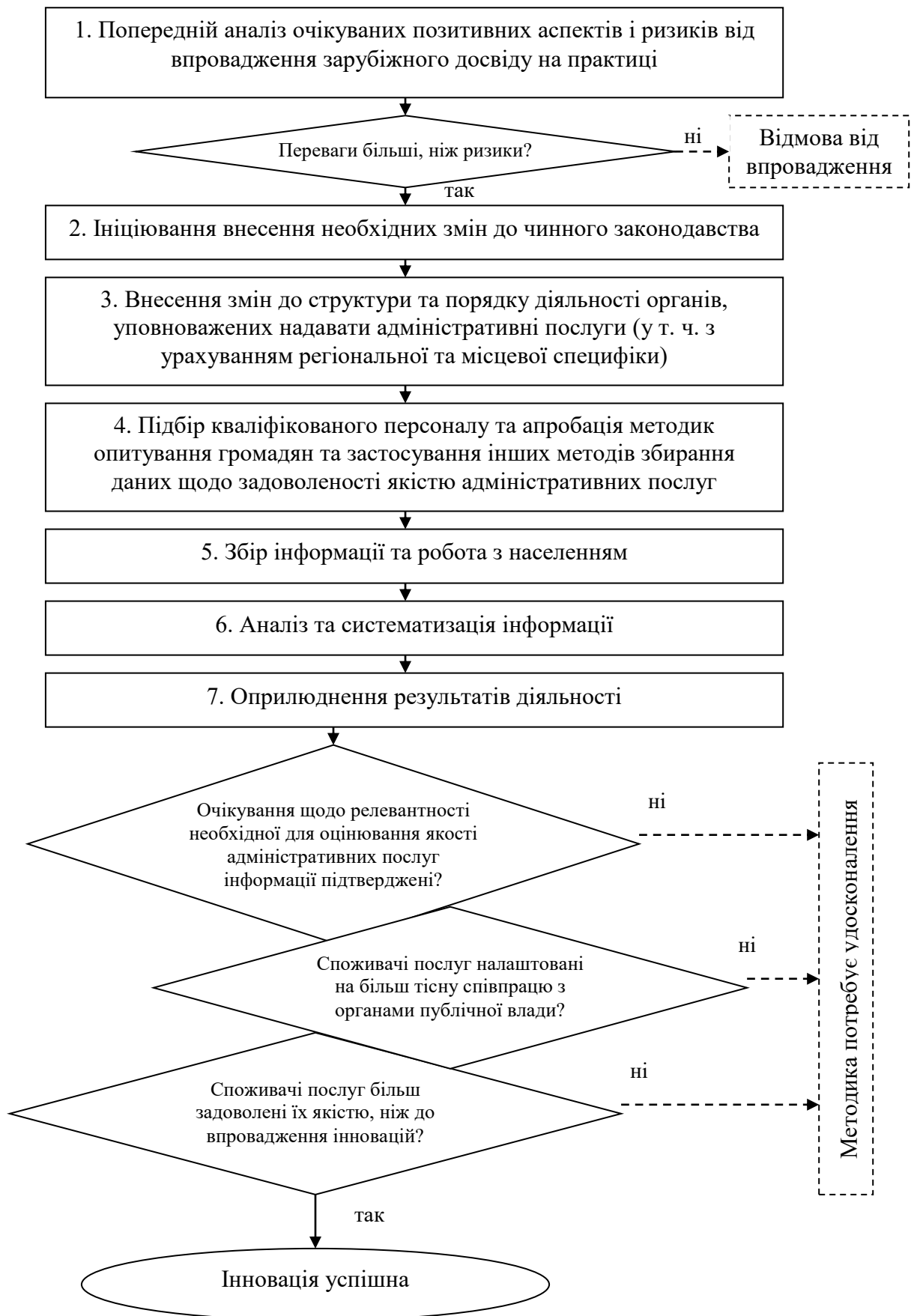


Рисунок 3.1 Загальний алгоритм дій щодо впровадження зарубіжного досвіду у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг

Джерело: авторська розробка

того, у США використовується набір інструментів, що допомагає користувачам оцінити точність, повноту та порівняти дані між групами або з часом. Він також визначає можливі проблеми з даними, які слід додатково дослідити, і містить вказівки щодо наступних кроків у разі виявлення можливої проблеми [48].

У нашій державі надавачі адміністративних послуг мають обмежене фінансування та брак часу для оцінювання якості адміністративних послуг та адміністративних даних. У зв'язку з цим необхідно запозичити практику США щодо розробки інструментів для легкого проведення аналізу якості з перевіркою на точність та повноту інформації, а також шляхом залучення агентств до такої діяльності. Такий досвід допоможе порівняти регіони України у сфері оцінювання якості адміністративних послуг та у часових рамках, а особливо тих надавачів, які знаходяться на територіях, де ведуться бойові дії. Ми вважаємо, що залучення агентств призведе до отримання достовірної оцінки, адже буде відсутня персональна зацікавленість працівників у піднятті рейтингу надавача послуг, в якому вони працюють. На жаль, неможливо перейняти досвід США у фінансуванні з державного бюджету таких інструментів, тому що у нашій державі недостатньо коштів, а з початком війни бюджетних коштів ще більше не вистачає. З такою метою і була проведена реформа децентралізації, для зменшення фінансового навантаження з державного бюджету та делегування повноважень місцевим органам влади.

Дослідивши міжнародний досвід оцінювання якості адміністративних послуг, необхідно зазначити, що країни ЄС розробляють національні програми, які визначають стандарт надання адміністративних послуг. Стандарт містить інформацію про певну послугу, набір кількісних чи якісних індикаторів, для інформування заявників про рівень обслуговування, на який вони можуть розраховувати, виконавців, порядок подання скарг і пропозицій. Наприклад, у Франції такі стандарти розробляються не лише з мінімально допустимими параметрами якості, а й рекомендації щодо їх постійного вдосконалення [49].

Досліджуючи досвід європейських країн, необхідно звернути увагу на Латвію, яка досягла високих результатів у сфері надання адміністративних послуг. У цій країні створено Центри інформаційних технологій, які займаються розробленням послуг, впроваджують та підтримують електронне урядування. Особливістю таких Центрів є те, що вони постійно стежать за якістю послуг, що розробляються, а також консультують та навчають співробітників органів самоврядування з питань інформаційних технологій. Латвія працює над переведенням послуг у електронний формат, щоб послуги стали більш простими, доступними та якісними [50, с. 68].

Наша держава має великі перспективи та можливості щодо запозичення досвіду Латвії. Адже, незважаючи на війну, кібератаки та інші проблеми, у нас розвивається електронізація та впроваджуються послуги в електронному форматі. Після закінчення війни та стабілізації бюджетної системи можна буде створити схожий Центр інформаційних технологій. Це матиме позитивне значення, адже така організація не буде заінтересована у приховуванні актуальної інформації про якість послуг.

У Болгарії існує цікава практика оцінювання якості адміністративних послуг у сфері видачі документів, що посвідчують особу. Указом про адміністративну службу встановлюються правила забезпечення процесу видачі особистих документів, які діляться на три групи: вимоги до точок доступу та особистої діяльності, інформаційне покриття послуг, стандарти якості надання адміністративних послуг [51].

Для оцінювання якості використовується система «Таємний клієнт», громадські опитування. Для вивчення громадської думки щодо доступу до інформації використовується в основному усне опитування (більше, ніж подання письмової інформації). Це пояснюється тим, що подання інформації в усній формі розкриває рівень професійної компетентності та добросовісності персоналу.

Наша країна широко використовує для оцінювання якості адміністративних послуг громадські опитування та метод «таємного

клієнта». Попри це, необхідно запозичити досвід Болгарії, яка використовує усну форму спілкування для оцінювання якості обслуговування громадян чи рівня отриманих консультаційних послуг. Адже при особистому спілкуванні з адміністраторами особа отримає ґрунтовну відповідь на свої запитання, працівники проконсультують з незрозумілих моментів ще раз, а також навіть зможуть отримати інформацію з додаткового запитання та особисті рекомендації працівника. Люди, яким бракує «живого» спілкування, теж реалізують свої потреби, адже у них з'явиться можливість поспілкуватися з іншими та бути корисними у суспільстві. У такому разі громадяни будуть більш задоволені обслуговуванням, що і підвищить якість послуг, а при оцінюванні можна буде зібрати більше інформації про проблеми громадян та їхні пропозиції з удосконалення процесу надання послуг.

Серед отримувачів адміністративних послуг завжди є особи похилого віку та особи з особливими потребами, а у зв'язку з війною такої категорії громадян стане ще більше. Таким особам важче за інших отримати послуги через індивідуальні особливості (поважний вік, порушення зору, слуху тощо). Тому важливо, щоб у ході оцінювання якості адміністративних послуг брали до уваги рівень відповідності наявних умов для осіб з обмеженими можливостями. Для вирішення проблеми обслуговування таких громадян можна звернутися до досвіду Танзанії, які проводять громадський моніторинг думки літніх людей за встановленими індикаторами (облаштування місця очікування, задоволеність послугою тощо) [52, с. 24].

