

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

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Особливості та перспективи діяльності Центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації (на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради)»**

*Здобувач вищої освіти*

гр. ДС мз-71

**Колеснікова Н.В.**  
(П.І.ПБ.)

*Науковий керівник*

**к.е.н. Мішеніна Г.А.**  
(Науковий ступінь, вчене звання, П.І.ПБ.)

*Нормоконтроль*

**Суми 2020 р.**

## Сумський Державний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.

кафедрою \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

### **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

**Колеснікової Наталії Володимирівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) **«*Особливості та перспективи діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації (на прикладі Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради)*»**  
затверджена наказом по інституту від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи)

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, підручники, навчальні посібники, статті та тези вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет ресурси, положення про Центр надання Адміністративних послуг Конотопської ради

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

1. Організаційно-правові засади діяльності надання адміністративних послуг.

2. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг.

3. Вдосконалення системного підходу до надання адміністративних послуг

Конотопської міської ради

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

1. Тема роботи.

2. Основні складові дослідження.

3. Динаміка ЦНАП Конотопської міської ради.

4 Проблеми ЦНАП

5. Результати моніторингу ЦНАП Конотопської міської ради.

6 Шляхи рішення проблем ЦНАП Конотопської міської ради

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

<sup>1</sup> Відповідає формі № 24 наказу Мінвузу СРСР від 6 квітня 1983 р. № 429

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Збір матеріалів з питань забезпечення надання адміністративних послуг</i>	02.12.2019-09.12.2019	виконано
2	<i>Узагальнити теоретичні основи з організаційно- правових засад діяльності надання адміністративних послуг</i>	Грудень	виконано
3	<i>Дослідити особливості функціонування системи надання адміністративних послуг</i>	Грудень-січень	виконано
4	<i>Проаналізувати можливості вдосконалення системного підходу надання адміністративних послуг Конотопської міської ради</i>	Грудень-січень	виконано
5	<i>Надати рекомендації щодо вдосконалення системного підходу надання адміністративних послуг Конотопської міської ради</i>	Грудень-січень	виконано
6	<i>Зробити висновки</i>	лютий	виконано
7	<i>Оформити роботу та передати на рецензування</i>	лютий	виконано

Здобувач освіти

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник проекту

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Робота відображає дослідження проблематики, що існує в системі надання адміністративних послуг в умовах децентралізації.

У проєкті розглянуто теоретичні та практичні основи системи надання адміністративних послуг, проаналізовано поняття публічних та адміністративних послуг, розглянута їх класифікація. Проведено комплексний огляд та аналіз основних засад державної політики у сфері надання адміністративних послуг в умовах реформи децентралізації. Дослідженню основні суб'єкти та об'єкти надання адміністративних послуг, їх взаємодія та механізм функціонування.

Дослідженню досвід надання послуг в Німеччині, а також стан та перспективи надання адміністративних послуг в Україні, виявлені основні проблеми цієї сфери.

Проведено моніторинг Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської, виявлені основні проблеми організації та запропоновано заходи щодо удосконалення діяльності.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає 71 стор., в тому числі 6 таблиць, 16 рисунків, 52 використаних джерела.

*Метою роботи є* дослідження нових підходів надання адміністративних послуг та розробка комплексу заходів щодо підвищення їх якості. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- аналіз теоретичних підходів щодо організації надання адміністративних послуг;
- аналіз вітчизняного та закордонного досвіду успішних практик організації надання адміністративних послуг ;
- дослідження механізму надання адміністративних послуг;
- розроблення та обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення якості надання публічних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Конотопської міської ради на основі впровадження нових підходів.

*Предметом дослідження є* відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг між суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктами звернень.

*Об'єктом* дослідження є діяльність Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради в Сумській області.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід.

*Наукова новизна.* Розроблено та запропоновано нові підходи надання адміністративних послуг.

*Ключові слова:* АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, СУБ'ЄКТИ ЗВЕРНЕННЯ, СУБ'ЄКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ, СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ ЧЕРГОЮ.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутнісно-змістовна основа функціонування системи надання адміністративних послуг. ....	9
1.2 Державна програма та стратегічні орієнтири розвитку центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації .....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Досвід надання адміністративних послуг провідних країн світу (на прикладі Німеччини).....	20
2.2 Порядок надання адміністративних послуг, стандарти.....	26
2.3 Проблеми в реалізації надання адміністративних послуг.....	33
<b>РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....</b>	<b>37</b>
3.1 Основні відомості про центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.....	37
3.2 Аналіз діяльності ЦНАП Конотопської міської ради.....	48
3.3 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг....	53
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>
<b>ДОДАТОК Е .....</b>	<b>65</b>
<b>ДОДАТОК Ж .....</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

Важливою умовою розвинутого суспільства є задоволення інтересів усіх соціальних верств населення, зміцнення соціальної злагодженості та єдності країни. Світосприйняття поняття діяльності державної служби, як служіння держави громадянину є позитивним досягненням вітчизняного суспільства.

Цим процесам сприяє діяльність органів виконавчої влади з надання адміністративних послуг, які стають визнаними серед населення. Значимість влади як сервісної побудови сьогодні зростає. Насущним завданням держави є робити населенню якісні державні послуги.

Наприкінці 1980–х років багато розвинених країн, ввели систему оцінки діяльності органів державної влади на основі очікувань і переваг споживачів та початком вчення про «служіння».

У Німеччині велике значення в підвищенні якості публічних послуг зіграла Хартія Громадянина. Зокрема Урядом було визначено, що підвищувати якість послуг необхідно шляхом встановлення стандартів роботи публічних служб із надання послуг.

На основі Хартії Громадянина було затверджено десятки національних (загальнодержавних) і понад сто тисяч місцевих хартій. Тобто органи затверджують власні хартії, де визначають стандарти послуг, які ними надаються, і цілі, які прагнуть досягти. Оцінюють дотримання вимог хартій самі споживачі.

Серед критеріїв оцінки якості адміністративних послуг, були: професіоналізм та компетентність співробітників, своєчасність, справедливість комфортні умови.

Україна має європейський курс, з 2012 року почала запроваджуватися ідея надання адміністративних послуг, за цей період повністю змінилося поняття надання послуг в якій держава – не керує громадянином, а служить йому.

Раніше послуги надавали тільки органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування, наразі – Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Головною метою впровадження «прозорих офісів» є викорінення

корупції, тобто було розмежовано прийняття документів від суб'єктів звернень та опрацювання самої послуги.

Наразі дуже актуальним стоїть питання вивчення та реформування адміністративних послуг, створення спеціальних установ, де б ці послуги надавалися якісно та за одне звернення.

*Метою роботи* є дослідження нових підходів надання адміністративних послуг та розробка комплексу заходів щодо підвищення їх якості. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *завдання*:

- аналіз теоретичних підходів щодо організації надання адміністративних послуг;
- аналіз українського та закордонного досвіду успішних практик організації надання адміністративних послуг ;
- дослідження системи надання адміністративних послуг;
- планування та обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення якості надання публічних послуг у Центрі надання адміністративних послуг Конотопської міської Ради на основі впровадження нових підходів.

*Предметом дослідження* є відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг між суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктами звернень.

*Об'єктом* дослідження є діяльність Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід та методи логістичного аналізу.



## РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 1.1 Сутнісно-змістовна основа функціонування системи надання адміністративних послуг

В основі концепції надання адміністративних послуг лежить служіння держави (уряду) людині (суспільству). Відповідно до [46] Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга трактується як результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [1].

Послуга – це дія по задоволенню потреби конкретної особи, те чого прагне ця людина.

Не існує єдиної думки щодо визначення поняття «державна послуга». «Послуга» зазвичай розуміється як вид корисної діяльності, яка не створює матеріальні активи або незалежний матеріальний продукт.

Одним з перших нормативних актів, які розглядають державні послуги, затверджених Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року є «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» [2]. За цим документом, однією з функцій державного управління є сфера державних послуг. Теоретичне підтвердження такого підходу розкривається в роботах І. Коліушка, де серед державних послуг автор окремо виділяє адміністративні послуги, які є адміністративною діяльністю органів управління як виконавчої влади, так і місцевого самоврядування, що надаються фізичним і юридичним особам та спрямовані на реалізацію їх прав, свобод і законних інтересів [4].

Виокремлюють декілька понять, пов'язаних з послугами, що надаються державними органами, основні з них такі:

Публічні послуги – це послуги, які можуть надаватися як урядом, так і місцевими органами влади, а також будь-якими іншими органами, якщо держава делегує їм свої повноваження і надає ресурси для їх реалізації [1]. Тому можна зробити висновок, що під державними послугами маються на увазі юридично і соціально значущі дії в інтересах суспільства, держави та громадян [5]. Особливістю державних послуг є наявність нормативних актів, передбачених для них державою, і державний нагляд за їх наданням [6].

Державні послуги – це послуги, що надаються державними органами та органами державної влади, підприємствами, установами та організаціями. Державні послуги також включають послуги, що надаються неурядовими організаціями при здійсненні делегованих їм повноважень.

З Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг, до публічних послуг відносяться послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями, що перебувають в їх управлінні [2].

Адміністративні послуги – це публічні послуги, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [2]. Структура послуг зображена на рисунку 1.1 [12].

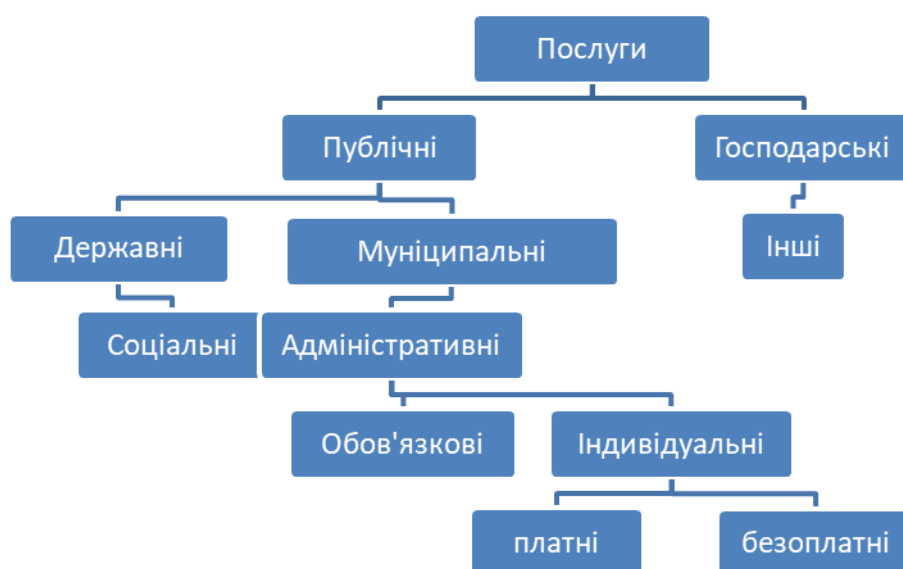


Рис. 1.1 Структура державних та адміністративних послуг.

Поняття адміністративних послуг в Україні зазнало суттєвого розвитку. Адміністративна послуга наразі розглядається не як особливий вид взаємовідносин органів влади і приватними чи юридичними особами, а як «послуга»- служіння, виконання обов'язків держави перед суспільством задля належної реалізації їх прав та інтересів [2].

Деякі питання реалізації послуг населенню виконавчими органами влади і органами місцевого самоврядування розглянуті українськими науковцями В. Авер'янова, Т. Буренко, І. Коліушка, А. Ліпенцева, Т. Маматової, Г. Писаренко, В. Тимощука, Ю. Шарова та інших[47].

Поняття адміністративної послуги в трактуванні науковців представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

## Поняття адміністративної послуги в трактуванні науковців

Науковець	Трактування поняття
І.Б. Коліушко	«Державна служба адміністративного органу, спрямована на забезпечення (за допомогою юридичної реєстрації) умов, необхідних для здійснення суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, і здійснювана на вимогу цієї особи»[7]. «У зв'язку з однорідністю відносин щодо надання адміністративних послуг, однорідністю норм, якими регулюються ці відносини, тривалою історією та широкою правовою базою, адміністративні послуги заслуговують на виділення в окремий інститут права, який в адміністративному праві за значенням має стояти в одному ряду з інститутом адміністративної відповідальності»[10].
В.Б. Авер'янов	«Приватні особи мають право на свій розсуд...користуватися результатами наданих послуг»[8].

## Продовження таблиці 1.1

Німецький професор О.Люхтергандт	«Поняття адміністративних (управлінських) послуг не охоплює речових (скажімо, видача самої паспортної книжки) і фінансових послуг (приміром, видача грошей соціально незахищеним особам), розуміючи при цьому під управлінськими (адміністративними) послугами "позитивні" індивідуальні акти, які приймаються з метою задоволення певних інтересів фізичних або юридичних осіб»[13].
----------------------------------	---

З переконанням В.Б.Авер'янова у широкому вигляді можна порахувати, але з протилежного боку, оформлене рішення, щодо приватної особи, в багатьох обставинах викликає і вимоги, яких неможливо оминати. Свідченням є ситуація, якщо особа зареєструвалася суб'єктом підприємницької діяльності, вона не може просто знищити своє свідоцтво: слід або стати на обрахунок у низці державних установ та систематично звітувати, або ж звернутися удруге до установи з заявою про припинення реєстрації суб'єкта підприємницького господарювання»[10].

Проаналізувавши думку німецького професора О. Люхтергандта, в цілому можна розуміти адміністративні послуги, як про широке твердження, що передбачає прийняття персонального адміністративного акта, незалежно від специфіки його юридичного оформлення чи навіть виконання, бо в усіх випадках, чи йдеться про видачу паспорта, реєстрацію особи підприємцем чи про призначення державної соціальної допомоги, спочатку приймається саме адміністративний акт, а вже згодом, він оформлюється у вигляді документа, який потрібен особі[13].