На нашу думку, нашій країні необхідно запозичити практику Танзанії, тому що від цього ми отримаємо ряд переваг. Такими перевагами є: отримання результатів щодо якості наданих адміністративних послуг вище зазначеним категоріям громадян, визначення недоліків та проблем у роботі, підвищення довіри громадян через спілкування з ними стосовно рівня задоволеності обслуговуванням. Особливість впровадження такого досвіду в Україні полягає у тому, що оцінюватиметься не лише відповідність створених умов (організаційні, технічні тощо) встановленим вимогам, а й

вивчатиметься думка осіб з обмеженими можливостями стосовно комфортності таких умов та шляхів покращення обслуговування у рамках наявних ресурсів. Вважаємо, що у цей моніторинг можна включити такі критерії: комфортність у залі очікування, доступність інформаційних матеріалів, якість кімнати особистої гігієни для осіб з інвалідністю, етичність та професіоналізм персоналу тощо.

Отже, опитування серед громадян дозволить отримати більш достовірну інформацію про якість послуг для населення, ніж оцінка зі слів працівників чи спостереження. Це можна пояснити, розглядаючи таку ситуацію: наприклад, кімната особистої гігієни може бути створена відповідно до встановлених вимог але не відповідати потребам осіб з інвалідністю. Тому недостатньо оцінювати лише наявність умов відповідно до встановлених вимог, а ще потрібно враховувати дієвість, практичність, пристосованість за думкою громадян, які потребують спеціальних умов. Крім того, наша держава має усі умови для запозичення такого досвіду та не потребує залучення додаткових ресурсів. Особливістю впровадження є те, що потрібно лише змінити підхід до оцінювання предмета та приділити більше уваги вивченню думки громадян.

Отже, проаналізувавши світовий досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг, можна виокремити таку особливість, як зосередження на задоволеності населення. Майже кожна зарубіжна країна надає перевагу в оцінюванні якості саме опитуванню громадян, вивченню їхньої думки, створенню стандарту якості та рейтингу надавачів з якості наданих послуг. Наша держава має високий потенціал та можливість запозичення міжнародного досвіду, який впливатиме на рівень оцінювання якості адміністративних послуг як невід'ємної складової більш загальної системи – публічного управління якістю надання адміністративних послуг.

### **3.2. Удосконалення роботи з персоналом ЦНАП як запорука підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

Надання якісних адміністративних послуг адміністраторами становить важливу ланку у діяльності надавача послуг. Для того щоб працівники працювали на повну віддачу, вони мають отримувати справедливу винагороду за їхню діяльність. На жаль, наразі більшість персоналу отримує лише заробітну плату та гарантії, передбачені національним законодавством (наприклад, право на відпустки, лікарняні). Окрім передбачених законодавством норм, працівники можуть отримати подяку за проведену роботу та премію. Вважаємо, що цього недостатньо для високої мотивації адміністраторів, а тому потрібно краще мотивувати та стимулювати персонал.

Оскільки роль людини в організації постійно змінюється, оновлюються також концепції управління персоналом. Як відомо, економічний підхід до управління персоналом підпорядковує людину ієрархії – настільки, що нівелюються індивідуальні властивості особи [53, с. 49]. Організаційно-адміністративний підхід розширив сутність дефініції «управління персоналом» далеко за рамки функцій організації й оплати праці. До його змісту увійшло також делегування повноважень, формування штабних підрозділів; кадрова функція поступово поширилася на пошук і підбір персоналу, планування кар'єри, оцінювання працівників, підвищення їх кваліфікації. Перехід до органічних структур неможливий без урахування суб'єктивних чинників управління персоналом: постійних змін лідерів, еволюції системи норм і цінностей персоналу, процесного підходу до прийняття рішень, можливостей саморозвитку, самовираження. Чинники суб'єктивного управління (здібності працівника, його характер, бачення стратегії організації і персоналу в ній), – це те, що визначає поведінку менеджера індивідуально, внутрішньо [53, с. 17–18].

Для становлення нової парадигми є сприятливі наукові передумови: формується сучасна соціологія управління, яка, зокрема, дозволить не тільки

вимірювати творчий потенціал людей, але і створить інноваційні технології його ефективного виявлення і використання [54, с. 80–81].

Завдяки впровадженню організаційно-соціального підходу людина стала розглядатися як найважливіший невідновний ресурс – елемент соціальної організації в єдності (а) трудової функції, (б) соціальних відносин, (в) стану працівника. Набула поширення дефініція «якість трудового життя», а основним завданням системи управління персоналом стало підвищення якості людських ресурсів. Підпорядкування в ієрархії набуває специфічної форми – інтегрування працівника до системи етичних і естетичних норм організації, її поведінкових вимог.

Акцент змістився зі спонукання – на взаєморозуміння, зі стимулювання – на мотивування, формування соціальної місії організації. Корпоративний стиль, імідж, традиції, організаційна культура, корпоративний дух – важливі складові сучасної парадигми менеджменту, в якій особливої ваги набувають персонал-орієнтовані технології, що поєднують індивідуальне мотивування працівників з формуванням їх нормативно-ціннісної єдності [55].

З огляду на ці тенденції, вважаємо, що управління персоналом органу публічної влади, який уповноважений надавати послуги населенню, потребує особливих підходів щодо формування кадрової політики і стратегії.

Зауважимо, що в сучасних умовах кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та відносинами у колективі. Кадрова політика як філософія діяльності організації відображає її сутність як елемента соціального середовища, що безпосередньо функціонує у визначених умовах зовнішнього середовища та здійснює активний вплив на умови існування суспільства; це продовження місії та стратегічних цілей організації, що орієнтує на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку.

Механізм формування кадрової політики – це сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та

формування її потенційних можливостей [56, с. 261]. Об'єктом кадрової політики організації виступає потенціал людських ресурсів, який формується, зберігається та накопичується як наслідок проведення основних заходів кадрового управління. Суб'єктом кадрової політики може виступати як керівний елемент організаційної структури, наділений відповідними повноваженнями, так і державні органи влади, які забезпечують реалізацію державної політики у соціальній сфері [57, с. 95].

Більшість дослідників сходяться на думці, що основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів комплектування та збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [58, с. 67]; забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів працівників [56, с. 260]. Кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння.

Кадрова політика визначає цілі, що впливають як на взаємини організації з зовнішнім середовищем, так і на ставлення до своїх працівників. Цілі кадрової політики поділяються на економічні (досягнення прийнятної пропорції між кадровими витратами і результатами праці) та соціальні (поліпшення матеріального і нематеріального становища персоналу) [59, с. 714].

Кадрова політика повинна базуватися на принципах: законності; науковості; системності; послідовності; комплексності; гнучкості; економічної обґрунтованості; соціальної справедливості, рівності та відсутності дискримінації. Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність кадрової політики в організації, вона повинна враховувати фінансові можливості, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника [60, с. 152–153]. Кадрова політика має бути єдиною для всієї організації, але водночас багаторівневою, що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси за різних механізмів впливу [61, с. 162]. Вона повинна

бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, перспективу економічного, політичного та культурного розвитку суспільства [58, с. 67].

На формування пріоритетів кадрової політики впливають внутрішні та зовнішні фактори. До зовнішніх чинників належать: тенденції економічного розвитку; національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище; ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку; науково-технічний прогрес. Важливими внутрішніми факторами є: цілі та стратегії організації; стиль управління; фінансові ресурси; кадровий потенціал організації; умови праці, рівень оплати праці та система мотивації персоналу; імідж організації, територіальне розміщення тощо [56, с. 262; 60, с. 154].

Кадрова політика як процес складається з низки послідовних дій, спрямованих на реалізацію основних організаційних завдань, шляхом здійснення управлінського впливу на характер роботи різних підрозділів. У цьому контексті процес розробки кадрової політики проходить ряд етапів: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; пропагування (інформування); оцінювання фінансового забезпечення та формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінювання ефективності кадрової політики, обґрунтування цілей розвитку кадрового потенціалу і формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; розробка та обґрунтування методичних рекомендацій щодо створення цільових програм розвитку організаційних комплексів управління людськими ресурсами; вибір оптимального варіанта програми кадрової політики [56, с. 262].

Зрештою, кадрова політика підприємства підлягає структуризації, і її елементами (підсистемами) виступають: 1) політика зайнятості (зокрема, набору, відбору і розміщення кадрів); 2) політика навчання (професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації); 3) політика стимулювання (оплати) праці; 4) соціальна політика; 5) політика формування кадрових процедур.

Таким чином, для досягнення високої ефективності кадрової політики сучасним HR-менеджерам необхідно чітко з'ясувати, у чому полягає її організаційно-цільовий аспект, вивчити впливові фактори внутрішнього й зовнішнього середовища організації та розробити алгоритм дій щодо практичного впровадження заходів з управління людськими ресурсами.

Стратегія управління персоналом полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу організації і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їх професійні риси, кваліфікацію і створення єдиної, адекватної конкретній цільовій групі політики управління персоналом [62, с. 49]. Будучи однією з функціональних стратегій, стратегія управління персоналом сприяє досягненню головної мети організації, розвиваючи та деталізуючи її через опрацювання найважливіших кадрових питань.

Елементами стратегії управління персоналом є: мета діяльності організації; система планування; оргструктура служби персоналу; критерії ефективності системи управління персоналом; обмеження щодо функціонування системи (фінансові, часові, матеріальні, вікові, соціальні); доступність, повнота й обґрунтованість інформації; взаємозв'язок із зовнішнім середовищем [63, с. 24]. На вибір цілей стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають: стратегія розвитку організації; зовнішнє і внутрішнє середовище; організаційне оточення (стейкхолдери).

Кожен альтернативний варіант стратегії оцінюється за критеріями, які характеризують: персонал і кадрову ситуацію; принципи політики управління персоналом відносно таких напрямів, як мотивація, розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи; специфіку застосовуваних персонал-технологій; особливості корпоративної культури. Реалізується стратегія управління персоналом за допомогою таких інструментів: кадрове планування; керівництво персоналом; поточна організаторська та адміністративна робота; розв'язання соціальних проблем; система мотивування та стимулювання праці тощо [53, с. 178].

Розглянуті вище основоположні принципи дозволили нам розробити структурно-логічну схему формування стратегії управління персоналом ЦНАП ХМР (рисунок 3.2).

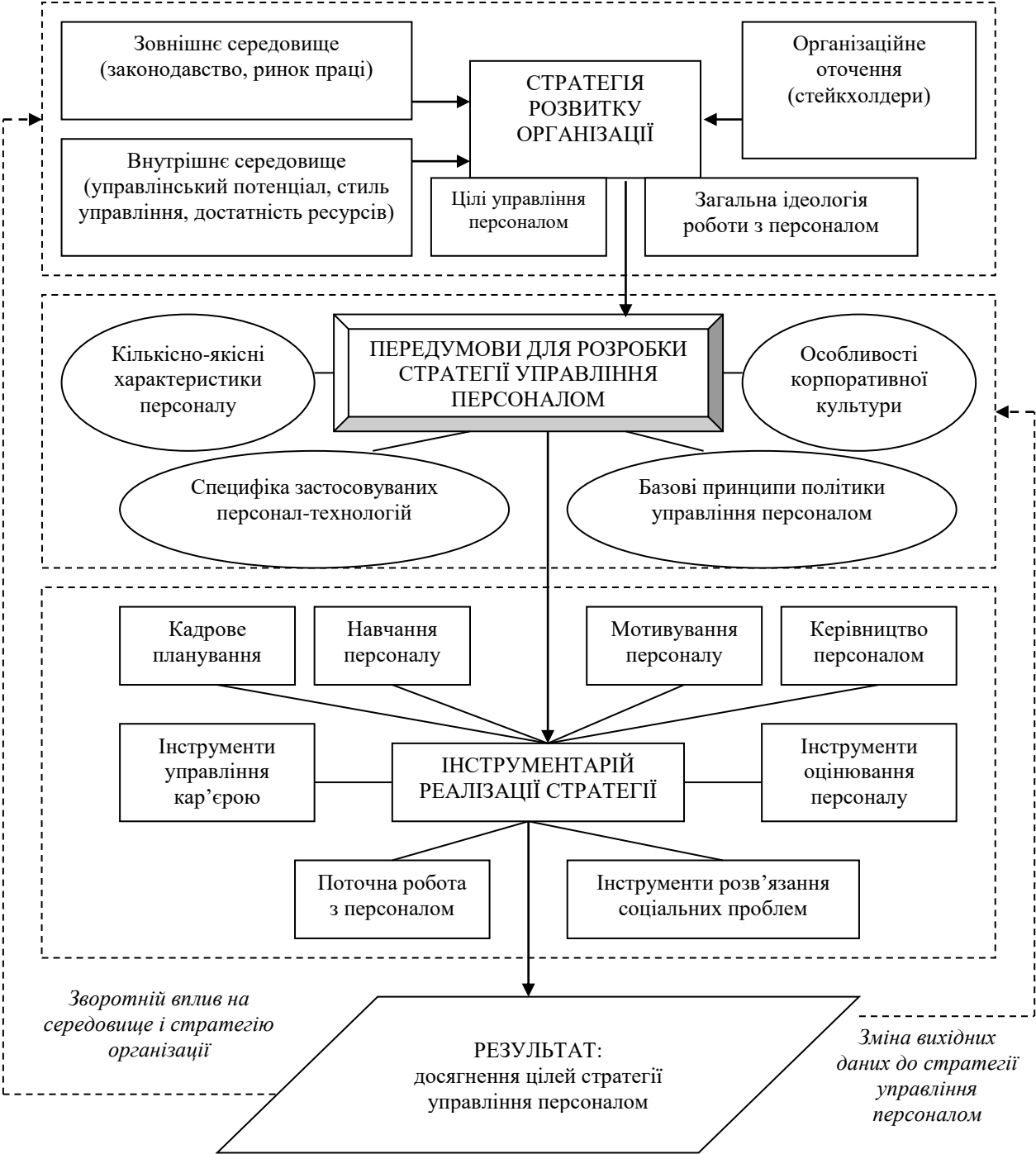


Рисунок 3.2 Структурна блок-схема розробки та реалізації стратегії управління персоналом ЦНАП ХМР

Джерело: доопрацьовано авторкою на основі [64, с. 51]

На нашу думку, одним з ключових критеріїв ефективності обраної стратегії управління персоналом є її відповідність оптимальному для конкретної ситуації типові взаємодії співробітника та організації (рисунк 3.3).



Рисунок 3.3 Обґрунтування оптимального типу взаємодії співробітника та організації з огляду на характер діяльності ЦНАП і вимоги до персоналу  
Джерело: доопрацьовано авторкою на основі [64, с. 52]

Так, відповідно до партнерської стратегії, організація та працівник мають узгоджені цілі й цінності. Цінність працівника для організації визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та перетворення своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей. Цінність організації для працівника зумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою і потребами. Завдяки такій когерентності можливий ефект синергії: правильно підібраний та вмотивований персонал сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, а для працівника робота саме у цій організації сприяє його професійному зростанню, досягненню життєвих цілей і, відповідно, отриманню задоволення від праці.

Реалізація стратегії асиміляції персоналу супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій здатний реалізувати функції, регламентовані організацією. Показово, що у рамках такої стратегії працівник та організація не мають спільних цілей та цінностей; організація розглядає працівника лише як робочу силу, а працівник організацію – як джерело доходів. Прагматизм такого підходу може обернутися для організації високою плинністю (зокрема, через незадоволеність кар'єрних і творчих амбіцій окремих працівників), неготовністю персоналу до будь-яких змін, що потребують виходу за «рамки» посадової інструкції, і, скоріше за все, зниженням конкурентоспроможності як організації, так і працівників.

В основі стратегії спільних цінностей лежить спільність цілей та цінностей організації і працівника. Стратегія управління персоналом спрямована на забезпечення самодисципліни, самомотивації, самоорганізованості, самоконтролю. Саме цій стратегії притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника та організації [65, с. 441–442]. На нашу думку, суттєвим недоліком цієї моделі є досить трудомісткий процес відбору персоналу, покликаний визначити працівників з набором цінностей, які є повністю адекватними корпоративній культурі організації. З іншого боку, така стратегія має вагомні переваги: 1) знижуються витрати часу, необхідного для роз'яснення працівникам ціннісних аспектів того чи іншого управлінського рішення; 2) високий рівень лояльності персоналу є запорукою кадрової безпеки (низька ймовірність того, що будь-який працівник своїми вчинками нашкодить репутації організації); 3) завдяки наявності добре продуманих «етичних кодексів поведінки» мінімізується ймовірність конфліктів, поліпшується соціально-психологічний клімат, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Одним з елементів оновленої кадрової стратегії пропонуємо присвоєння статусу кращого працівника місяця, що буде визначатися шляхом підрахунку балів, які будуть накопичуватися за кожного задоволеного відвідувача і якісно надану послугу впродовж місяця. Громадянам, після

обслуговування, адміністратор видає картку з номером робочого місця, на якому зазначено два пункти (задоволений та незадоволений), щоб людина анонімно проголосувала і кинула у скриньку при виході. На кожну позитивну відповідь надається бал, а у кінці місяця підраховується їхня кількість та визначається сумарна кількість балів. Після проведеного оцінювання визначатиметься найкращий працівник місяця, якого нагороджуватимуть заохочувальним призом і відмічатимуть на дошці пошани. Той, хто найчастіше матиме статус кращого працівника, наприкінці року, наприклад, може бути заохочений безкоштовною туристичною поїздкою.

Із зазначеного вище можна встановити таку залежність: наскільки мотивований персонал Управління, настільки ефективно адміністратори виконують свою роботу. У кінцевому результаті, ефективна праця працівників впливає на якість обслуговування, від якої залежить імідж надавача послуг та системи публічного управління загалом. Тому для підвищення рейтингу Управління потрібно звертати увагу на кваліфікацією та психологічні властивості кожної людини (комунікабельність, ввічливість тощо).

Отже, управління персоналом на стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку організації, трансформацію її зовнішнього середовища, виявляти зміни потреби в трудовому потенціалі і при цьому дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з організацією та орієнтації на їх особистісний розвиток.

### **3.3. Удосконалення процедури опитування громадян для оцінювання якості адміністративних послуг в ЦНАП ХМР**

Реформування системи надання адміністративних послуг є одним із завдань осучаснення публічного управління. Успішність проведення реформ залежить від ефективності створених підходів та методів оцінювання якості.

Сьогодні існує багато методів для проведення оцінювання якості надання послуг, але на шляху вступу до ЄС наша країна має впроваджувати

удосконалення з погляду на практику європейських країн. Зважаючи на те, що більшість сучасних держав більш орієнтовані на думку громадян, ми пропонуємо удосконалити процедуру опитування.

Для оцінювання якості надання адміністративних послуг Управління використовує опитування талонами, QR-кодом та «таємний клієнт». Для того, щоб мати більше інформації про якість, потрібно використовувати більше методів дослідження. Тому ми пропонуємо використовувати в Управлінні анкетування. З розвитком цифрових технологій опитування можна проводити очно чи онлайн. Але, зважаючи на те, що адміністративні послуги можуть отримувати громадяни, які не мають можливості проходити опитування онлайн, потрібно використовувати також роздруковані бланки.