Формулювання поняття «адміністративні послуги», демонструє спірний характер даного питання: адміністративні послуги розглядаються як передбачену законом розпорядча діяльність «адміністративних органів» - органів виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування, що виконується за ініціативою фізичних та юридичних осіб і направлена на реалізацію їхніх прав, свобод та законних інтересів, або адміністративні

послуги розглядають як частину публічних послуг, що реалізуються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і надання яких пов'язане з виконанням владних повноважень[1].

Адміністративну послугу слід розглядати в двох аспектах:

- з точки зору уповноваженого суб'єкта (розглядається як публічно-владна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи)

- з точки зору суб'єкта звернення (розуміють результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи)

Адміністративну послугу можна розуміти як правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їх заявою) у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату [9].

Таке бачення проблеми відкриває нові можливості розвитку адміністративного права та реформування публічної адміністрації [10].

Характерні ознаки адміністративних послуг представлено на рисунку 1.2.

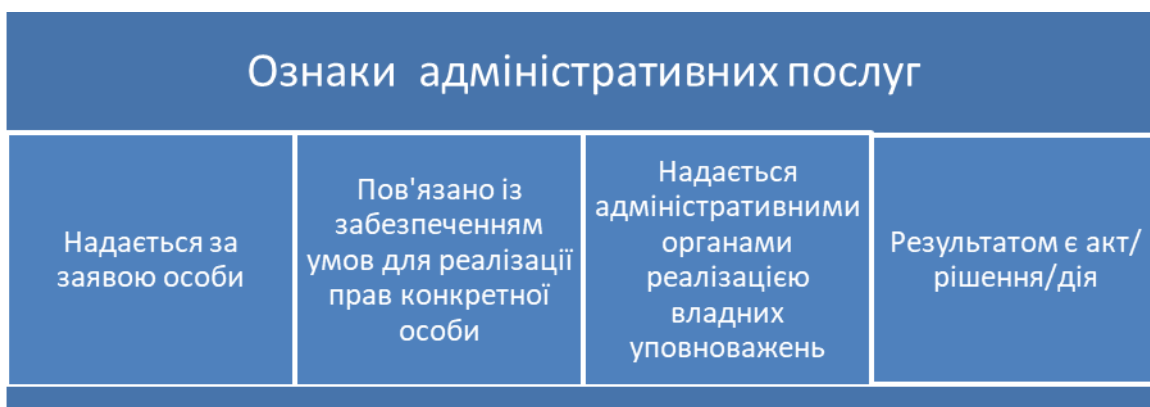


Рис. 1.2 Характерні ознаки адміністративних послуг.

Систематизовано автором на основі [10].

Для розвитку методології адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади, треба не тільки правильно розуміти зміст та сутність такого поняття, як адміністративні послуги, чітко уявляючи його суб'єкти та об'єкти,

але й вирішувати не менш важливі з точки зору застосування відповідної до реальної ситуації термінології питання. Таким чином адміністративні послуги надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Другий важливий момент - об'єкт, на який спрямовуються «управлінські послуги», тобто користувачі чи одержувачі послуг. Ними є громадяни держави, які звертаються в ті чи інші органи влади щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних, особистих прав, законних інтересів та зі скаргами про їх порушення. Головні характерні якості функціонування репрезентативних органів у сфері надання послуг суспільству, значною мірою обумовлюють рівень демократії в державі, створення реальних перспектив для забезпечення достойного життя особистості, безпека її соціальних і економічних прав, потенціал політичної системи рівноцінно реагувати на зміни в суспільстві.

Класифікація адміністративних послуг за змістом та специфікою представлена на рисунку 1.3:

По критерію платності	За адміністративно-територіальним поділом	За суб'єктами надання	За суб'єктом їх отримання	За змістом адміністративної діяльності
<ul style="list-style-type: none"> <li>• платні (платність і сума плати визначається законом)</li> <li>• безоплатні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• суб'єктами надання послуг;</li> <li>• центрами надання адміністративних послуг;</li> <li>• через Єдиний державний реєстр</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• державні</li> <li>• органів місцевого самоврядування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволення потреб фізичних осіб;</li> <li>• задоволення потреб юридичних осіб та індивідуальних підприємців;</li> <li>• задоволення потреб фізичних та юридичних осіб;</li> <li>• задоволення потреб іноземних громадян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дозвола</li> <li>• реєстрація з веденням реєстрів</li> <li>• легалізація/верифікація актів</li> <li>• соціальна допомога</li> </ul>

Рис. 1.3. Класифікація адміністративних послуг за змістом і специфікою  
Сформовано автором на основі [11].

Важливість вивчення системи в нашій державі на даному етапі залишається досить актуальним. Слід погодитися з думкою І.Б.Коліушка, що адміністративні послуги заслуговують на виділення в окремий інститут права [10].

## 1.2 Державна програма та стратегічні орієнтири розвитку центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації

Формування комфортних і сприятливих умов для отримання приватними особами адміністративних послуг є однією з пріоритетних завдань, що має вирішуватися органами державної влади та місцевого самоврядування. Втілення в життя завдань особливо важливо для країни на новітньому етапі її формування. Кожен громадянин оцінює турботу держави, про нього та рівень поваги до прав і гідності, за якістю цих послуг.

На виконання Закону України «Про адміністративні послуги» у 2013 почали створюватися Центри надання адміністративних послуг – державні установи, облаштовані та діючі за принципом «єдиного вікна». Підґрунтям започаткування став досвід розвинених країн світу, де з 80-х років стала вживана доктрина нового публічного менеджменту: з орієнтацією влади до суспільства, як до клієнта [13].

Принципи на яких основана політика держави у сфері надання адміністративних послуг зображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Політика держави у сфері надання адміністративних послуг.

Сформовано автором на основі [1]

Базові законодавчі акти, на яких ґрунтується політика у сфері надання адміністративних послуг представлено Додатку Е

На виконання Закону України «Про адміністративні послуги» у 2013 почали створюватися Центри надання адміністративних послуг – державні установи, облаштовані та діючі за принципом «єдиного вікна». Підґрунтям започаткування став досвід розвинених країн світу, де з 80-х років стала вживана доктрина нового публічного менеджменту: з орієнтацією влади до суспільства, як до клієнта [13].

Стрімкий розвиток суспільства нашої країни вимагав нових стандартів якості адміністративних послуг, в яких не існувало місця бюрократії і корупції посадовців. У 2013 році, за даними соціологічних досліджень менш як 12% громадян оцінило діяльність органів як позитивну, тому час вимагав суттєвих змін в підході до досконалості.

Суть та ідея Центрів надання адміністративних послуг полягала в тому, що особам, які звертаються в державну установу, не потрібно ходити по безлічі кабінетів: всі процедури, від подачі заяв й до отримання результату послуги, надавались в одному офісі, з максимальною віддачею, на благо громадян.

Затримкою розвитку центрів надання адміністративних послуг стало зволіканням погодження проекту про перелік послуг, основні з яких: реєстрація місця проживання, реєстрація бізнесу, посвідчення водія, дозволи на будівництво, тощо. Цьому спонукав опір різних відомств і міністерств які не погоджувались віддавати ці повноваження і наполягали на реалізації через територіальні підрозділи відомств. Як результат, держава втратила час на розвиток центрів надання адміністративних послуг, бо на місцях не поспішали створювати центри, сподіваючись на зміни політики уряду [14].

Центри створювались при місцевих радах, на основі дозвільних центрів. На меті створення центрів стояла протидія корупції та створення комфортних умов в наданні державних послуг. Центр надання адміністративних послуг - це обличчя влади та місце її діалогу з суспільством. Крім підвищення доступності, прозорості і якості надання послуг, в центрах при багаторівневій системі врядування, швидше реагують на потреби громадян. Графік роботи Центрів



надання адміністративних послуг 42 години на тиждень, з можливістю двічі на тиждень до 20 години, завітати на прийом. В спроможних громадах центри облаштовано за принципом відкритого простору, електронне регулювання черги, рецепція де можна отримати кваліфіковану консультацію, створення умов для людей з обмеженими можливостями, куточки для громадян з дітьми, додає впевненості суспільства в прозорості та дієвості. Центри надання адміністративних послуг стали серцевиною реформи надання адміністративних послуг. На початку 2014 в Україні в 11 регіонах стали функціонувати центри.

16 травня 2014 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» з переліком адміністративних послуг, що надаються через центри надання адміністративних послуг, в яких послуги Державної міграційної служби, Укрдержреєстру, Держземагентства. Це рішення відкрило шлях до наступного етапу децентралізації [17].

З початком реформи децентралізації влади, коли значна частина повноважень, ресурсів і відповідальності була передана органами виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, в громадах з'явилося більше ресурсів і кількість створених значно зросла.

Продовж 2014 -2015 років в Україні було затверджено низку постанов з метою створення слушних умов для реформи децентралізації та зміцнення місцевого самоуправління.

Напрямок втілення задач Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 щодо децентралізації адміністративних послуг[16], представлено на рисунку 1.5. Як наслідок реалізації встановлених завдань: запланованого укрупнення громад, переформатування районів, оптимізації розподілу прав та забезпечення належного фінансування, що сприятиме утворенню більш дієвої організації держави, виконання управлінських позицій на високому якісному рівні, чим вдосконалив процес надання адміністративних послуг.

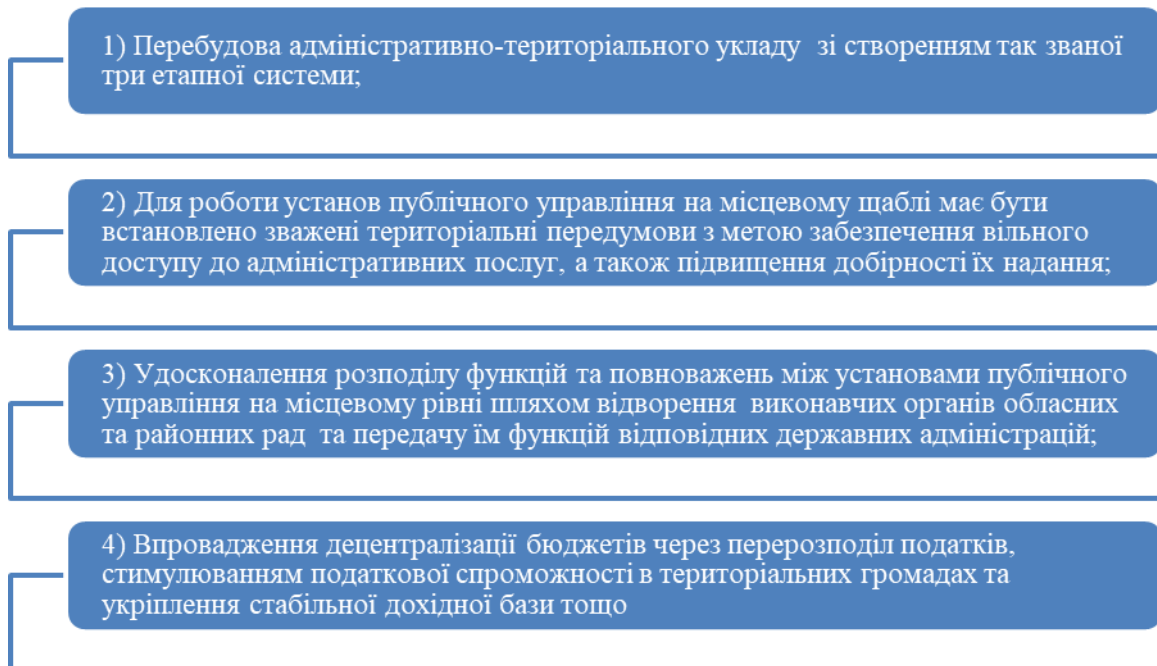


Рис. 1.5. Напрямок втілення задач Державної стратегії регіонального розвитку України від 6 серпня 2014 року.

Сформовано автором на основі [16]

**Надання потрібних адміністративних послуг в умовах децентралізації є необхідністю і для цього суспільству необхідна якісна інфраструктура, тому створення сучасних Центрів надання адміністративних послуг одне з нагальних завдань спроможної громаді.**

Цей шлях потребує зовнішньої опори в таких областях, як модернізація надання послуг, підняття рівня безпеки спільноти та підтримки соціальної згуртованості на місцевому, регіональному та національному щаблях. У відповідь на вищевказаних жадань, Європейська комісія прийняла Програму “U-LEAD з Європою” з бюджетом 97 мільйонів євро на 2016-2020 (ENI/2015/038 – 739).

Програма «U-LEAD з Європою» запроваджена в Україні для розширення істотних можливостей надання адміністративних послуг, партнером якої виступає Міністерство громад та територій України за підтримки Європейської комісії, Федерального Міністерства економічної співпраці та розвитку Німеччини, МЗС Данії, Естонії, Польщі та Швеції, виконавцем виступає Шведське агентство з питань міжнародного права.

Метою проекту є посилення спроможностей важливих суб'єктів на парафіяльних і місцевих щаблях, задля втілення в життя реформи регіональної політики та децентралізації, включаючи вертикальну і горизонтальну злагодженість на всіх рівнях керування по всій території країни. Збагачуючи права і можливості об'єднаних громад з метою додавання найякісніших послуг громадян продукуючи реформу децентралізації.

## РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 2.1 Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг (на прикладі Німеччини)

Одними із системних компонентів взаємодії держави з органами місцевого самоврядування в іноземних країнах є публічні послуги. Галузь права надання державних послуг відшліфована на протязі десятиліть і дає чітку уяву про функціонування демократії в державі відносно до суспільства. Дослідження зарубіжного досвіду надважливо з метою запровадження найкращих елементів до умов вітчизняних реалій.