На нашу думку, для удосконалення процедури оцінювання якості необхідно розробити анонімну анкету для оцінювання якості наданих послуг в мобільному режимі. Для проведення анкетування, важливо підготуватися. Спочатку потрібно визначити мету та цільову групу опитування. Після цього необхідно вибрати методи збору інформації, розробити анкету, а після цього провести пробне опитування для визначення проблем чи удосконалення анкети.

При складенні анкети потрібно пам'ятати про такі правила: 1) на початку анкети потрібно зацікавити громадян; 2) не рекомендується розпочинати з важких запитань; 3) логічність та чіткість запитань; 4) не ставити запитання, на які потрібно надати кілька відповідей; 5) анкета повинна мати великий шрифт для легкого читання; 6) не бажано використовувати багато запитань, адже це втомлює особу.

Мова анкети повинна бути близькою до розмовної мови респондентів. Послідовність питань слід будувати так, щоб людина була зацікавлена у наданні відповідей. Крім того, питання мають відповідати культурі кожної людини та надавати можливість чіткої та розширеної відповіді [66, с. 19–20].

Беручи до уваги усі рекомендації вище, ми розробили анкету для опитування отримувачів адміністративних послуг в Управлінні

адміністративних послуг. Приклад анкети подано у додатку 3. За допомогою такого методу можна зібрати інформацію про рівень задоволеності потреб населення у послугах, їх якістю, а також з'ясувати основні причини, які виникають під час обслуговування.

Розповсюдження анкети пропонуємо у два способи. Перший спосіб – особисто в Управлінні, який має на меті опитати усіх отримувачів послуг. Це можна пояснити тим, що метою опитування є дослідження рівня якості надання адміністративних послуг в ЦНАП. Тому потрібно опитати не усіх жителів, а тих, хто отримав послуги. Ми вважаємо, що в окремих випадках вручення бланків анкет буде ефективнішим за використання онлайн-інструментів. Адже не в усіх громадян є інтернет, мобільний телефон, а також навички роботи з ним. Це не єдині перешкоди, оскільки послуги отримують і особи з особливими потребами, в яких може бути порушення зору. Але для отримання точної інформації про якість потрібно опитати усіх отримувачів, особливо з маломобільних груп населення.

Наразі стрімко розвиваються Інтернет-технології, електронне урядування, тому анкетування проводять онлайн. Це і є наш другий спосіб опитування. Люди, які не мають часу для заповнення бланка у приміщенні, можуть надіслати відповіді за допомогою Інтернет-зв'язку. Управління адміністративних послуг не поширює анкети в електронному режимі, тому ми пропонуємо це змінити.

На сьогодні є багато сервісів для проведення опитувань, але деякі з них передбачають низьку кількість відповідей чи запитань. Ми вважаємо, що найкращою платформою у використанні буде Google Forms. Цей сервіс дозволяє безкоштовно створити опитування, не обмежуючи кількість опитувань, запитань та відповідей, однак доведеться самотійно поширювати посилання. Також існує мобільна версія. Крім того, результати опитування зручно збираються та аналізуються без використання спеціального функціонала. Статистику по відповідях можна завантажити у файл або в електронну таблицю Документів Google [67, с. 401].

Використання Google Forms легке у використанні для кожної людини. Перевагою є те, що кожна людина, яка має мобільний телефон, може пройти опитування і для цього не потрібно бланків анкети, витратити час в Управлінні, а може надати відповіді у вільний для неї час.

Ще одним позитивним моментом є те, що сервіс допоможе зменшити використання часу на підрахунок відповідей. Адже цей інструмент записує отримані відповіді та автоматично створюється статистика по кожному запитанню. Отже, вже не виникає необхідності підрахування власноруч кількості відповідей, а відразу можна аналізувати отримані дані.

Розглянувши характеристику сервісу, можна сказати, що його використання не потребуватиме залучення додаткового фінансування. Тож основними етапами створення та проведення онлайн-анкетування є: 1) створення облікового запису Google; 2) вхід у Google Forms; 3) створення анкети для опитування громадян з урахуванням усіх рекомендацій; 4) розміщення посилання для проходження анкетування на офіційному веб-сайті Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради; 5) збір відповідей від респондентів; 6) аналіз відповідей; 7) визначення оцінки якості надання адміністративних послуг; 8) публікація результатів анкетування на веб-сайті Управління.

Створену анкету, що подана у додатку Е, можна використовувати і для онлайн-анкетування на сайті Управління. Крім того, за допомогою генератора QR-кода можна створити QR-код для Google Forms та розмістити його у приміщенні надавача послуг. Це дозволить кожному відвідувачу відсканувати код та залишити свої відповіді. Код швидкої відповіді можна створити у кілька етапів: 1) перейти в Google Forms; 2) створити форму і натиснути «надіслати»; 3) скопіювати посилання; 4) у генератор QR-коду вставити скопійоване посилання; 5) отримати код.

За допомогою розробленого інструмента можна отримати інформацію про якість обслуговування, проаналізувати її та зробити певні висновки. Такий метод має перевагу серед усіх інших, оскільки відповіді є анонімними;

особа може адекватно оцінити якість наданих послуг; не займає багато часу людини; метод легкий у використанні.

Оцінювання якості послуг у мобільному режимі буде проходити таким чином. Спочатку особа буде отримувати послугу в ЦНАП, після обслуговування на мобільний телефон заявника буде надходити телефонний дзвінок від голосового робота. Відповівши на дзвінок, особа має надати оцінку від одного до п'яти (один – низька якість обслуговування, п'ять – висока якість, усе сподобалось). Мобільне опитування дуже ефективне, особливо коли необхідно швидко дізнатися думку громадян про якість обслуговування. Також воно не потребує багато часу на підрахунок відповідей, оскільки відповіді будуть зберігатися у електронному вигляді. Таке опитування полегшить працю тим працівникам, які підраховують отримані відповіді, адже інформація буде вже готова, а лише залишиться її проаналізувати і скласти відповідний звіт.

Як бачимо, в Управлінні адміністративних послуг можна удосконалити процес опитування громадян шляхом використання анкетування. Проведення опитування шляхом роздачі бланків анкет потребує більше ресурсів та часу. Адже потрібно роздрукувати бланки анкет, вибрати працівника для проведення анкетування та потребується більше часу для підрахунку відповідей. Організація онлайн-анкетування не потребує великого фінансування, оскільки потрібно створити форму, згенерувати QR-код та розмістити в Управлінні або просто створити посилання на веб-сайті.

Для кращого висвітлення розробленої ідеї щодо опитування пропонуємо поширювати в залі очікування Управління буклети (додаток И). Під час очікування у черзі відвідувач може скористатися буклетом і дізнатися про можливості надання своєї відповіді різними способами і вибрати найбільш прийнятний для неї спосіб.

Отже, опитування громадян шляхом анкетування має ряд переваг та не вимагає залучення великих ресурсів. Завдяки такому методу можна швидко дізнатися актуальну інформацію про якість наданих адміністративних послуг та удосконалювати публічне управління у сфері оцінювання їх якості.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні, з огляду на заявлений Україною курс євроінтеграції, система надання адміністративних послуг потребує реформування та удосконалення, для того щоб відповідати стандартам розвинених країн світу. Основна мета такого реформування – доступні, швидкі та якісні адміністративні послуги.

Світова та європейська практики свідчать, що інститут надання адміністративних послуг є відпрацьованим механізмом, який віддзеркалює демократизм системи державного устрою і спрямований на підвищення якості життя населення, раціональне та ефективне розв'язання проблем громадян.

Як показали результати дослідження, у більшості країн світу послуги, які надаються органами центральної влади і місцевого самоврядування населенню, є наріжним каменем формування відносин між людиною і державою. Зокрема, у країнах-членах ЄС діє концепція «сервісної держави», яка передбачає ставлення представників влади до споживачів адміністративних послуг не як до звичайних заявників, а як клієнтів, котрі мають гіпотетичний вплив на ділову репутацію, імідж публічного службовця, а відповідно, й на його просування кар'єрними сходами і матеріальне становище. По суті, в цих відносинах влада розглядається як «постачальник послуг», а держава – як «сервісна організація з надання державних послуг». Сучасна держава не керує суспільством, а надає йому послуги; у свою чергу, громадяни є не прохачами у відносинах з органами публічної влади, а споживачами державних послуг.

Україна також декларує себе як соціально відповідальну, «сервісну» державу, політика надання послуг в якій спрямована на створення умов для забезпечення гідного життєвого рівня і вільного розвитку особистості. Саме за критерієм якості наданих послуг кожен громадянин оцінює турботу держави про нього, рівень поваги до прав громадянина. У частині забезпечення двох невіддільних аспектів надання адміністративних послуг – їх доступності та якості – Україна, без сумніву, досягла вагомих успіхів

завдяки створенню установ забезпечення такими послугами в кожному обласному центрі та пріоритету думки суб'єкта звернення під час оцінювання наданих йому послуг.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи. Означений закон, крім іншого, регулює питання надання електронних послуг з використанням мережі Інтернет та Єдиного порталу державних послуг «Дія». Також ним встановлені правові норми щодо моніторингу якості надання адміністративних послуг, що здійснюється за показниками та у порядку, встановленими КМУ.

Окремо слід зазначити, що лише розроблення та прийняття нормативно-правових актів не веде автоматично до ефективного функціонування системи надання послуг. Вона є складовою публічного управління та адміністрування, а тому потрібно постійно перевіряти і контролювати її діяльність шляхом впровадження всеохоплюючої системи управління якістю.

Безумовно, система оцінювання адміністративних послуг повинна враховувати специфіку кожного населеного пункту, адже існування останньої є важливим джерелом удосконалення механізму забезпечення такими послугами. Так, з 1 січня 2014 року в усіх містах обласного значення та районних центрах створені центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) – постійно діючі робочі органи або структурні підрозділи виконавчого органу міської, селищної ради, в яких надаються адміністративні послуги через адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг; ці установи розпочали свою діяльність за принципом «єдиного вікна». Своєю чергою, КМУ розробляє методичні рекомендації щодо критеріїв територіальної доступності ЦНАП, включаючи їх територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні)

робочі місця адміністраторів. У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України розпочало програму модернізації ЦНАП і утворення ЦНАП нової формації – так званих «Центрів Дія». У таких центрах окрім адміністративних послуг можна отримати консультації стосовно онлайн-послуг та бізнесу, безоплатну правову допомогу.

Як показали результати дослідження, у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні останнім часом виникло чимало проблем, пов'язаних як із зовнішніми, так і внутрішніми факторами, передусім з воєнним станом у країні.

Вивчаючи основні показники діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради, нами доведено, що сфера адміністративних послуг розвивається, розширюється та з кожним роком перелік послуг збільшується. Порівнявши дані роботи за останні кілька років, ми з'ясували такі тенденції: 1) під час пандемії Covid-19 з карантинними обмеженнями зменшилась кількість звернень за отриманням послуг; 2) з початком війни різко збільшилась потреба у зверненнях до Управління через збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб. Найпоширенішою послугою було визначено реєстрацію місця проживання /перебування. На початку 2022 року послуги було важко надавати через тимчасове закриття реєстрів у цілях безпеки, зменшення кількості адміністраторів, відключення світла тощо. Але адміністратори швидко адаптуються до нових умов діяльності для якісного обслуговування населення.

Крім обслуговування громадян, Управління адміністративних послуг постійно проводить оцінювання якості. Під час проведення дослідження з'ясовано, що в Управлінні вивчається думка громадян щодо рівня обслуговування шляхом голосування талонами електронної черги, «таємний клієнт» та QR-кодом. Після підрахунків голосів визначено, що більшість заявників задоволені процесом надання послуг, а лише незначний відсоток осіб надають негативні відповіді.

Крім опитування громадян, застосовується методика експертної оцінки, яка передбачає вивчення документів, спілкування з керівництвом та працівниками, а також власні спостереження експерта. Нами з'ясовано, що методика передбачає отримання більш актуальної оцінки через оцінювання за встановленими критеріями. Тому було проведено власне експертне оцінювання, завдяки якому вдалося оцінити якість надання адміністративних послуг в Управлінні та визначити деякі проблеми.

Для модернізації механізму надання адміністративних послуг на основі зарубіжного досвіду можна запропонувати такі дії: 1) збільшити електронну складову в діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг (це, зокрема, стосується своєчасного інформування споживачів через офіційні сайти органів влади та на Єдиному державному порталі адміністративних послуг); 2) переглянути принципи добору службовців, які реалізують функції з надання послуг громадянам (окрім професійних якостей варто звертати увагу й на особистісні риси); 3) налагодити дієві механізми зворотного зв'язку між суб'єктами надання адміністративних послуг і споживачами.

Для покращення якості послуг в ЦНАП ХМР пропонуємо використовувати анкетування: шляхом роздачі бланків анкет, розміщення посилання на опитування на веб-сайті та створення QR-коду форми опитування. У роботі нами встановлено, що використання такого методу опитування громадян дасть змогу оцінити рівень якості надання послуг, вивчити думки та пропозиції громадян, а також підвищити рівень довіри населення до органів влади. Крім анкетування, можна запропонувати роздачу у приміщенні надавача послуг буклетів для інформування громадян про способи опитування в Управлінні під очікування у черзі. Завдяки цьому заявник може дізнатися щось нове та заповнить час очікування.

Таким чином, у магістерській роботі досягнута ціль щодо поглиблення теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій із забезпечення ефективного публічного управління у сфері оцінювання якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 196–199. URL: <http://surl.li/pmkiiv> (дата звернення: 12.11.2023).
2. Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. URL: <http://surl.li/pmky> (дата звернення: 14.11.2023).
3. Литовченко В.В. Теоретичні підходи до визначення механізмів надання адміністративних послуг у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 9–13.
4. Сидоренко Н.Л., Шкурат І.В. Надання адміністративних послуг, як складова публічних послуг: теоретичний аспект. *Державне будівництво*. 2021. № 1. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19275/17558> (дата звернення: 15.11.2023).
5. Кириченко Ю.М. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. № 2. С. 85–88. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/108bac1a-97b8-411c-889a-e8b6ed1e8199> (дата звернення: 16.11.2023).
6. Задихайло О.А. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні. *Форум права*. 2011. № 1. С. 379–384. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2011\\_1\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2011_1_62) (дата звернення: 18.11.2023).
7. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2013. № 32. Ст. 409.
8. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 23.11.2023).
9. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження

Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.11.2023).

10. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.11.2023).

11. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2023).

12. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.11.2023).

13. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2023).

14. Астахов А. Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2011. № 4. С. 60–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2011\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2011_4_17) (дата звернення: 30.11.2023).

15. Олешко А.А. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1700> (дата звернення: 01.12.2023).

16. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf) (дата звернення: 03.12.2023).

17. Шевченко С.Г. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2 (67). Ч. 1. С. 103–115. URL: <https://era.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/7/6> (дата звернення: 03.12.2023).

18. Лахижа М.І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід). Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 133 с.

19. Васильєва Н.В. Підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг органами виконавчої влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=633> (дата звернення: 04.12.2023).

20. Шийович С.Я. Забезпечення якості публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2023. № 3. С. 124–131. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/law/article/view/634/625> (дата звернення: 05.12.2023).

21. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Методика оцінки якості надання адміністративних послуг центральними органами виконавчої влади України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 30–33. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/24-2021/6.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).

22. Россошанська О.Р. Системи управління освітніми організаціями. Науковий коментар до вимог з настановами щодо використання міжнародного стандарту ISO 21001:2018: науково-методичний посібник. Київ: ФОП Маслаков, 2021. 94 с.

23. Маліновська О.Я., Кухар В.І. Особливості формування системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 36. С. 85–90. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/36-2019/14.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).

24. Циганов О. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 1 (vol. 2). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/768159.pdf> (дата звернення: 06.12.2023).

25. Зигун А.Ю. Актуальність ЦНАПу, як елемента обслуговування для внутрішньо переміщених осіб. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 2023. Т 1. С. 177–179. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/75conf/zbirnyk1.pdf> (дата звернення: 09.12.2023).

26. 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: Рішення 52 сесії Хмельницької міської ради від 26.08.2015 року № 52. URL: [http://khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27450%3A52-q-q&catid=615%3A---26082015&Itemid=251](http://khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=27450%3A52-q-q&catid=615%3A---26082015&Itemid=251) (дата звернення: 09.12.2023).

27. Центр надання адміністративних послуг. Веб-сайт. URL: <https://snar.khm.gov.ua/> (дата звернення: 09.12.2023).

28. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності пункту рішення міської ради: Рішення позачергової двадцять п'ятої сесії № 24 від 28.03.2023 р. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro->

vyznachennya-pereliku-administratyvnyh-poslug-yaki-nadayutsya-cherez-upravlinnya-1 (дата звернення: 09.12.2023).

29. Ходаківський Є., Бондаренко П. Електронне урядування як передумова розвитку електронної демократії. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. 2022. № 4. С. 327–330. URL: <http://surl.li/plyau> (дата звернення: 10.12.2023).

30. Плата за адміністративні послуги та сталість ЦНАП і якість послуг. Пропозиції Програми «U-LEAD з Європою» щодо концепції державної політики. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Proyekt-Kontseptsiyi-polityky.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).

31. Калиновська О.О. Підвищення якості діяльності Центрів надання адміністративних послуг у сучасних умовах. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 25 травня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 205–208. URL: <http://surl.li/lrvja> (дата звернення: 11.12.2023).

32. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2023).

33. Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адміністративних послуг в центрах. URL: <https://center.diia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah> (дата звернення: 13.12.2023).

34. Дашборд із результатами першої всеукраїнської оцінки якості адміністративних послуг. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-persoivseukrainskoi-ocinki-akosti-adminposlug-2> (дата звернення: 13.12.2023).

35. Критерії оцінки організації та діяльності центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). URL:

[https://cnap.in.ua/%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0\\_%D1%86%D0%BD%D0%B0%D0%BF/](https://cnap.in.ua/%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%86%D0%BD%D0%B0%D0%BF/) (дата звернення: 14.12.2023).

36. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Посібник. Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою». URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4\\_TSNAPE\\_for-web\\_cover\\_block.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4_TSNAPE_for-web_cover_block.pdf) (дата звернення: 15.12.2023).

37. Звіт за результатами громадського моніторингу Центру надання адміністративних послуг. URL: [https://cnap.khm.gov.ua/administrativni-poslugi/Zvit\\_Khmelnytskyi\\_TsNAP\\_\(003\).docx](https://cnap.khm.gov.ua/administrativni-poslugi/Zvit_Khmelnytskyi_TsNAP_(003).docx) (дата звернення: 17.12.2023).