Головні характерні якості [47] існування репрезентативних установ по наданню послуг суспільству на самперед є показником демократії в країні, створення необхідних можливостей для впровадження гідного життя громадян, захищаючи соціальні та економічні права, здатність політичної системи рівноцінно реагувати на зміни в суспільстві. У Німеччині розповсюджена континентальна модель місцевого самоврядування, на основі поєднання органів управління, які в силу федерального устрою має особливості: у землях вся влада належить місцевим органам і мають право реалізувати загальнодержавну політику в межах своєї території. Територіальне розмежування повноважень та функцій відбувається за принципом субсидіарності, попри те, що ця тенденція не закріплена у німецькій конституції. Як наслідок, федерація застосовує тільки ті завдання і компетенції, які вона може виконувати результативніше, чим виконують землі. Та не означає, що федерація має можливість застосувати законодавчу спроможність в наслідок успішному доведенню дієвості реалізації, ніж землі. Реалізація державних завдань органів комунального самоврядування проваджують за законодавчим актом землі, у рамках призначених повноважень в кожній ситуації, і обов'язковим врегулюванням необхідних фінансових питань [15].

В європейських країнах, наприкінці минулого сторіччя, була створена модель єдиного офісу (далі установи) для громадян де без ускладнень, швидко

та при можливості за один візит отримує адміністративну послугу. Ця ідея отримала назву «one-stop-shop» .

Основними цілями [47 ] функціонування установ послуг були:

- зручність і доступність умов отримання адміністративних послуг приватними особами та організацій
- спрямованість на замовника
- максимальна кількість послуг в одному приміщенні
- зменшення черг
- професійність та привітність фахівців установ.

Набагато повільніше офіси для громадян у Німеччині створювалися у великих містах[47 ]. Оскільки спеціальних урядових програм із цієї тематики не було, то починання створення цих установ були направлені на судження муніципалітетів. В містах вводились такі установи на власний розсуд, тому практика має багато особливостей [15 ]. Майже 80% спілкування установ з приватними особами у Німеччині проходить в універсамах послуг, які є візитівкою адміністрації та відображають її імідж. Термін створення універсамів залежить необхідності проводити будівельні роботи та складає 1-2 роки. Кожна така установа самостійно ухвалює рішення про перелік послуг, вони є часто затребуваними, та не потребують тривалого опрацювання.

Вартий постійного перегляду прийнятий перелік, для впровадження їх реалізації в установі. Завдання інших установ (наприклад, інформаційні кіоск для пенсіонерів тощо). Лєвова частка сервісу універсамів є видача документів для посвідчення особи , зміна місця реєстрації та видача податкових карток. У містах (від 25000 жителів), де відсутні окремі відомчи служби, універсами надають послуги, віднесені до компетенції цих служби. Передача цієї служби виконується за адміністративною угодою. Незначна кількість послуг, що надаються в універсамах: довідки, видача консультацій, бланків заяв, засвідчення копій документів; бюро втрачених речей (збір /подальша реалізація), надання інформації про функціонування других установ, продаж рекламної продукції, квитків та ємкостей для збору сміття, консультації мандрівникам.

В Німеччині видача послуг акцентована на швидкості зосереджена на особливостях законодавства. В якому за соціальні послуги та дозволи на будівництво та послуги реєстрації актів цивільного стану відповідає держава. Відмінністю є спеціальні, схожі за методами роботи установи Німеччини, для соціальних та послуг у сфері будівництва[16].

Існує два типи універсалу послуг: «універсами послуг» та кол-центри. Кол-центри впроваджують адміністративні послуги за допомогою спеціального номеру телефону Д 115 та електронної пошти. Номер телефону забезпечує громадянам і підприємствам простий спосіб спілкування з адміністрацією. Покращання телефонного сервісу одночасно забезпечує додаткову вартість єдиного номера. Загальний телефонний сервіс має надалі розбудовуватися в рамках стратегічного розвитку.

Беручи до уваги, добру досяжність адміністрацій з опрацювання питань, сподівання на належну якість надання цих послуг. Реагування сервісного номеру телефону відповідає стандартам сфери послуг. В якому на виклик реагують протягом 30 секунд. В майбутньому планується опрацювання відразу в повному обсязі лівової частина простих запитів.

Виклик за сервісним номером коштує не більше телефонних послуг місцевої адміністрації. Уже існуючі сервісні центри мають, як правило, звичайні місцеві тарифи. Співвідношення вартості та вигоди від викликів за сервісним номером значима. Так завдяки сервісному номеру телефону зменшується часу пошуку контактів та звичайні питання до адміністрацій, часто не доходять оскільки опрацьовуються сервісними центрами. Що дає можливість економії. Існує співпраця між федерацією та федеральними землями. Адміністрації федерації та федеральних земель інтегровані в мережу сервісного номеру як другий рівень.

Великі міста, що одночасно є федеральними землями розрізняють, які завдання виконує адміністрація – муніципальні або земельні. У інших федеральних землях адміністрація гострише відмежовується від муніципальних адміністрацій. Кількість дзвінків із загальних питань у адміністраціях федерації та земель є відносно невеликою. Спеціальні запити, що надходять значно

частіше державних установ мають, як і раніше, опрацьовуватися у фахових установах. Існують запитання в адміністративних організаціях федерації та земель, які краще виконувати у співпраці. Коли окремі питання виконуються фаховими відомствами, то проміжні питання вирішуються частіше в так званих центрах колективного обслуговування. Створення сервісних центрів пропонує чимало можливостей для налагодження співпраці поза адміністративними межами. Сьогодні федеральні та земельні відомства ФРН часто мають власні телефонні комутаторні служби, що залежно від своїх розмірів та кількості дзвінків можуть працювати економно. Поєднання зусиль, має економічний результат, що і приклади міжмуніципального співробітництва. Федерація та землі мають зиск від роботи мережі сервісного номеру- надання послуг на першому - муніципальному рівні. Запити стосовно опрацьовуються на муніципальному рівні, зменшується кількість дзвінків до адміністрацій вищого рівня. Зменшенню кількості звернень до федеральних і земельних адміністрацій сприяє високий рівень якості довідок муніципального сервісного центру [ 27].

Значно більші площі для робочих місць працівників є відмінною рисою німецьких універсамів послуг. Відповідно до зручності відвідувачів розроблено графіки роботи універсамів послуг. Вони мають робочий графік з понеділка до п'ятниці, з наявністю системи впорядкування черги. Надання адміністративних послуг у Німеччині, за наявності єдиної електронної бази має більш спрощений характер. Що впливає на термін опрацювання документів.

Спеціалісти, які працюють в «універсамах послуг» Німеччини мають універсальну компетенцію. Кваліфікаційний рівень освіти бакалавр / магістр адміністративного чи комерційного рівня знань. Зі спеціальною освітою виконують функції ці спеціалісти у вітчизняних установах. Наслідком чого є складність перевірки робочого навантаження адміністратора. Варті уваги запровадження в ФРН : передбачена посада робітника який може бути направлений в будь-який територіальний пункт, замість відсутнього працівника, так званий «резерв-стрибунець» [47 ].

В «універсамах послуг» ФРН працюють фахівці з універсальною компетенцією, які мають освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра та магістра

з адміністративної або комерційної освіти. У той час як у вітчизняних універсамах послуг працюють спеціалісти переважно зі спеціальною компетенцією, що ускладнює контроль за робочим навантаженням співробітників. Цікавим є досвід офісів для громадян у ФРН. Зокрема, в одному з міст, де крім центрального офісу є територіальні пункти, передбачена посада працівника «резерву» («стрибунця»), який може бути направлений до будь-якого з цих пунктів для виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника) [27]. В «універсамах послуг» Німеччини, де працюють працівники з універсальною компетенцією робоче навантаження регулюється зміною робочого місця, тобто відбувається своєрідна ротація працівників всередині офісу, а також працівники бек-офісу можуть бути переведені на робоче місце у фронт-офісі.

В Німеччині використовуються «Розпорядження про роботу перед монітором від 4 грудня 1996 року», згідно якого, робота перед монітором постійно регулюється іншим видом виконання завдання та має інтервали. За безпосередньою допомогою відвідувачів сервісних центрів проводиться аналіз помилок та контролюється якість послуг.

Головними питаннями до відвідувачів є:

- враження про атмосферу
- задоволеність обслуговуванням
- компетентність співробітника
- чи довго довелося чекати
- чим можна поліпшити процес

Запроваджена система підвищення кваліфікації, в універсамах послуг Німеччини. Навчання та підвищення кваліфікації має свою базову мету. Особлива увага приділяється двом компонентам. Курс охоплює всі заходи з підвищення кваліфікації, що проходить новий диспетчер фронт-офісу на початку своєї роботи в кол-центрі. Складається робота диспетчера кол-центру з правильного використання інструментів пошуку корисної інформації, що задовольнить і будуть корисними громадянам. Впевнене і грамотне ведення діалогу. Дозволяє співробітнику правильно зрозуміти питання громадянина і



реалізувати пошук на нього рішень. Базовий курс має - загальне фахове навчання. Його проходить диспетчер кол-центру, перш ніж почати самостійно приймати телефонні дзвінки. Завдячуючи цим навчанням співробітник зони отримання інформації, має уявлення про характер роботи кол-центру. Майже всі запитання клієнта новий співробітник фронт-офісу зможе у своїй постійній роботі досягати відповіді, користуючись даними методами роботи[27]. З посадовою інструкцією та специфікою роботи нові диспетчери фронт-офісу інформуються на кваліфікаційному навчанні. Яке доповнює загальне навчання. Кваліфікаційні навчання проводять співробітниками підрозділу знань. Постійно контактуючи з різними установами диспетчери фронт-офісу опановують ся нові знання з існуючими методами роботи та актуальними угодами.

В рамках фахових навчань увага приділяється ознайомленню з чинними способами роботи кол-центру. Цьому сприяють допоміжні матеріали різних відомств. Такими чином відбувається навчання Колцентр взяв на себе так зване повне обслуговування з різних напрямків Це РАГС, служби реєстрації та служба з обліку автомобільних засобів Ознайомлення з чинними способами роботи, зосередження посідає основну увагу на фахових навчаннях. За допомогою вправ, орієнтованих на практику нові диспетчери засвоюють і поглиблюють свої навички та знання про об'єм роботи є завершенням вступного етапу навчання. В Німеччині існує муніципальний центр адміністративного менеджменту (МЦАМ). Об'єднання міст, громад та районів турбота керуванням, адмініструванням з питань комунального менеджменту передбачени ним.. Основними продуктами є дослідження можливостей оптимізації в комунальній організації. Порівняльний аналіз, результати якого є доступними для членів через базу даних; семінари; обмін досвідом між комунами ( база даних знань). Фінансування виконується за рахунок членських внесків і прибутків за особливі послуги, такі як проведення семінарів та порівняльних аналізів. Робота МЦАМ незалежна від держави та політичних організацій. Майже 1600 місцевих установ, співпрацюють у МЦАМ. Підвищуючи власні результати та роблячи

внески у посилення місцевого самоврядування. Ця організація спільно з місцевими практиками розробляє експертні рекомендації. При цьому враховуються знання та досвід науки та економічні досягнення. Використовуються напрацювання і рекомендації місцевих організацій, особливо новітніх підходів місцевих адміністрацій сусідів, вищих навчальних закладів і приватних установ.

Дослідивши приклад Німеччини у сфері надання адміністративних послуг можна визначити його певні відмінності. Перевагою є велика кількість швидких послуг, наявність кол-центрів, регулярно здійснюється контроль за якістю наданих послуг та аналіз помилок за безпосередньою участю громадян, універсальна компетенція працівників, можливість регулювання навантаження яких відбувається зміною робочого місця, застосувавши ротацію бек-офісу і фронт-офісу. Відмінністю є те, що в «універсамах послуг» Німеччини не надаються соціальні послуги, дозволи на будівництво, що обумовлюються особливостями законодавства (у сфері будівництва існують спеціальні аналогічні за методами роботи установи), в той час в Україні надання аналогічних послуг відбувається в ЦНАП.

## **2.2 Порядок та стандарти надання адміністративних послуг**

Процедура надання адміністративної послуги згідно з Законом «Про адміністративні послуги» зазнала змін. До цього послуги надавали тільки органи виконавчої влади на місцях або органи місцевого самоврядування, наразі – Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Головною метою впровадження «прозорих офісів» є викорінення корупції, тобто було навмисно розведено прийняття документів від суб'єктів звернень та опрацювання самої послуги.

ЦНАП – це приміщення і персонал, який приймає відвідувачів. За вітчизняним законодавством персоналом є посадової особи – адміністратори, завдання яких – прийом заяв від суб'єктів звернень, передача отриманих

документів для обробки суб'єктам надання адміністративні послуги, а потім вручення результатів послуг, що надаються суб'єктам.

Відповідно до вимог Закону України «Про адміністративні послуги», пряме надання адміністративних послуг дозволені адміністратором тільки у випадках, передбачених законом [1].

**Організація діяльності ЦНАП** полягає в створенні умови надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, в якій суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги в ЦНАП звертається до адміністратора.

Складові ЦНАП: «фронт-офіс» місце взаємодії користувачів послуг (заявників) з адміністраторами та «бек-офіс» - підрозділи, що займаються розглядом заяв.

Фронт-офіс приймає пакет вхідних документів і передає його в професійний підрозділ (бек-офіс), який обробляє інформацію стосовно цього пакету та здійснює адміністративний акт. Результати повертаються адміністратору в приймальню, для вручення споживачеві.

Механізм роботи ЦНАП представлено на рисунку 2.1.