38. Звіт за результатами моніторингу Центру надання адміністративних послуг Рівненської міської ради. URL: <https://www.cnaprv.gov.ua/news/2016/11-08> (дата звернення: 17.12.2023).

39. Звіт роботи ЦНАП Солом'янської РДА у Києві. URL: <https://www.slideshare.net/CentrePravo/docx-255621755> (дата звернення: 18.12.2023).

40. Звіт роботи ЦНАП Правобережний у Дніпрі. URL: <https://www.slideshare.net/CentrePravo/docx-255621687> (дата звернення: 19.12.2023).

41. Звіт за результатами громадського моніторингу територіального підрозділу Центру надання адміністративних послуг м. Львова на вул. Костя Левицького, 67. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Zvit-roboty-terpidrozdilu-TSNAPu-K.Levytskogo-67-Lviv-2-1.pdf> (дата звернення: 19.12.2023).

42. Лавренова О.І., Білоус-Осінь Т.І., Могил С.К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг: навчальний посібник. Одеса, 2019. 56 с.

43. Polishkevych L. Foreign experiences in providing administrative services: conclusions for Ukraine. *Warsaw International Journal of Legal Studies*. 2017. Vol. 2 (2), pp. 305–316. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/567778.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).

44. Чечель А.О., Омельянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279–284. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2021/43.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf) (дата звернення: 23.12.2023).

45. Ільчанинова Н.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 130–134. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/28.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf) (дата звернення: 23.12.2023).

46. Мельниченко Б.Б. Адміністративно-правове забезпечення публічного управління в країнах Європейського Союзу. *Право і суспільство*. 2020. № 1. Ч. 2. С. 50–56. URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/1\\_2020/part\\_2/11.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/1_2020/part_2/11.pdf) (дата звернення: 23.12.2023).

47. Даньшина Ю.В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 467–475. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2011\\_4\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_4_68) (дата звернення: 23.12.2023).

48. Seeskin Z.H., Ugarte G. & Datta A.R. Constructing a toolkit to evaluate quality of state and local administrative data. *International Journal of Population Data Science*. 2019. № 4.1. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7479930/> (дата звернення: 25.12.2023).

49. Ivanov Y., Sienina A. Standardization of the provision of administrative services as a tool for their quality improvement. *Економіка розвитку*. 2015. № 1. С. 5–14. URL: <http://surl.li/pmjxz> (дата звернення: 26.12.2023).

50. Жарая С.Б. Досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних системах державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2010. Вип. 1. С. 64–70. URL: <http://surl.li/ptuax> (дата звернення: 27.12.2023).

51. Georgiev D., Tashev T., Draganov I. Evaluation of the Administrative Services on Issuing of Bulgarian Identity Documents. *Identity*. 1951. № 8. URL: <https://wseas.com/journals/cr/2017/a185818-072.pdf> (дата звернення: 28.12.2023).

52. Маматова Т., Шаров Ю., Зварич М., Щербініна Ю. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / за заг. ред. Ю. Щербініної. Київ, 2013. 120 с.

53. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

54. Шумовська К.Е. Еволюція парадигми управління і соціальні зміни. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 79–81.

55. Палінчак В.М. Зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2015. Вип. 36. С. 133–135.

56. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 259–263. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/53.pdf> (дата звернення: 23.12.2023).

57. Перепадя Ф.Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Вип. 22. С. 94–99.

58. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 66–70.

59. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/121.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf) (дата звернення: 23.12.2023).

60. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету*

*економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 148–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24) (дата звернення: 23.12.2023).

61. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159–164. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolntNTU/570/1/35.pdf> (дата звернення: 23.12.2023).

62. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 14. Ч. 3. С. 49–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_14\(3\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(3)__13) (дата звернення: 23.12.2023).

63. Москаленко В.О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. *Агросвіт*. 2009. № 14. С. 23–27.

64. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості розробки і впровадження стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 28 березня 2020 р.)*. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. С. 49–53.

65. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (дата звернення: 24.12.2023).

66. Шостак І.В. Анкетування: методичні рекомендації щодо організації та проведення соціологічного дослідження. Острог, 2021. 40 с.

67. Пономаренко Я. Google-forms як метод проведення психологічних досліджень у практиці поліціювання. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. з нагоди відзначення Дня науки-2023 в Україні (Київ, 23 травня 2023 р.)*. Київ, 2023. С. 400–402. URL: <http://surl.li/pmpds> (дата звернення: 10.01.2024).

**Виконала:**

студентка магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування \_\_\_\_\_ Вікторія ПОЛІЩУК

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к. е. н., доцентка \_\_\_\_\_ Олена ХИТРА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д. держ. упр., професор \_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

# ДОДАТКИ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

Кафедра публічного управління та адміністрування

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА



# СЕРТИФІКАТ

засвідчує, що

**ПОЛЩУК ВІКТОРІЯ БОРИСІВНА**

взяв(ла) участь у

XII Всеукраїнській науково-практичній конференції

«СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ»

Ректор Хмельницького університету  
управління та права імені Леоніда Юзькова



 Олeг ОМЕЛЬЧУК

м. Хмельницький, 7 грудня 2023 року

## Інформаційна картка адміністративної послуги

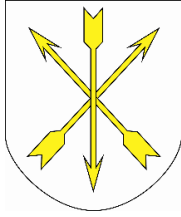
Додаток 1

до рішення виконавчого комітету

Хмельницької міської ради

від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_

Інформаційна і технологічна картки адміністративної послуги «**Видача копій рішень, витягів з прийнятих рішень виконавчого комітету, розпоряджень міського голови**» (шифр послуги **А-1-02-01**), відповідальним за надання якої є загальний відділ

|   |   |
|---|---|
|  | <b>А-1-02-01</b>  |
|   | <b>ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА</b><br><b>Видача копій рішень, витягів з прийнятих рішень виконавчого комітету, розпоряджень міського голови</b> |

Хмельницька міська рада

Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

|   |  |
|---|--|
| 1. Інформація про ЦНАП  | Управління адміністративних послуг<br>Хмельницької міської ради;<br>м. Хмельницький, вул. Соборна, 16.<br>Графік прийому : понеділок, вівторок, середа: з 09.00 до 17.00 год., четвер: з 09.00 до 20.00 год., п'ятниця: з 09.00 до 16.00 год., субота: з 08.00 до 15.00 год. (без обідньої перерви)<br>тел. 76-58-61, 70-27-91, 70-27-93, факс 76-43-41<br>ел. пошта: <a href="mailto:snar@khm.gov.ua">snar@khm.gov.ua</a><br>сайт: <a href="http://snar.khm.gov.ua">snar.khm.gov.ua</a> |
| 2. Перелік документів, спосіб подання, умови отримання послуги:       | 2.1. Заява (додається);<br>2.2. Довіреність на право представляти інтереси суб'єкта звернення в органах місцевого самоврядування, оформлена в установленому законодавством порядку (у разі звернення уповноваженого представника).<br>Пакет документів подається адміністратору ЦНАП.  |
| 3. Платність (в разі платності — розмір, порядок внесення плати, р/р) | Безоплатно.  |
| 4. Строк надання послуги  | 15 календарних днів  |

## Продовження додатку Б

|  |   |
|--|---|
| 5. Результат надання послуги                         | Копія (витяг) рішення виконавчого комітету, розпорядження міського голови                         |
| 6. Способи отримання відповіді, результату послуги   | Особисто або за довіреністю в Управлінні адміністративних послуг, поштою                          |
| 7. Нормативні акти, що регламентують надання послуги | 7.1. Закон України «Про звернення громадян».<br>7.2. Закон України «Про адміністративні послуги». |

Механізм оскарження результату надання адміністративної послуги: в порядку, передбаченому чинним законодавством.

Керуючий справами виконавчого комітету

Ю. САБІЙ

Завідувач загального відділу

І. МОВЧАН

## Технологічна картка адміністративної послуги

Додаток №6

до наказу від 29.06.2022 року №90

|  |  | <b>ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТКА</b><br><b>Видача витягу із реєстру територіальної громади</b>  |      |  |
|---|--|---|------|--|
|   |  | Хмельницька міська рада<br>Управління з питань реєстрації<br>Відділ реєстрації місця проживання                                   |      |  |
| № п/п   | Етапи послуги  | Відповідальна посадова особа, виконавчий орган  | Дія* | Строки виконання етапів**  |
|   | <p>Прийом і перевірка повноти пакету документів, реєстрація заяви, повідомлення суб'єкта звернення про орієнтовний термін виконання.</p> <p>Примітка: Звернення повертається заявнику для доповнення, якщо пакет документів не відповідає переліку</p> | Адміністратор управління адміністративних послуг або працівник відділу реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації | В    | У день звернення особи або її представника чи в день отримання документів від управління адміністративних послуг               |
|   | Передача заяви та пакету документів у відділ реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації  | Адміністратор управління адміністративних послуг, якщо заява та пакет документів приймаються в управлінні адміністративних послуг | В    | У день прийняття заяви або не пізніше наступного робочого дня ( у разі подання заяви через управління адміністративних послуг) |

## Продовження додатку В

|  |   |    |   |
|--|---|----|---|
| Прийняття рішення про видачу витягу із реєстру територіальної громади або у відмові у видачі витягу із реєстру територіальної громади  | Працівник відділу реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації  | ПР | У день прийняття заяви особи або її представника, чи в день отримання документів від управління адміністративних послуг |
| Оформлення витягу з реєстру територіальної громади   | Працівник відділу реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації  | В  | У день прийняття заяви особи або її представника, чи в день отримання документів від управління адміністративних послуг |
| Передача документів після оформлення витягу із реєстру територіальної громади чи відмови у видачі витягу із реєстру територіальної громади до управління адміністративних послуг | Працівник відділу реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації  | В  | У день прийняття заяви особи або її представника, чи в день отримання документів від управління адміністративних послуг |
| Повернення особі паспортного документа або довідки про звернення за захистом в Україні та видача витягу із реєстру територіальної громади  | Адміністратор управління адміністративних послуг або працівник відділу реєстрації місця проживання управління з питань реєстрації | В  | У день прийняття заяви особи або її представника, чи в день отримання документів від управління адміністративних послуг |
| Загальна кількість днів надання послуги  |   |    | 1 день  |
| Загальна кількість днів надання послуги (передбачена законодавством)   |   |    | невідкладно, але не пізніше 15 днів   |

\*В – виконує, ПР – приймає рішення

## Положення про Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

### 1. Загальні положення

1.1. Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради (далі - Управління), створено за рішенням сесії Хмельницької міської ради (далі - міська рада) з метою забезпечення надання адміністративних послуг, у тому числі документів дозвільного характеру, (далі - адміністративні послуги), є виконавчим органом міської ради.