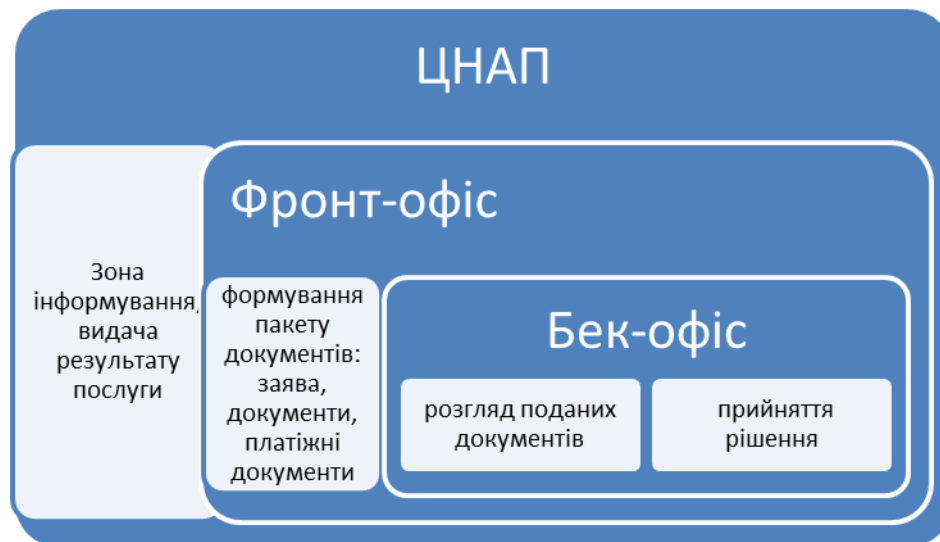


Рис. 2.1. Механізм роботи Центру надання адміністративних послуг.

Принцип Центрів надання адміністративних послуг, передбачає організацію єдиної території надання адміністративних послуг для споживачів, тобто об'єднання максимально можливого числа структурних підрозділів

державного управління і господарюючих суб'єктів, які раніше особисто взаємодіяли з громадянами.

Згідно Закону «Центр надання адміністративних послуг – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг» (ч. 1 ст. 12) [1].

### **Завдання ЦНАП є:**

1. За мінімальний строк та кількість відвідувань суб'єктів звернень влаштувати надання адміністративних послуг;
2. Спростити порядок одержання адміністративних послуг та покращити якість їх надання;
3. Інформувати суб'єкти звернень про порядок надання адміністративних послуг, що виконуються через адміністратора.

Реформа децентралізації передбачає створення в кожній об'єднаній територіальній громаді власного ЦНАП. Важливим економічним спонуканням для створення ЦНАП є передача з державного бюджету до місцевих бюджетів плати за надання ряду адміністративних послуг. В той час, фінансові стимули включають субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам для розвитку інфраструктури і фінансування проєкту з Державного фонду регіонального розвитку [30].

ЦНАП має цінність для громадян в отриманні опорних послуг (від реєстрації народження та місця проживання до отримання паспорту громадянина України) в одному інтегрованому приміщенні, діючому за принципом «єдиного офісу» - є головною перевагою ЦНАП над відомчими установами.

В цілому в середньому по Україні 53% центрів висуває від 50 до 135 послуг, 27% центрів надає від 136 до 200 послуг [29], зображено на рисунку 2.2.

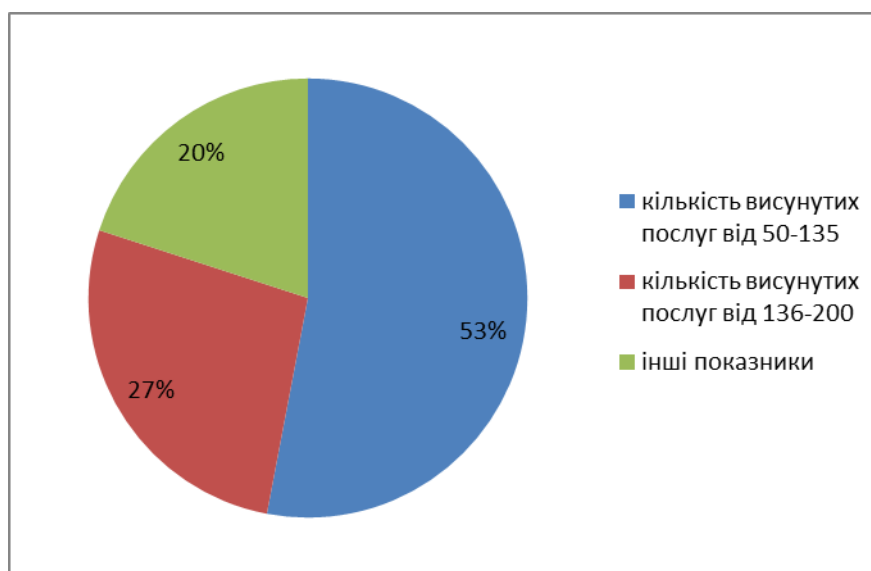


Рис. 2.2. Співвідношення кількості висунутих послуг ЦНАП, сформовано автором на основі [29]

Мільйони громадян з усіх регіонів України змогли знайти переваги в ЦНАП та процес удосконалення триває.

За результатами оцінювання якості діяльності ЦНАП в Україні в 2019 році значно покращилась: незадовільно-11%, задовільно-37%, добре-34%, дуже добре-18%. Порівняно з опитуванням 2015 року незадовільно-32%, задовільно-55%, добре-8%, дуже добре-5%, зображено на рисунку 2.3

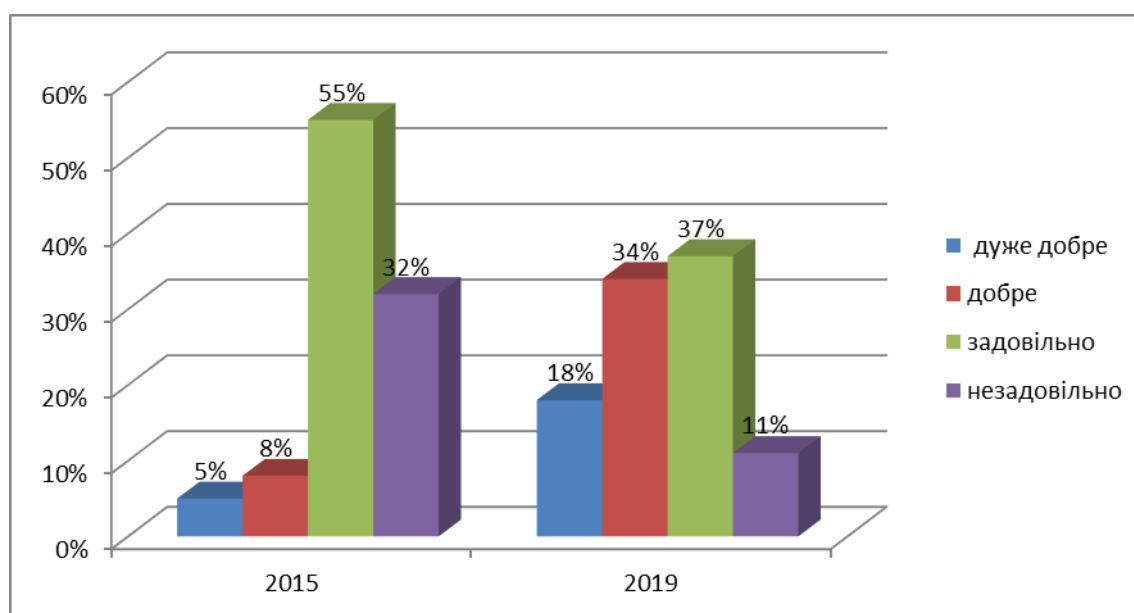


Рис.2.3 Результати оцінювання якості діяльності ЦНАП в Україні сформовано автором на основі [29]

Головними важелями опитуваних були: наявність черг, необхідність звертатись повторно, коректне/грубе поводження посадових осіб, доступність/відсутність інформації, чіткі консультації, приміщення Центрів надання адміністративних послуг і комфорт та інш.

У зразковому ЦНАП – привітні адміністратори, відкриті та прозорі, приймають відвідувачів без обідньої перерви (а в окремі дні – до восьмої вечора), електронна черга, а також надання максимальної кількості послуг.

Станом на 01.01.2020 року, створених Центрів надання адміністративних послуг по Україні налічується - 797 і 51 тер. підрозділ, 161 від. роб. місце та 8 мобільних ЦНАП, у розрізі по регіонам такі данні [41]:

- 1) Вінницька область-38 та 6 територіальних підрозділів, 7 віддалених робочих місць;
- 2) Волинська область- 32;
- 3) Дніпропетровська область - 54 та 10 територіальних підрозділів, 16 віддалених робочих, 3 мобільних ЦНАП віддалених робочих місць;
- 4) Донецька область-31 та 3 віддалених робочих місць (18);
- 5) Житомирська область-37;
- 6) Закарпатська область-22;
- 7) Івано-Франківська область-27 та 3 територіальних. підрозділи;
- 8) Київська область-46 та 8 віддалених робочих місць;
- 9) Кіровоградська область-26;
- 10) Луганська область-20 та 15 від. роб. місць, 2 мобільних ЦНАП
- 11) Львівська область-38 та 7 територіальних підрозділи;
- 12) Миколаївська область-26;
- 13) Одеська область-38 та 3 територіальних підрозділи;
- 14) Полтавська область-41 та 148 віддалених робочих місць та 2 кейси;
- 15) Рівненська область-25;
- 16) Сумська область-31 та 2 територіальних підрозділи та 2 віддалених робочих місця;
- 17) Тернопільська область-30 та 16 віддалених робочих місця;
- 18) Харківська область- 40 та 10 територіальних підрозділів;

- 19) Херсонська область-30 та 16 віддалених робочих місця;
- 20) Хмельницька область-36, 1 територіальний підрозділ, 11 віддалених робочих місця та 2 мобільних ЦНАП;
- 21) Черкаська область-34 та 6 віддалених робочих місця;
- 22) Чернівецька область-22 та 2 віддалених робочих місця;
- 23) Чернігівська область-30 та 44 віддалених робочих місця;
- 24) м. Київ-11 та 4 територіальних підрозділи;
- 25) м. Севастополь- відсутні.

Позитивні сторони ЦНАПів, які фактично є і вимогами до таких офісів, є територіальна доступність (включаючи філії за необхідністю), відкритий (не кабінетний) простір для обслуговування, зручності для людей з обмеженими можливостями та дітей, зі збільшеним часом роботи (включаючи розширену роботу до 8 вечора в певні дні тижня і роботу в суботу), електронна черга (для великих офісів), супутні послуги й т. д.

Згідно з концепцією децентралізації, адміністративні послуги повинні надаватися в територіальній доступності, що передбачає надання послуг на території громади, де проживає особа[39].

Доступність та належну якість державних послуг забезпечується оптимальним розподілом повноважень між місцевими та виконавчими органами влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою на принципах субсидіарності та децентралізації.

Стрибком вперед стало створення і впровадження автоматизованої системи «Віртуальний офіс електронних послуг». Це дозволило громадянам та суб'єктам підприємницької діяльності створити належні умови для отримання якісних адміністративних послуг, заощадивши громадянам час і ресурси [21].

Програма “U-LEAD з Європою” складається з двох компонентів. Перший компонент спрямований на зміцнення потенціалу для здійснення реформ, децентралізації і регіональної політики. Компонент реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ).

Другий компонент акцентує діяльність на створенні ефективних центрів адміністративних послуг, а також на підвищенні рівня поінформованості

громадськості про місцеве самоврядування. Він реалізується Шведським агентством з міжнародного співробітництва і розвитку (SIDA) шляхом делегування повноважень. SIDA планує реалізувати Компонент 2 в два етапи: пілотний етап та основний етап реалізації проекту.

В 2017 році за підтримки програми «U-LEAD з Європою» вперше запрацював мобільний Центр надання адміністративних послуг в Славутській громаді Хмельницькій області. Пріоритетними напрямками реформування системи надання адміністративних послуг в Україні за умови децентралізація є підвищення якості адміністративних послуг. За період з 2012 року, з метою забезпечення комфортних умов в Україні функціонує 797 центрів надання адміністративних послуг, 51 територіальний підрозділ, 161 віддалене місце і 8 мобільних Центри надання адміністративних послуг [11].

Станом на 1 січня 2020 року внески програми «U-LEAD з Європою» такі:

<i>Територіальні офіси та пул експертів</i>
Функціонує в усіх 24 областях України, в тому числі уразливих східних, локальні офіси діють у кожній області, також співпочинання проектів ЄС у Маріуполі для сприяння розвитку регіону Азовського моря.
Надає підтримку у сферах децентралізації, регіонального розвитку, муніципальних фінансів, правових питань, комунікації, муніципальних послуг і просторового планування.
Становлення потужної мережі довгострокових і короткострокових експертів, які також, опікуються реформами охорони здоров'я та освіти, загод якої полягає в постійній підтримці органів місцевого самоврядування та держави, насамперед ОТГ, шляхом тренінгів, фахових настанов і пропозицій з питань, пов'язаних з місцевим самоуправи та зональним розвитком.
Надає допомогу фінансового аналізу та моніторингу, георозширний та правничий розгляд для модернізації законодавства, яке забезпечує реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади.
Підтримка територіального місцевого розвинення, нарощує спроможність провідних учасників ключових та територіальних рівнів, яка необхідна для реалізації ладу децентралізації та територіальної політики, підтримує чергові ініціативи процесу просування в нових ОТГ.
e-Резолюція - на стезі до вагомих рішень по вкладенням в об'єднаних громадах. 30 ОТГ отримали ІТ-знаряддя та 50 ОТГ пройшли навчання з керування засобами.
Проведено тренінги з теми «Сильні ради - спроможні громади» з 270 депутатами ОТГ.
Підтримка покращення послуг у сфері сталої мобільності:30 ОТГ підготували плани місцевої мобільності та проекти готові до фінансування.



Громада для людини: підвищення спроможності громад для розвитку соціальних послуг. Понад 90 ОТГ пройшли підготовку, запроваджено 30 мініпроектів для покращення соціальних послуг.
Розвиток спроможності українських асоціацій органів місцевого самоуправління. Асоціація міст України та Асоціація ОТГ посилили свою спроможність.
Підтримка партнерства між громадами України та країн-членів ЄС. 12 ОТГ встановили стосунки з партнерами з Євросоюзу.
Інтегроване просторове планування. 30 ОТГ підготували концепції та плани дій з просторового розвитку.
Партнерство між міськими та сільськими громадами в Україні – ефективний інструмент місцевого економічного розвитку. U-LEAD підтримує 26 партнерств між сільськими та міськими громадами
Управління різноманіттям з метою стійкого економічного розвитку органів місцевого самоврядування. 50 громад із різноманітним етнічним складом населення взяли участь у заходах із розвитку спроможності.

За підтримки програми «U-LEAD з Європою» втілюється в життя грандіозна мета - створення сучасного ЦНАПУ, в чому змогли переконатися громадяни різних регіонів країни.

### **2.3 Основні проблеми в реалізації надання адміністративних послуг**

Відповідний Центр надання адміністративних послуг – це, перш за все, установа де є можливість скористатися достатньою кількістю базових, необхідних для більшості громадян, адміністративних послуг, з відкритим, комфортним та адаптованим до потреб різних груп відвідувачів приміщенням, орієнтованим на клієнтів режимом роботи та супутніми послугами, з можливістю здійснити плату адміністративних послуг на місці. В невеликих містах, досить часто, устаткуванням ЦНАП приділяється недостатня увага з боку місцевої влади.

Існують деякі проблеми що виникають в ході реалізації повноважень ЦНАП, які зображені в таблиці 2.1

Таблиця 3.1

## Проблеми реалізації повноважень ЦНАП та їх наслідки

Проблеми	Наслідки
Зміщені законодавчі акценти у визначенні суті ЦНАП замість достатнього переліку послуг на надання послуг через адміністратора	Стимування розвитку ЦНАП саме як інтегрованих офісів, що зорієнтовані на належний перелік послуг, їх швидке і комфортне надання.
Надмірні кваліфікаційні вимоги до адміністраторів, за освітнім кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста; стаж роботи в органах місцевого самоврядування та державної служби	Брак персоналу в ЦНАП ОМС. Перешкоди у покладанні функцій адміністраторів, що не відповідають вимогам встановленим до адміністраторів
Слабкі комунікаційні навички у багатьох працівників ЦНАП, емоційне вигорання персоналу ЦНАП через постійне спілкування з відвідувачами.	Зростання кількості відвідувачів незадоволених якістю обслуговування у ЦНАП, а саме привітністю персоналу.
Складність інтеграції до ЦНАП послуг РАЦС у містах обласного значення та в райцентрах.	У абсолютній більшості ЦНАП України, особливо у містах обласного значення та в райцентрах, немає адмін послуг сфери РАЦС. В одній життєвій ситуації громадяни, змушені спочатку звертатися до РАЦС Мінюсту, а потім окремо до ЦНАП ОМС.
Притягнення за порушення законодавства до адміністративної відповідальності у сфері реєстрації місця проживання.	Персонал ЦНАП та органи реєстрації марно витрачають багато часу на складання постанов та протоколів у цій сфері, при тому, що основним видом стягнення є «попередження».
Пенсійний фонд України пропонує співпрацю з ЦНАП лише у форматі прийняття заяв (документів) представником ПФУ за визначеним графіком.	Пенсійні послуги, передбачені переліками послуг ЦНАП, доступ до них обмежений лише графіком представника ПФУ, виникають штучні черги через обмежений обсяг прийомних годин.

Одна з головних складових сервісної держави є довіра, яку потрібно суттєво посилювати. Саме тому, електронні послуги у сфері надання адміністративних послуг, можуть стати дієвим способом зростання віри громадян у владу. Продуктивні Центри надання адміністративних послуг доводять на практиці важливість довіри при наданні послуг.

У громадян основою невдоволення якістю послуг найчастіше стають непрозорість, блукання вузькими коридорами та інші відгуки систем минулих часів.

Через електронні чи предметні протоки держава має звернути особливу увагу розвитку систем з надання послуг. Потужна взаємодія цих двох проток доповнить один одне, додавши суспільству можливість отримати найповніший сервіс від держави.

Особливої уваги заслуговує покращення діджиталізації, в Центрах надання адміністративних послуг при наданні е-послуг і як наслідок підвищиться сервіс. Зусилля електронного та предметного способів надання послуг важлива тим, що не всі громадяни одразу почнуть користуватися е-послугами. Для цього знадобиться значний проміжок часу. На протязі адаптаційного часу суспільство буде реалізовувати можливість отримати сервіс через предметні канали, саме завдяки неспроможності частини громадян, застосувати е-послуги, незважаючи на їх масовість.

Для категорій громадян, які не мають сучасних засобів комунікацій запровадження е-послуг може стати перепорою доступу до інтернету, е-ідентифікації або просто не готовність використовувати е-послуг.

В усіх країнах світу існують ці завади, які варто врахувати та окреслити шляхи здолавання каменів спотикання.

За даними опитування неурядової громадської організації, у Великобританії, 21% мешканців не має навиків користування електронною поштою, пошуковим розпорядком або здійснювати операції онлайн.

В той час, у Швеції до кінця 2020 року вирішили збудувати 27 фізичних державних інтегрованих офісів надання послуг - аналогів українських Центрив надання адміністративних послуг .

Врахування соціального проміжку, діапазон країни, доступність для сприйнятливих груп суспільства та наявність якісного сервісу, для тих категорій, що не зможуть ними скористатися, є чинником розвитку е-послуг. І саме в цій ситуації, Центри надання адміністративних послуг забезпечать предметне надання послуг. Цей сервіс має бути якісним, а для цього автоматизація Центрив надання адміністративних послуг та бек-офісу має бути на мега рівні.

Слід врахувати, що не всі послуги можна швидко перевести в електронну площину, це стосується видачі паспортів, реєстрації шлюбу, майнових питань[33].

В Центрах надання адміністративних послуг є можливість популяризації е-послуги через інформування мешканців, застосовуючі місця для самообслуговування для отримання е-послуг, використовуючи громадські простори та стати місцем, де мешканці зможуть отримувати електронні цифрові підписи. У "Концепції розвитку е-послуг" сказано про можливість Центрів надання адміністративних послуг мати доступ до інформації про надання е-послуг на відповідній території. Надважливо спростити процедури і для е-послуг і для Центрів надання адміністративних послуг: не варто породжувати незлагоденність, Доцільність дій влади: взаємодія суб'єктів надання адміністративних послуг, і тоді не громадянин буде бігати на інформацією, а інформація за ним.

Децентралізація дає позитивні результати вже у короткостроковій перспективі, а належні Центрів надання адміністративних послуг - це результат дій влади для створення комфортних умов при наданні послуг. Держава має подбати про належне надання послуг усіх громадян і бізнес, через різні канали, не допускаючи дискримінації. Реалістичне бачення і якісний сервіс переросте у довіру [33].

## РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 3.1 Основні відомості про центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради

07.10.2011 року для забезпечення сприятливих умов щодо отримання послуг громадянам чи суб'єктам господарювання, прозорих даних про діяльність органів влади, на виконання постанов Кабінету Міністрів України [5], [6] відповідно до Закону України [7], розпорядженням міського голови Конотопської міської ради створено Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради (ЦНАП Конотопської міської ради), який 3 січня 2012 року розпочав свою роботу.

Місцезнаходження ЦНАП Конотопської міської ради за адресою: Сумська область, м.Конотоп, пр.Миру, 8.

Години прийому громадян в ЦНАП Конотопської міської ради представлені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Графік прийому громадян в ЦНАП Конотопської міської ради

Понеділок	8:00 – 15:00
Вівторок	8:00 – 19:00
Середа	8:00 – 15:00
Четвер	8:00 – 19:00
П'ятниця	8:00 – 15:00
Субота	8:00 – 15:00

ЦНАП Конотопської міської ради є постійним робочим органом виконавчого органу міської ради, в якому здійснюються адміністративні послуги через взаємодію адміністратора з суб'єктами надання адміністративних послуг.

У своїй діяльності ЦНАП Конотопської міської ради керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в

Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про адміністративні послуги», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами органів державної влади і місцевого самоврядування, рішеннями Конотопської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови.

Під час виконання покладених завдань ЦНАП Конотопської міської ради, взаємодіє з центральними і місцевими органами виконавчої влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами або організаціями. Основні завданнями центру представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Основні завданнями ЦНАП

Виконання вимог Закону України «Про адміністративні послуги», інших законів України	Організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень	Спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання	Інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються
---	--	---	---

Сформовано автором на основі [5].

Організація надання адміністративних послуг в ЦНАП Конотопської міської ради здійснюється адміністратором, якій взаємодіє з представниками суб'єктів надання адміністративної послуги. ЦНАП Конотопської міської ради має штамп зі своїм найменуванням.

Функції ЦНАП Конотопської міської ради представлено на рисунку 3.1.

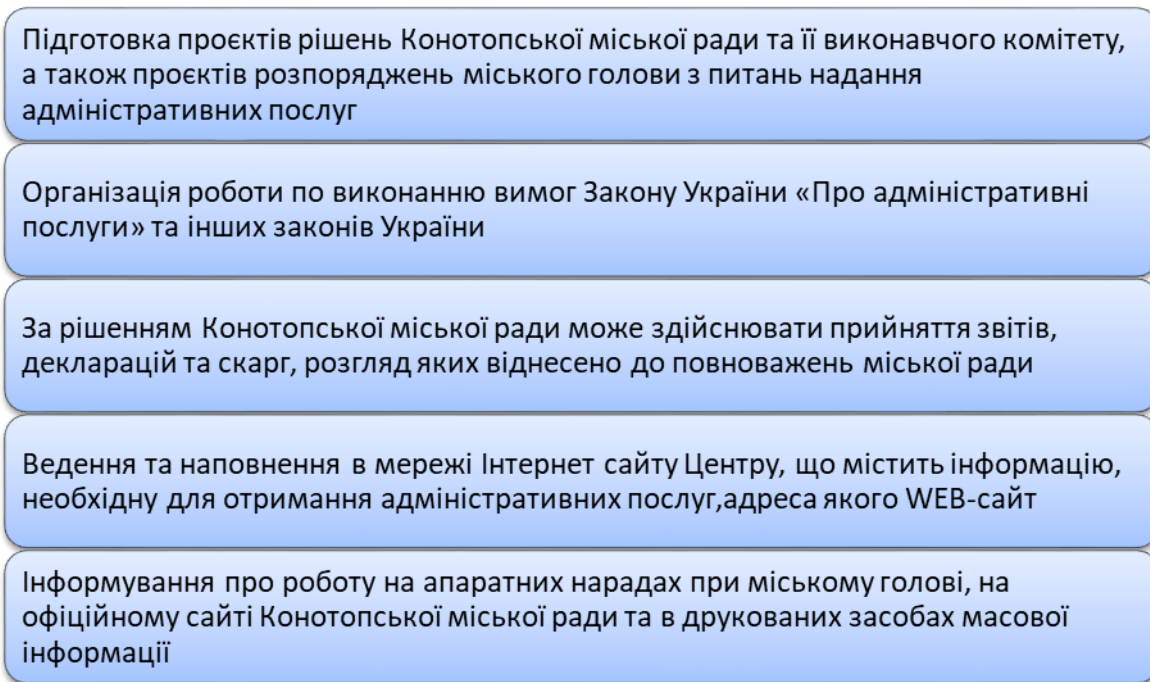


Рис.3.1 Функції ЦНАП Конотопської міської ради, сформовано автором

Організація роботи по виконанню вимог Закону України «Про адміністративні послуги» та інших законів України включає :

- надання суб'єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;
- приймання від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, реєстрація їх та подання пакету документів відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання, дотримуючись вимог Закону України «Про захист персональних даних»;
- видача результатів надання адміністративних послуг;
- організація забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання;
- здійснення контролю за додержанням строку розгляду справ та прийняття рішень суб'єктами надання адміністративних послуг;
- складання протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом.

Колектив Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради налічує 16 працівників середній вік яких 37 років :

Начальник (виконує функції адміністратора) -1

Заступник начальника Центру(виконує функції адміністратора) -1

Адміністратори -11

Сектор реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади (далі СРФОВРТГ) - Завідувач -1, Головні спеціалісти -2

Структура персоналу ЦНАП Конотопської міської ради наведена на рисунку 3.2



Рис. 3.2. Організаційна структура Центру надання адміністративних

ЦНАП Конотопської міської ради очолює начальник. Заступник начальника, на період відсутності начальника, виконує його обов'язки.

Весь персонал ЦНАП Конотопської міської ради призначається на посаду розпорядженням міського голови за рекомендацією конкурсної комісії, передбаченою законодавством України, та звільняється з посади розпорядженням міського голови відповідно до чинного законодавства.

Рух і динаміка кількості персоналу ЦНАП Конотопської міської ради за період 2013-2019 роки зображено в табл.3.3. та рис.3.3.



Таблиця 3.3

## Рух персоналу ЦНАП Конотопської міської ради

Показник	Кількість персоналу	Відхилення	
		+/-	%
2013	3	-	-
2014	6	+3	50
2015	9	+3	33
2016	15	+6	40
2017	15	0	-
2018	15	0	-
2019	16	+1	6,25



Рис. 3.3. Діаграма руху персоналу ЦНАП Конотопської міської ради

Завідувач Сектору реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади відповідальний за роботу підпорядкованого сектору та виконує обов'язки відповідно до посадової інструкції.