1.2. Управління підзвітне і підконтрольне міській раді, та підпорядковане її виконавчому комітету, міському голові.

1.3. Управління у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, Політикою якості виконавчих органів міської ради, цим Положенням та іншими нормативно-правовими актами.

1.4. Діяльність Управління здійснюється у відповідності до системи управління якістю у виконавчих органах Хмельницької міської ради.

1.5. Управління має печатку, штампи, відповідні бланки.

1.6. Перелік адміністративних послуг, які надаються через відділи, філії Управління, визначається рішенням Хмельницької міської ради, до якого також включаються:

1.6.1. адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України;

1.6.2. інші адміністративні послуги на основі узгоджених рішень із суб'єктами їх надання.

1.7. Відділи, філії Управління можуть надавати інші послуги, реєстр яких затверджується рішенням виконавчого комітету міської ради.

1.8. Кількість робочих місць та площі приміщень відділів Управління мають відповідати кількості адміністративних та інших послуг, визначених Хмельницькою міською радою та виконавчим комітетом, з метою надання послуг необхідної якості та у визначений законодавством час.

1.9. До складу Управління входять:

- відділ надання адміністративних та інших послуг;
- відділ дозвільних процедур;
- інформаційно-консультаційний сектор.

Управління має філії: Філія № 1 Управління та Філія № 2 Управління.

1.10. Відділи, філії Управління здійснюють прийняття заяв та документів (вхідних пакетів) від суб'єктів звернень, отримання вихідних пакетів документів, видачу результатів адміністративних та інших послуг суб'єктам звернень, контроль за термінами їх виконання, надання фахових консультацій.

1.11. Відділ надання адміністративних та інших послуг забезпечує надання адміністративних та інших послуг (за виключенням документів дозвільного характеру).

1.12. Відділ дозвільних процедур забезпечує надання адміністративних послуг та документів дозвільного характеру з урахуванням порядку, встановленого Законом України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності".

1.13. Інформаційно-консультаційний сектор забезпечує надання загальної інформації та консультацій суб'єктам звернень, опрацьовує та готує інформаційні матеріали щодо адміністративних та інших послуг та порядку їх надання для розміщення в приміщенні і на веб-сайті управління, інформаційних терміналах та в ЗМІ, виконує інші функції щодо організації надання адміністративних та інших послуг.

1.14. Філія № 1 та Філія № 2 забезпечують надання адміністративних та інших послуг.

1.15. Положення про відділи, філії та сектор, розроблені їх керівниками, затверджуються начальником Управління та погоджуються керуючим справами виконавчого комітету.

## Продовження додатку Г

1.16. У приміщенні Управління, за графіком, затвердженим розпорядженням міського голови, здійснюється прийом суб'єктів звернень посадовими особами виконавчих органів міської ради - суб'єктів надання адміністративних послуг.

1.17. Порядок організації роботи Управління, порядок дій адміністраторів відділів, сектору та філій (далі - адміністратор) та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних та інших послуг, оснащення робочих місць адміністраторів та посадових осіб, залучених до роботи у приміщенні Управління, графік роботи та інші вимоги визначаються Регламентом Управління (далі - Регламент). Регламент затверджується рішенням міської ради.

1.18. Кількість представників місцевих (територіальних) органів державної виконавчої влади, задіяних у роботі Управління, визначається в межах граничної кількості робочих місць відповідно до договорів про співробітництво у відповідній сфері надання адміністративних послуг.

1.19. З метою забезпечення суб'єктам звернень зручних та доступних умов для отримання адміністративних та інших послуг за рішенням міської ради можуть утворюватися структурні підрозділи та філії Управління, які мають забезпечувати надання адміністративних та інших послуг відповідно до визначених міською радою та виконавчим комітетом переліків.

### 2. Основні завдання Управління

2.1. Основними завданнями Управління є:

2.1.1. організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;

2.1.2. спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання;

2.1.3. забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через відділи, філії Управління;

2.1.4. організація надання інших послуг.

2.2. Управління під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з виконавчими органами міської ради та їх посадовими особами, місцевими (територіальними) органами державної виконавчої влади, державними та комунальними підприємствами, установами і організаціями.

### 3. Основні функції Управління

3.1. Основними функціями Управління є:

3.1.1. організація надання адміністративних послуг, перелік яких визначається рішенням міської ради, шляхом взаємодії із виконавчими органами міської ради, місцевими (територіальними) органами державної виконавчої влади, та інших послуг, перелік яких визначається рішенням виконавчого комітету;

3.1.2. організація, разом із відділом роботи із зверненнями громадян, прийому громадян міським головою, заступниками міського голови, керівниками виконавчих органів міської ради;

3.1.3. організація та координація роботи філій Управління;

3.1.4. інформування та консультування суб'єктів звернень з питань надання адміністративних та інших послуг;

3.1.5. організація прийому від суб'єктів звернень вхідних пакетів документів, їх реєстрація, перевірка повноти поданих документів, передача на виконання та видача суб'єкту звернення вихідного пакету документів (результату адміністративної або іншої послуги);

3.1.6. організація обміну вхідними та вихідними пакетами документів між адміністраторами Управління та суб'єктами надання адміністративних послуг, які беруть участь у наданні адміністративних та інших послуг через Управління;

## Продовження додатку Г

- 3.1.7. здійснення моніторингу і контролю за процедурами і термінами надання адміністративних та інших послуг;
- 3.1.8. інформування замовників про результати надання адміністративних та інших послуг;
- 3.1.9. залучення посадових осіб суб'єктів надання адміністративних послуг для вирішення спірних питань, що виникають в процесі організації надання адміністративних та інших послуг, надання професійної консультаційної допомоги;
- 3.1.10. регулювання черги, у тому числі за допомоги електронних засобів;
- 3.1.11. забезпечення належного утримання і необхідного експлуатаційного обслуговування приміщень і обладнання Управління;
- 3.1.12. забезпечення захисту персональних даних осіб, які звернулись до Управління.

#### 4. Організація діяльності Управління

- 4.1. Управління очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади міським головою.
- 4.2. Начальник Управління підзвітний та підконтрольний міському голові та міській раді.
- 4.3. Заступник начальника Управління призначається на посаду та звільняється з посади міським головою за поданням начальника Управління.
- 4.4. Відділи Управління очолюють начальники, які призначаються та звільняються з посади міським головою за поданням начальника Управління.
- 4.5. Інформаційно-консультаційний сектор очолює завідуючий, який призначається та звільняється з посади міським головою за поданням начальника Управління.
- 4.6. Філії очолюють начальники, які призначаються та звільняються з посади міським головою за поданням начальника Управління.
- 4.7. Начальник Управління:
  - 4.7.1. організовує діяльність Управління, у тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходів до підвищення ефективності роботи;
  - 4.7.2. здійснює керівництво роботою Управління, несе персональну відповідальність за організацію діяльності Управління;
  - 4.7.3. координує діяльність відділів, філій та сектору Управління, контролює якість та своєчасність виконання адміністраторами своїх посадових обов'язків;
  - 4.7.4. організовує інформаційне забезпечення роботи Управління, роботу із засобами масової інформації, визначає зміст та час проведення інформаційних заходів;
  - 4.7.5. сприяє створенню належних умов праці в Управлінні, вносить пропозиції міській раді, її виконавчому комітету, міському голові щодо матеріально-технічного забезпечення Управління;
  - 4.7.6. розглядає скарги на діяльність чи бездіяльність керівників структурних підрозділів Управління, адміністраторів, а також скарги, зауваження й пропозиції щодо діяльності відділів Управління;
  - 4.7.7. погоджує посадові інструкції адміністраторів, подає їх на затвердження в установленому порядку;
  - 4.7.8. затверджує Положення про відділи, філії та сектор Управління;
  - 4.7.9. вносить пропозиції керівникам виконавчих органів міської ради, місцевих (територіальних) органів державної виконавчої влади щодо удосконалення та спрощення процедур і процесів надання адміністративних послуг;
  - 4.7.10. проводить аналіз кількості звернень, виданих документів, в тому числі дозвільного характеру, узагальнює статистичні дані діяльності відділів, філій та сектору Управління;
  - 4.7.11. видає накази з питань організації роботи Управління;
  - 4.7.12. готує проекти рішень міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови з питань організації роботи Управління;