Працівники Центру надання адміністративних послуг інформують начальника-адміністратора та суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення строку розгляду заяв про надання адміністративної послуги, щодо вжиття заходів по усуненню виявлених порушень.

#### Права ЦНАП Конотопської міської ради:

- Отримувати у нормованій системі від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, закладів та організацій інформацію, необхідну для виконання покладених на Центр завдань.
- Зивати у нормованій системі ради з питань, які належать до його повноважень.
- Включати спеціалістів інших організаційних одиниць виконавчого комітету Конотопської міської ради для розв'язання питань, віднесених до повноважень Центру.
- Потребувати від суб'єктів запитів подання документів у повному обсязі, передбаченому законом що має силу та надання правдивої інформації.
- Відмовляти в прийнятті та реєстрації часткового конверту документів.
- Долучати ініціативи міському голові, заступникам міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, заступнику міського голови, керуючому справами виконавчого комітету, керівникам суб'єктів надання адміністративних послуг щодо поліпшення процедури надання адміністративних послуг.
- Безоплатно отримувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, закладів та організацій, що належать до їх ділянки керування, документи та інформацію, пов'язані з наданням таких послуг, у визначеному законом укладі.
- Погоджувати документи (рішення) в інших державних органах та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення з дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних».
- Порухувати клопотання перед заступником міського голови, який координує роботу Центру надання адміністративних послуг, щодо вжиття заходів з метою забезпечення ефективної роботи.

#### Основними завданнями адміністратора ЦНАП Конотопської міської ради є:

- Надання громадянам змістовної інформації до правил та злагоженість надання адміністративних послуг.

- Прийняття від громадян потрібних документів, для надання адміністративних послуг, їх реєстрації та подача документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг, не пізніше наступного робочого дня після їх отримання з дотриманням законних вимог "Про захист персональних даних".
- Видача або забезпечення надсилання через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг, повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг.
- Організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання.
- Здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ та прийняття рішень.
- Складення протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом.
- Права адміністратора Центру надання адміністративних послуг:
- 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.
- Погоджувати документи (рішення) в інших державних органах, та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення з дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних»[31].

Взаємодію ЦНАП Конотопської міської з відділами міської ради і установами міста представлено на рисунку 3.4



Рис. 3.4. Взаємодія ЦНАП Конотопської міської з відділами міської ради і установами міста

Основні завдання начальника ЦНАП Конотопської міської ради:

- Керує роботою, несе персональну відповідальність за організацію діяльності.
- Організовує взаємодію із суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходів до підвищення ефективності роботи.
- Координує діяльність адміністраторів, контролює якість та своєчасність виконання ними обов'язків.
- Організовує інформаційне забезпечення роботи центру, роботу із засобами масової інформації, визначає зміст та час проведення інформаційних заходів.
- Сприяє створенню належних умов праці у центрі, вносить пропозиції органу (посадовій особі), що утворив центр, щодо матеріально-технічного забезпечення центру.
- Розглядає скарги на діяльність чи бездіяльність адміністраторів.
- Може здійснювати функції адміністратора.
- Виконує інші повноваження згідно з актами законодавства та положенням про Центр надання адміністративних послуг[31]..

Основні завдання Сектору реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної:

- Реалізація державної політики у сферах формування та ведення реєстру територіальної громади відповідно до закону, реєстрації місця проживання та зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб за місцем проживання. Здійснює реєстрацію / зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб, веде відповідні реєстраційні обліки на території, на яку поширюються повноваження міської ради.
- Своєчасно подає відомості до відділу Державного реєстру виборців міської ради ,які передбачені законодавством
- Організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до його компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг.
- Забезпечує, в межах своїх повноважень реалізацію державної політики стосовно захисту персональних даних громадян.
- Організовує роботу з ведення діловодства та архіву відповідно до інструкції з діловодства.
- Взаємодіє з підприємствами, установами та організаціями, що розташовані на території, на яку поширюються повноваження міської ради, надає рекомендації з питань, що належать до його компетенції [31].

Права і обов'язки Сектору реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади:

- В установленому законодавством порядку одержувати інформацію, документи і матеріали від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності
- На території, поширення повноваження міської ради проводити перевірки стану додержання громадянами, підприємствами, установами та організаціями вимог законодавства у сферах реєстрації фізичних осіб, і вносити пропозиції щодо усунення причин їх порушення.
- Має відповідні штампи та печатки необхідні для виконання покладених на нього повноважень та обов'язків.

- Для виконання покладених завдань взаємодіє з структурними підрозділами виконавчого комітету міської ради, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності розташованими на території, на яку поширюються повноваження міської ради.

За порушення вимог законодавства щодо порядку надання адміністративних послуг та розголошення інформації про особу, яка стала їм відома в процесі виконання їх повноважень та за несвоєчасне та неякісне виконання обов'язків, передбачених у положенні і посадових інструкціях посадові особи Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради несуть відповідальність, передбачену діючим законодавством України, дії або бездіяльність яких може бути оскаржена у керівництва відповідного суб'єкту надання адміністративної послуги, міського голови, судових та правоохоронних органів у порядку встановленому діючим законодавством.

За вимогами Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради розділений на 2 зони: фронт-офіс (зона інформування і прийому громадян) та бек-офіс (зона Сектору реєстрації фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади).

У приміщенні Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради встановлено термінали для безготівкової оплати державного мита.

Фінансування та матеріально-технічне забезпечення діяльності Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради може здійснюється за рахунок міського бюджету.

Матеріально-технічне забезпечення Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради зображено на рисунку



Рис. 3.5. Матеріально-технічне забезпечення ЦНАП Конотопської міської ради

Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради розташовано в центральній частині міста в адміністративній будівлі на першому поверсі та має розвинену інфраструктуру. Вхід до Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради обладнано пандусом для осіб з обмеженими фізичними можливостями, на прилеглий території будівлі є місце для безоплатної стоянки автомобільного транспорту, що сприяє додатковій зручності для відвідувачів. На вході розміщена інформація з найменуванням і графіком робіт.

Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради частково обладнано за принципом «відкритого простору» і неповністю відповідає вимогам, встановленим Законом про адміністративні послуги, Примірним положенням та Примірним регламентом. Зона інформування і очікування знаходиться в коридорі, прийом громадян відбувається в кабінетах, функції яких розподілені по напрямкам діяльності.

Приміщення має такі характеристики :

сектор інформування - 41,6 м<sup>2</sup>

фронт- офіс (сектор прийому громадян) - 82,5 м<sup>2</sup>

бек-офіс (зона сектору) - 15,2 м<sup>2</sup>

зона очікування - 86,4 м<sup>2</sup>

архів - 9,5 м<sup>2</sup>

кімната для харчування персоналу - 10,9 м<sup>2</sup>

вбиральня - 12,1 м<sup>2</sup>

Загальна площа -258,2 м<sup>2</sup>

В зоні фронт- офіса (прийома громадян) за кабінетним принципом розміщені робочі місця адміністраторів, які відповідають мінімальним показникам норм та вимог [9] (з розрахунку площі на 1-не робоче місце не менше 6-7 м<sup>2</sup>)

Закрита частина (бек- офіс) призначена для опрацювання документів, вхід до якої громадянам забороняється.

Для створення комфорту персоналу окремо обладнано приміщення для харчування.

### **3.2 Аналіз діяльності ЦНАП Конотопської міської ради**

Адміністратори Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради протягом 2019 року прийняли та опрацювали заяви громадян з питань:

- реєстрації та зняття з реєстрації за місцем проживання, видачі інформації про реєстрацію місця проживання, уточнення адреси, перейменування назви вулиці чи населеного пункту, вклеювання фотокарток в паспорт громадянина України по досягненню віку – 12 298 заяв

- прав на нерухоме майно – 4 353 заяв;

- Державного Геокадастру – 2 500 заяв;

- містобудування та архітектури – 542 заяв;

- комунального майна –91 заяв ;

- землеустрою – 1525 заяв ;

- Держгеокадастру- 1199 заяв ;

- складено постанов про адміністративне правопорушення– 415 особам.

За роки існування ЦНАП Конотопської МР істотно змінилась кількість послуг які можна отримати: в 2013 році їх кількість складала 52 , на січень 2020 року - 154 послуги.



Адміністратори Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської підключені до: Реєстру територіальної громади, Державного реєстру прав на нерухоме майно та Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, в залежності від виконання покладених функцій. Спеціалісти Сектору реєстрації та ведення реєстру територіальної громади також підключені до Реєстру територіальної громади.

Виконання покладених завдань в ЦНАП Конотопської міської ради в проводиться в режимі розподілення роботи між адміністраторами по напрямкам питань. Одна з найбільш затребуваних послуг в ЦНАП є реєстрація місця проживання та супутні з нею послуги. На рис. 3.6 зображено динаміку цього напрямку послуг за 2017-2019 роки.

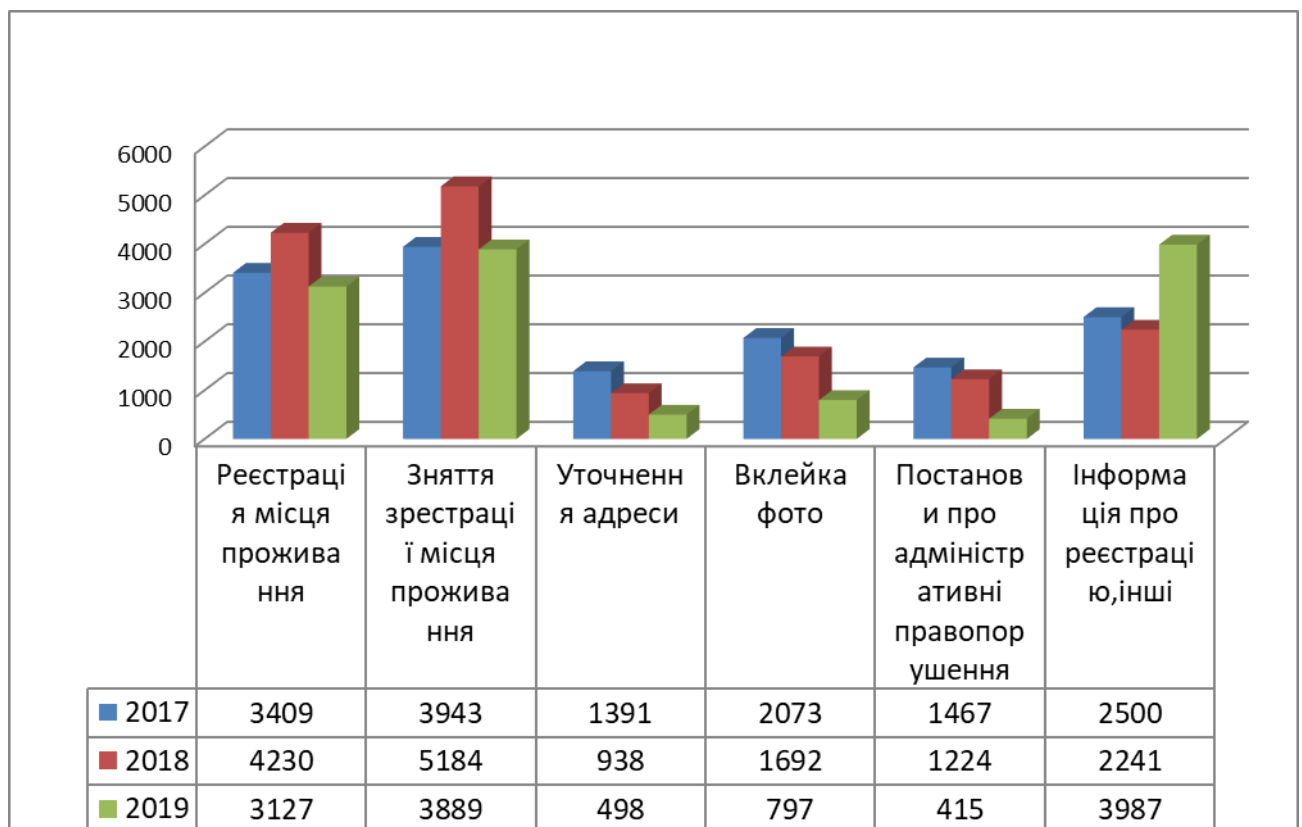


Рис.3.6. Динаміка наданих послуг ЦНАП Конотопської міської ради за 2017-2019 роки

Одними з найбільш затребуваними ці послуги стали завдяки деяким соціальним факторам, як приклад оформлення громадянами субсидій, у зв'язку з процесом декомунізації, на виконання закону «Про засудження

комуністичного та націонал-соціалістичного тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки», в м. Конотоп змінилися назви вулиць і села що входить в межі міста, що спричинило уточнення адрес.

Кількість складаних постанов про адміністративні правопорушення істотно зменшилась в наслідок змін в законодавстві стосовно порядку подачі документів (30 календарних днів) на вклеювання фото по досягненню віку, після закінчення цього терміну паспорт вважається недійсним і підлягає обміну.

Кількість адміністративних послуг які надаються в ЦНАП Конотопської міської ради станом на січень 2020 рік налічує 154, такі як:

1. Державна реєстрація юридичної особи.
2. Державна реєстрація змін до відомостей про юридичну особу.
3. Державна реєстрація переходу юридичної особи на діяльність на підставі модельного статуту.
4. Державна реєстрація переходу юридичної особи з модельного статуту на діяльність на підставі установчого документа.
5. Державна реєстрація включення відомостей про юридичну особу.
6. Реєстрація місця проживання особи.
7. Інформація про місце реєстрації особи.
8. Інші.

З 21.05.2019 року в Центрі надання адміністративних послуг Конотопської міської ради стала можлива послуга з оформлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон і заміна паспорта громадянина України у вигляді ID-картки.

Динаміка оформлення паспортів громадянина України у вигляді ID-картки та паспорта громадянина України для виїзду за кордон в ЦНАП Конотопської міської ради за 2019 рік представлена на рисунку 3.7.

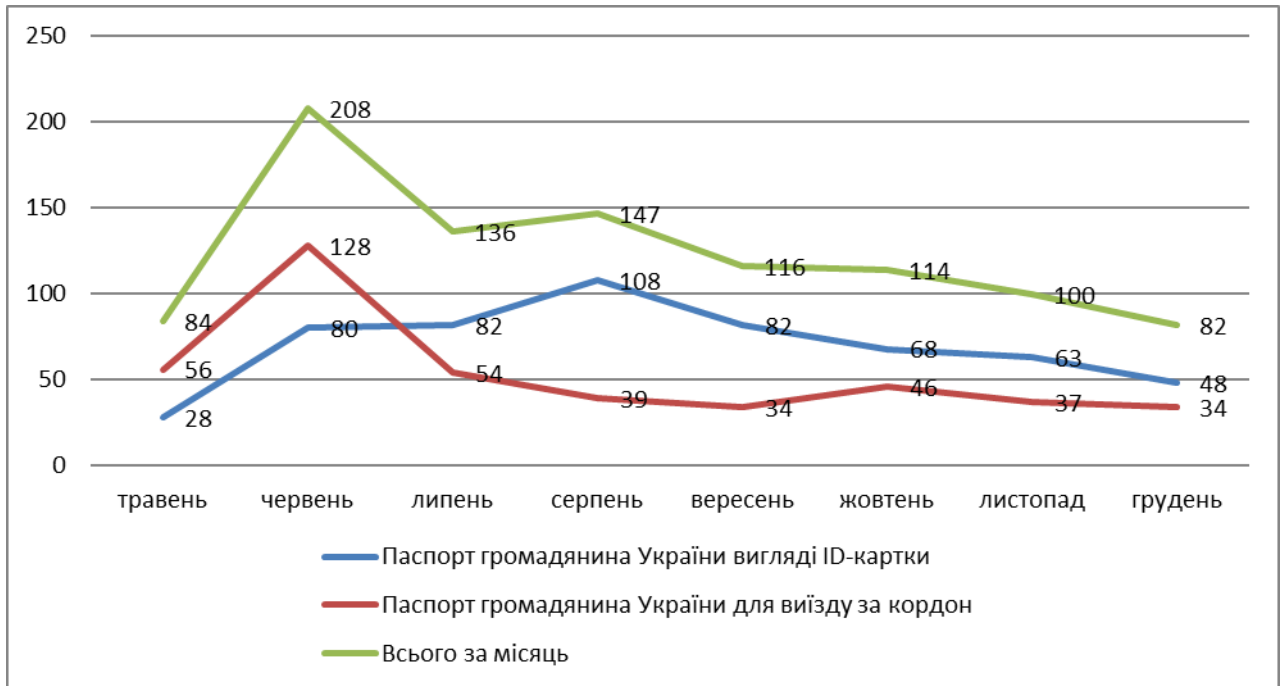


Рис.3.7. Динаміка оформлення паспортів громадянина України в вигляді ID-картки та закордонних паспортів в ЦНАП Конотопської міської ради за 2019 рік  
Динаміка найбільш затребуваних послуг ЦНАП Конотопської міської ради представлена на рисунку 3.8.

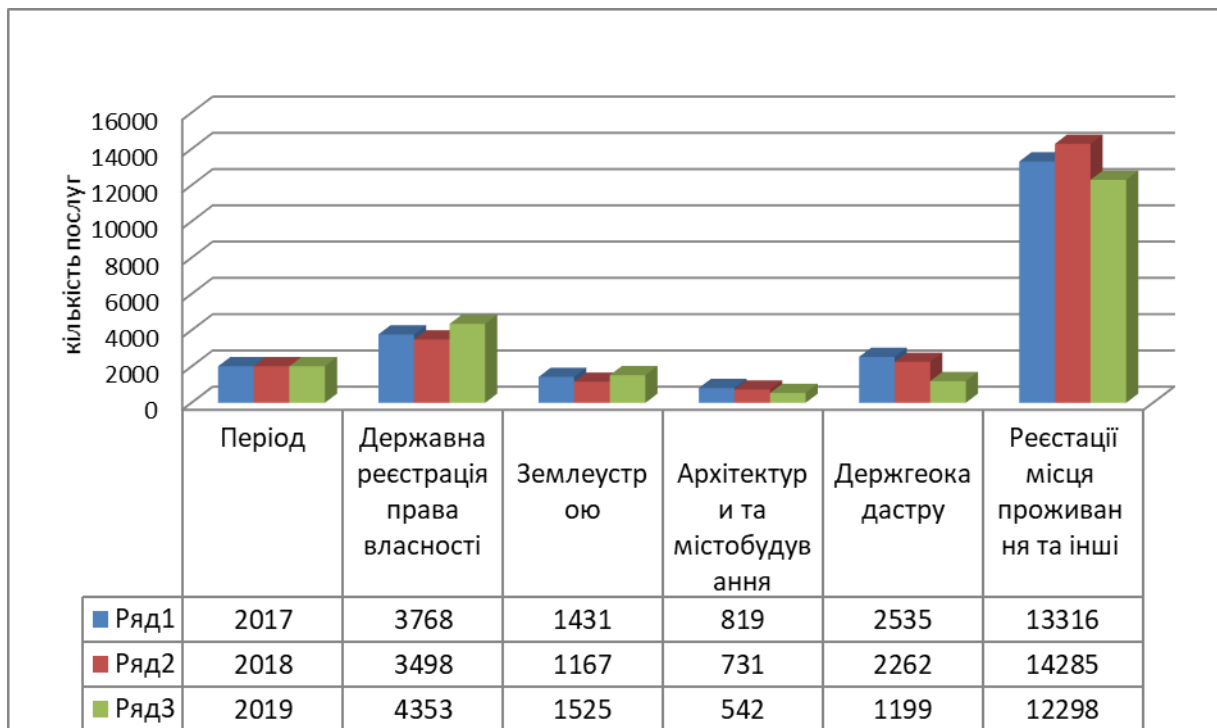
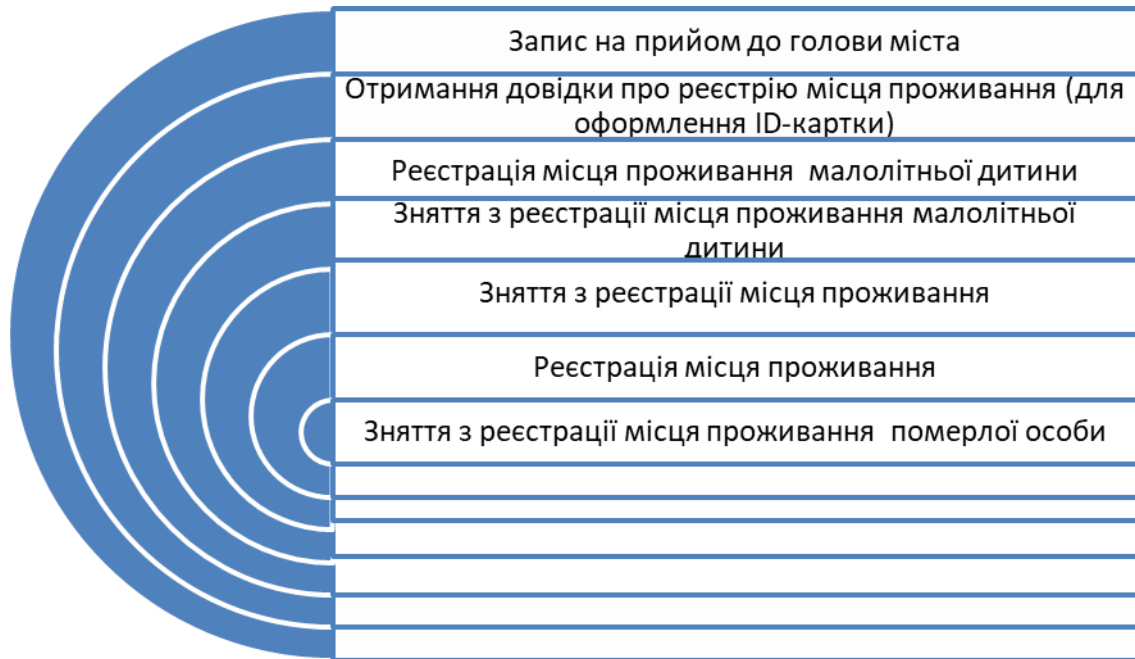


Рис.3.8. Динаміка надання найбільш затребуваних послуг ЦНАП Конотопської міської ради за 2017-2019 роки

ЦНАП Конотопської міської ради приєднався до волонтерського проєкту iGov. На цьому порталі зібрані послуги, що надаються державними органами України громадянам і бізнесу.

В 2019 році в ЦНАП Конотопської міської ради стали доступні он-лайн послуги, перелік яких представлено на рисунку 3.9.



Запис на прийом до голови міста
Отримання довідки про реєстрію місця проживання (для оформлення ID-картки)
Реєстрація місця проживання малолітньої дитини
Зняття з реєстрації місця проживання малолітньої дитини
Зняття з реєстрації місця проживання
Реєстрація місця проживання
Зняття з реєстрації місця проживання померлої особи

Рис.3.9. Перелік доступних он-лайн послуг в ЦНАП Конотопської міської ради

Для замовлення онлайн- послуги необхідно пройти ідентифікацію в системі за допомогою електронного підпису чи ID-банкінгу, після авторизації обрати послугу, заповнити анкету і відправити заявку.

Ефективність організації діяльності перевіriamo згідно критеріїв методики розробленою Центром політико-правових реформ разом за фінансової підтримки ЄС та Міжнародного фонду «Відродження» [25].

Критерії оцінки ефективності діяльності Центру надання адміністративних послуг Конотопської Міської Ради та наведені в Додатку Ж.

Проаналізувавши результати ефективності встановлені проблеми:

- За відсутністю сучасного веб-сайту, частково інформація про новини в роботі Центру надання адміністративних послуг, зміни в законодавстві оновлюється в мережі Фейсбук;

- наявність веб- сторінки не відповідає вимогам: матеріали про можливості Центру надання адміністративних послуг і зміни в законодавстві не оновлюються;
- приміщення Центру надання адміністративних послуг відповідає мінімальним санітарним нормам, потребує оновлення: розділене на кабінети, що не відповідає вимогам «прозорого офісу»;
- відсутність електронної черги, реєстраційних терміналів створює незадоволеність і напругу відвідувачів;
- відсутність інформаційних кіосків і буклетів;
- приміщення частково задовільняє потребам відвідувачів з обмеженими можливостями: є пандус, але кабінетне розміщення простору створює незручності;
- відсутній електронний документообіг між фронт-офісом і бек-офісом;
- існує скринька пропозицій, але анкетування-опитування відвідувачів, щодо якості наданих послуг не проводяться;
- не проводиться аналіз навантаження кожного працівника ЦНАП протягом дня, для зкорегованості розподілу об'ємів;
- Центр надання адміністративних послуг Конотопської міської ради задля покращення якості обслуговування відвідувачів в 2019 році брав участь в проєкті «U-LEAD», умовою якого є співфінансування місцевої влади, підтримки якої не затверджено.

### **3.3 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг**

Пріоритетними питаннями, для вдосконалення системи в Центрі надання адміністративних послуг Конотопської міської ради, проаналізувавши якість і умови, є:

- Підвищення якості подачі інформації про послуги відвідувачам. Принцип роботи Центру надання адміністративних послуг полягає в зручності та доступності, тому за наявністю оновленого веб-сайту, що буде відповідати вимогам сучасності, де буде міститися докладна та доступна сприйняттю

громадян інформація, про умови надання послуг, з можливістю он-лайн консультацій, всі компоненти покращать умови і сприятиме зросту рівень задоволеності у громадян, дасть змогу зменшити рівень навантаження. Веб-сайт сприятиме можливості проаналізувати відгуки відвідувачів, що надасть поштовхи для вжиття заходів по удосконаленню.

- Встановлення пристроїв електронної черги створять комфортні передумови прийому громадян. Взаємодія електронної черги в терміналах центру і веб-сайта, надасть можливість громадянам визначити зручні для себе години прийому, чим знімуть напругу під час відвідування установи, зменшить ризик корупції, і промоніторить та дасть можливість скорегувати навантаження адміністраторів.

- Приміщення Центру надання адміністративних послуг Конотопської міської ради не відповідає вимогам заданим вимогам тому, потребує реконструкції, для створення сучасних умов за принципом «прозорого простору», зі зручними зонами відвідування громадян з дітьми і задовільнятиме потребам людей з обмеженими можливостями.

Впровадження електронного документообігу сприятиме економії часу обробки документів.

Встановлення інформаційних кіосків та буклетів, надасть додаткову можливість поінформувати відвідувачів, чим покращить результати надання послуг.

Встановлення засобу електронної черги в терміналах або сайті он-лайн забезпечить прозорість і відкритість, суттєво вирішить проблему комфортного надання послуг громадянам, і це є найголовним важелем для впровадження в дію.

Дослідивши ринок систем керування електронною чергою, їх функціональність і затребуваність в інших ЦНАП, визначимо необхідну модель.

При підготовці до установки електронної черги необхідно заздалегідь спланувати розміщення її компонентів (інформаційних табло, сенсорних реєстраційних терміналів), забезпечити їх мережами електроживлення,

кабельної системи, кабелями HDMI для передачі сигналу на інформаційне табло тощо.

Наведена вище інформація відноситься, перш за все, до так званих «оф-лайн» електронних черг, які забезпечують особисте відвідування суб'єкта в ЦНАП і фізичне отримання електронного талона.