## Продовження додатку Г

- 4.7.13. вносить пропозиції міському голові щодо структури та штатного розпису Управління, призначення та звільнення з посад керівників відділів, філій, сектору, та адміністраторів;
- 4.7.14. вносить пропозиції міському голові, виконавчому комітету щодо покращення умов обслуговування замовників в Управлінні;
- 4.7.15. може здійснювати функції адміністратора;
- 4.7.16. виявляє потреби у підвищенні кваліфікації адміністраторів, організовує їх навчання;
- 4.7.17. вносить пропозиції міському голові та виконавчому комітету щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб Управління;
- 4.7.18. забезпечує виконання інших завдань та доручень міської ради, її виконавчого комітету та міського голови з питань забезпечення організації надання адміністративних та інших послуг через відділи, філії та сектор Управління.
- 4.8. Надання адміністративних та інших послуг у відділах, філіях та секторі Управління здійснюється через адміністраторів.
- 4.9. Адміністратори призначаються на посаду та звільняються з посади міським головою за поданням начальника Управління.
- 4.10. Адміністратори можуть проходити психологічне тестування.
- 4.11. Адміністратор має іменну печатку із зазначенням його прізвища, імені, по батькові та найменування Управління.
- 4.12. Основними завданнями адміністратора є:
- 4.12.1. надання суб'єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;
- 4.12.2. прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання;
- 4.12.3. видача або забезпечення надсилання через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;
- 4.12.4. організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг;
- 4.12.5. здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ та прийняття рішень;
- 4.12.6. надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом.
- 4.13. Адміністратор має право:
- 4.13.1. безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, документи та інформацію, пов'язані з наданням таких послуг, в установленому законом порядку;
- 4.13.2. погоджувати документи (рішення) в інших державних органах, виконавчих органах міської ради, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення;
- 4.13.3. інформувати начальників відділів, філій та сектору, начальника Управління та суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення строку розгляду заяв про надання адміністративної послуги, вимагати вжиття заходів до усунення виявлених порушень;
- 4.13.4. посвідчувати власним підписом та печаткою копії (фотокопії) документів і виписок з них, які необхідні для надання адміністративної послуги (у разі пред'явлення їх оригіналів);

## Продовження додатку Г

4.13.5. порушувати клопотання перед керівником відділу, філії та сектору, начальником Управління щодо вжиття заходів з метою забезпечення ефективної роботи;

4.13.6. у разі подання суб'єктом звернення документів не в повному обсязі, повертати заяву на одержання адміністративної послуги та документи, що додаються до неї, з наданням обґрунтованої відповіді (у разі отримання документів поштою - письмово повідомити заявника).

У разі, коли суб'єкт звернення наполягає на прийнятті неповного вхідного пакету, адміністратор має попередити його про можливість отримати відмову у наданні адміністративної послуги та у описі вхідного пакету зазначити, що неповний вхідний пакет прийнятий за наполяганням суб'єкта звернення, а також про те, що він попереджений про можливість отримати відмову у наданні адміністративної послуги. У такому випадку днем подання повного вхідного пакету вважається день подання останнього документу.

4.14. Адміністратори відділів, філій під час прийому суб'єктів звернень можуть застосовувати телефонний зв'язок тільки для з'ясування питань, пов'язаних із розглядом заяви та документів, що подаються суб'єктом звернення.

4.15. З метою покращення якості обслуговування суб'єктів звернень результати адміністративних та інших послуг можуть видаватись одним адміністратором відділу, філії або сектору по чергово за встановленим графіком.

4.16. Вимоги до інформаційного забезпечення суб'єктів звернень з питань порядку та умов отримання адміністративних та інших послуг визначаються Регламентом.

### **5. Надання супутніх послуг в Управлінні**

5.1. У приміщенні Управління, філій можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо).

5.2. Супутні послуги надаються суб'єктами господарювання, добір яких здійснюється виконавчим комітетом міської ради на конкурсній основі за критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення.

5.3. Надання платних супутніх послуг суб'єктами надання адміністративних послуг, адміністраторами, представниками суб'єктів надання адміністративних послуг в Управлінні, філіях забороняється.

### **6. Графік роботи адміністраторів**

6.1. Адміністратори працюють за гнучким графіком роботи, який затверджується начальником Управління за поданням керівників відділів, філій та сектору у відповідності до графіка роботи Управління, визначеного у Регламенті.

6.2. Перерва на обід адміністраторам надається за гнучким графіком, який затверджується начальником Управління за поданням керівників відділів, філій та сектору.

### **7. Фінансування діяльності Управління**

7.1. Фінансування діяльності Управління здійснюється за рахунок коштів міського бюджету.

7.2. Загальна чисельність, структура та штатний розпис Управління затверджується міським головою за поданням начальника Управління.

### **8. Ліквідація та реорганізація Управління**

8.1. Зміни та доповнення до цього Положення приймаються міською радою.

8.2. Ліквідація та реорганізація Управління проводиться міською радою у порядку, встановленому чинним законодавством.

Посадова інструкція адміністратора відділу дозвільних процедур управління  
адміністративних послуг

QR-код оцінки якості надання адміністративних послуг в ЦНАП ХМР

Цифрова держава



Бажаєте, щоб наступний  
візит до Центру став ще  
кращим?

Розкажіть нам, будь ласка, про останній



## Методика експертної оцінки

## Анкета

для опитування громадян щодо якості надання адміністративних послуг в  
Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради

Шановні громадяни! Для проведення оцінки якості надання адміністративних послуг, просимо взяти участь в опитуванні. Отримані результати допоможуть покращити рівень обслуговування.

Опитування є добровільним та усі відповіді є анонімними.

1. Оберіть свій правовий статус

- Фізична особа (громадянин);
- Юридична особа;
- Фізична особа-підприємець.

2. За отриманням якої послуги Ви зверталися до Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради?

---

3. Чи зручне місце розташування Управління адміністративних послуг?

- Так;
- Ні.

4. Чи задоволені Ви роботою адміністратора?

- Так;
- Ні.

5. Оцініть комфортність умов для відвідувачів у залі очікування (1 – незадовільно, 5 – відмінно)?

- 1;
- 2;
- 3;
- 4;
- 5.

6. Чи вдалося вирішити вашу проблему?

- Так;
- Ні.

## Продовження додатку 3

7. Які проблеми виникали під час надання адміністративних послуг?

- Проблеми не виникали;
- Довга черга;
- Відсутність бланків заяв;
- Порушення термінів надання послуг;
- Неетична поведінка адміністратора;
- Шумно;
- Інше (зазначити) \_\_\_\_\_

8. Оцініть систему електронної черги (1 – незадовільно, 5 – відмінно)?

- 1;
- 2;
- 3;
- 4;
- 5.

9. Оцінка веб-сайту Управління (1 – незадовільно, 5 – відмінно).

- 1;
- 2;
- 3;
- 4;
- 5.

10. Загальна оцінка якості надання адміністративних послуг (1 – незадовільно, 5 – відмінно)?

- 1;
- 2;
- 3;
- 4;
- 5.

11. Зауваження та пропозиції щодо удосконалення процедури надання адміністративних послуг

---

Для підвищення якості надання послуг нам потрібно знати Вашу думку. Заздалегідь вдячні Вам за надані відповіді.

## Буклет про способи опитування громадян в ЦНАП ХМР



**Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради**

Працюємо над наданням якісних адміністративних послуг та удосконалюємо процес оцінки якості наданих послуг шляхом вивчення думки громадян

**Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради**

**Завітайте до нас за адресою:**

**Адрес: вулиця Соборна, 16, Хмельницький, Хмельницька область, 29000**

У нас зручні та комфортні умови обслуговування заявників, спрощені процедури отримання документів, економія часу, професіоналізм та ввічливе ставлення до кожного відвідувача.

Активация Wi-Fi  
Чтобы активировать  
сервис "Правильно"

### 1. Анкетування

- 1) шляхом заповнення бланку анкети у приміщенні УАП;
- 2) шляхом сканування QR-коду для проходження анкетування;
- 3) через посилання на веб-сайті УАП

### 2. Опитування талонами

Голосування талоном електронної черги. Для цього є дві скриньки для голосів "позитивно" та "негативно"

### 3. Сканування QR-коду

Можливість відсканувати код швидкої дії, та розповісти про останній візит до Управління.

### 4. Анонімні оцінка якості послуг у телефонному режимі

Оцінка якості обслуговування за 5-ти бальною шкалою під час телефонного дзвінка від голосового робота.

### 5. Оцінка карткою

Оцінювання карткою адміністратора, яка має два пункти "задоволений" та "незадоволений". Можна оцінити якість обслуговування та компетентність працівника.



### Для чого опитування громадян?

Завдяки опитуванню, ми вивчаємо думки та ваші зауваження. У діяльності, ми постійно дбаємо про якість послуг, а для цього досліджуємо рівень задоволення відвідувачі усім процесом та по можливості впроваджуємо Ваші пропозиції на практиці. Саме цим, ми стаємо ближче до населення та підвищуємо їх довіру до органів влади.

### Надавайте достовірні відповіді. Це дуже важливо!

### Способи опитування громадян в УАП ХМР

Кожен громадян має можливість оцінити якість надання адміністративних послуг, рівень задоволеності обслуговуванням, визначити проблеми та надати свої пропозиції щодо удосконалення процесу надання послуг.



Активация Wi-Fi  
Чтобы активировать  
сервис "Правильно"