Крім того, можна інтегрувати функцію електронної черги до сайту ЦНАПу, тоді відвідувачі зможуть використовувати онлайн електронні черги. З метою оптимізації процесів і правильної організації служби слід передбачити автоматичну інтеграцію он-лайн і оф-лайн електронних черг, щоб уникнути дублювання видачі талонів одночасно.

Однак практичний досвід багатьох ЦНАП показує, що консультанти зазвичай надають допомогу суб'єктам звернення в реєстрації в електронній черзі, а потім суб'єкт звернення контролює інформаційне табло у міру наближення своєї черги. Адміністратор ЦНАП, який завершив роботу з наступним відвідувачем, натискає кнопку «Далі» на своєму пульті (фізичному або програмному). В цей час номер наступного відвідувача відображається на інформаційній дошці. Запрошення відвідувача до адміністратора може також дублюватися звуковим оповіщенням. Запрошення наступного клієнта також може надсилатися автоматично після закриття в системі справи попереднього клієнта.

Проведемо аналіз пропозицій на ринку систем керування електронною чергою табл. 3.4. [32].

Таблиця 3.4

Пропозиції виробників систем керування електронною чергою та їх вартість

<b>Вид системи ЕЧ</b>	<b>Вартість</b>
Автоматизированная система регулирования электронной очереди	260 000,00
АСКОД Електронна черга	238 100,00
Система «Електронна черга» ВалТек	113 850,00
Система керування е чергою «Сенсорні системи України»	249 990,00
Система управління чергою (СУО). «Литер»	120 000,00
Система управления очередью Q-mate	125 000,00

Система «АСКОД», найбільш уживана в мережі ЦНАП та в повній мірі відповідає завданням. Витрати на впровадження цієї системи наведено в таблиці 3.5 та 3.6[40], [41].

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження технологічної частини, встановлення е– черги

<b>Комплектуючі, етапи встановлення</b>	<b>Вартість за одиницю</b>
Сенсорний реєстраційний термінал із POS–принтером або комп’ютер на рецепції та POS–принтер для друку талонів	43 700,00
Інформаційне табло (телевізор)	15 600,00
Електронні інформаційні табло на робочих місцях адміністраторів	15 600,00
Програмний комплекс	31 200,00
Сервер програмного забезпечення електронної черги	78 000,00
Джерело безперебійного живлення	2100,00
Кабель HDMI v.1.4	530,00
<i>Разом комплекуючі</i>	<i>186 730,00</i>
Установка терміналу	900,00
Монтування електронного устаткування та пусконаладжувальні роботи	20 500,00
Установка табло виклику відвідувачів	950,00
Установка ТВ панелі та підключення системи	950,00
Укладка дротів	2 200,00
<i>Разом етапи встановлення</i>	<i>25 500,00</i>
<b>Разом</b>	<b>212 230,00</b>

Таблиця 3.6

Поточні витрати електронної черги

<b>Стаття витрат</b>	<b>Вартість за одиницю</b>	<b>Вартість</b>
Технічна підтримка програми розробником	1500/міс	18000,00
Поточні ремонти	0,5% вартості	10600,00
Електроенергія	800 грн/міс	9600,00
Комплектуючі	1000 грн	1000,00
Папір для талонів	500 грн/міс	6 000,00
<b>Разом</b>		<b>45200,00</b>

З розрахунку встановили витрати на впровадження, встановлення та поточні витрати електронної черги, складають 257 430 грн.



Для впровадження електронної черги слід проводити покроково в порядку наведеному на рис. 3.11[41].

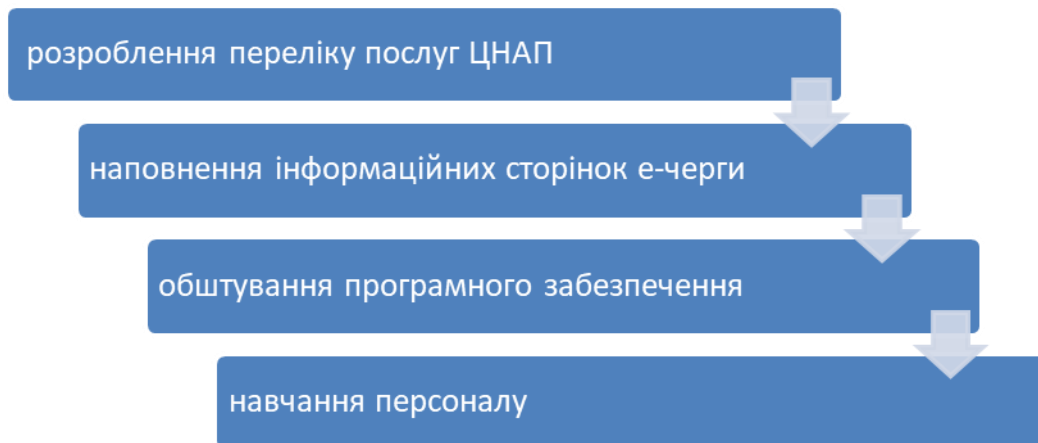


Рис. 3.11 Організаційні заходи впровадження електронної черги сформовано автором на основі [41]

Застосування електронної черги дасть можливість відвідувачам у зручних спосіб, в комфортних умовах отримати адміністративні послуги, скоротить час надання адміністративної послуги та дозволить точніше його розрахувати в технологічних картках, сприявши можливості врегулювання кількості звернень до одного адміністратора, що в майбутньому може привести до розширення кількості послуг та зменшення напруги серед отримувачів послуг.

Впровадження запропонованих підходів сприятиме прозорості неупередженності, зручності, стабільності і комфорту, підвищить довіру громади, імідж органів місцевого самоврядування й матиме значний соціальний характер.

## ВИСНОВОК

Дослідивши поняття адміністративних послуг та реалізацію повноважень Центрів надання адміністративних послуг в Україні та Німеччини встановили, що система потребує поліпшення якості.

Розкриті проблеми в роботі Центрів надання адміністративних послуг в Україні, такі як:

- Неакцентованість у визначенні змісту центрів замість належного (достатнього) списку послуг для надання послуг через адміністратора.
- Нагальне становлення пріоритетів з точки зору державної підтримки та ресурсів проекту міжнародних організацій розвитку ряду центрів.
- Значні обсяги донорської та міжнародної технічної допомоги розподіляються нерівномірно.
- Не мають доступу до реєстрів/баз даних Міністерства соціальної політики.
- В більшості ЦНАП не інтегровані адміністративні послуги соціальної сфери.
- Відсутність стандартних форм інформаційних і технологічних карт адмінпослуг соціальних служб.
- Перевантаження інформаційних карток адміністративних послуг.
- Пенсійний фонд України пропонує співпрацювати з ЦНАПам тільки в форматі приймання заявок (документів) представником ПФУ відповідно до встановленого графіка (агентські послуги).
- Невідповідність графіків роботи ВДРАЦС і ЦНАП.
- Складна процедура реєстрації за місця проживання особи з обов'язковим підтвердженням прав на житло.
- Висока вартість паспортного обладнання, як наслідок територіальні підрозділи ЦНАП не в змоззі реалізувати дані послуги.
- Кваліфікаційні вимоги до адміністраторів завищені.
- Через постійне спілкування з відвідувачами у значної кількості співробітників ЦНАП емоційне вигорання, слабкі комунікативні навички.

- Невідповідність заданих навичок та вмінь адміністратора до оплати праці.

Для реалізації плану підвищення якості надання адміністративних послуг, потрібна сукупність та узгодженість дій, як сприятимуть регулюванню механізму надання адміністративних послуг, забезпечать їх доступність, запровадженням сучасних інформаційних технологій.

В результаті проведеного в проекті моніторингу ЦНАП Конотопської міської ради, були виявлені наступні помилки:

- приміщення не відповідає регламенту, не пристосоване для осіб з обмеженими можливостями;
- відсутні інформаційних кіоскі;
- відсутня система електронного керування черги;
- не здійснюється контроль етапів надання адміністративної послуги;
- бракує можливості запису на прийм за допомогою електронних засобів
- не розроблений власний сайт;
- бракує анкетування громадян щодо якості послуг;
- відсутній електронний документообіг між фронт та бек-офісами;
- відсутність аналізу навантаження кожного адміністратора протягом дня.

В проекті було надано пропозицію щодо розв'язання існуючих проблем: основна з яких - впровадження електронної черги, витрати на встановлення, впровадження і поточні витрати в сумі складуть 257430 грн, що матиме вагомий соціальний внесок, сприятиме росту довіри громадян до влади та підвищить імідж влади.

Введення електронного механізму покращення, перехід адміністративних послуг в мобільні додатки та можливість ними користуватися по всій території держави є перспективами подальшого розвитку та підвищенням сфери якості надання адміністративних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про адміністративні послуги»: Відомості Верховної Ради від 06.09.2012 №5203–VI [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90–р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування:Збірник матеріалів / Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін. /– Київ, 2015. – с. 428.
4. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Монографія / І. Б. Коліушко. – Київ: Факт, 2002. – с. 71.
5. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні / Д. С. Тихонова – Київ: Право і безпека, 2014. – № 4. – с. 70–75.
6. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» /– За заг. ред. В.П.Тимощука./ – К.: ФОП Москаленко О.М. – с. 392.
7. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право: Навчальний посібник / В.Б. Авер'янов, В.А. Дерещ, А.М. Школик. – Київ, 2007. – с. 243.
8. Адміністративні послуги. Навчальний посібник /Афанасьєв К.К.: / – Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. – с. 28.
9. Особливості реформування надання публічних послуг в Україні. Науковий журнал / Є. О. Легеза./ – /Право і суспільство/– 2016. - № 3(1). - с. 117-121.
10. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : Навчально-методичні матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. - Київ. : НАДУ, 2012. – с. 11.
11. Адміністративні послуги: Посібник / В. Тимощук; Швейцарсько–український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ. : ТОВ «Софія–А». – 2012. – с. 104.

12. Державні послуги: Місце в системі державного управління / Наукова стаття/ І. В. Космідайло- Електронний журнал – «Ефективна економіка»/ –№ 7,– 2012.
13. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції.: Донецький державний університет управління/ – Маріуполь/– Український культурологічний центр, 2018.- с. 284
14. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. Теоретичні та прикладні питання державотворення: Електронне науково-фахове видання /І. Козюра/ - 2018. - Вип. 22. - с. 132-139.
15. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: [монографія] /, П.В.Ворона. /– Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. – с.138-140
16. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http:// zakon. rada. gov. ua](http://zakon.rada.gov.ua).
17. «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https:// zakon. rada. gov. ua](https://zakon.rada.gov.ua)
18. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії / О. В. Ольшанський // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 3. – с. 156-162
19. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук /–Київ, ТОВ «Підприємництво «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – с. 124
20. Грибко О. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях / О. Грибко, Н. Грабар // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 3. – с. 52–58
21. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади / Чемерис А.О., Лесечко М. Д., Ліпенцев А.В., Каляєв А.О., Ципук В.М. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2004. — с. 148

22. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні / За ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Батанова. — К.: Атіка, 2007. — с.864
23. Адміністративні послуги : навч. посіб. / К. К. Афанасьєв /. - Луганськ : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2010. - с.175
24. Модернізація системи надання адміністративних послуг в контексті адміністративної реформи : навч.–метод. матеріали / В. М. Сороко ; упоряд. Т. А. Саченко. – К. : НАДУ, 2013. – с. 68
25. Критерії оцінки організації та діяльності центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cnap.in.ua/>
26. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / Підгаєць П., Бригілевич І. – – Київ : ТОВ «Софія–А». – 2012. – с.134
27. Адміністративні послуги у країнах європейського союзу та Україні: Стаття– / Я. Б. Михайлюк./ – Ужгородський національний університет, 2015
28. Надання адміністративних послуг в електронній формі:сучасний стан і перспективи розвитку: Стаття – /Я.Б.Михайлюк / – Підприємництво, господарство і право, 2017
29. Громадський моніторинг якості адміністративних послуг, які надаються Міністерством юстиції України. Аналітичний звіт / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. – К.: ФОП Москаленко О.М., 2016. –с. 96
30. Перерозподіл повноважень у сфері надання адміністративних послуг під час упровадження реформи децентралізації – /В. В. Романова. /– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://niss.gov.ua/>
31. Положення про Центр надання адміністративних послуг – [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://dozvil.ua>
32. Системи управління чергою – [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://automatization/pro/>

33. Тотальна "цифрізація" чи держава у смартфоні?: Стаття./ – Р. Матвійчук – / – Українська правда – від 23.10.2019 – [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://www.epravda.com.ua>
34. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України : Указ Президента України від 04.09.2019 № 647– Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
35. Удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню :метод. рек. / Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковікова та ін. ; за заг. ред. Б. Г. Савченка. – К. : НАДУ, 2009. – с. 28
36. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за 2018 рік : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. [ Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://me.gov.ua/Tags/>
- 37.Реформування сфери надання адміністративних послуг в контексті розбудови «сервісної» держави в Україні: збірник наукових праць / Т.Джиги // Актуальні проблеми державного управління :. – 2014. – Вип. 3 (59). –с. 70–74.
38. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація/ Чаусовська С.І. // Держава і регіони. Серія: Державне управління, – 2017. – № 1 (57). – с. 102–108.
39. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333р– [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
40. Класифікація витрат – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://i/factor.ua>
41. Впровадження електронної черги – [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://suo.com.ua>
42. Впровадження електронної черги [Електронний ресурс] Режим доступу:
- 43.Електронний ресурс – Режим доступу:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis)

44. Электронный ресурс – Режим доступа: <https://ela.kpi.ua/bitstream/>
45. Электронный ресурс – Режим доступа: <http://academy.gov.ua/>
46. Электронный ресурс – Режим доступа: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/>
47. Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.dy.nayka.com.ua>
48. Электронный ресурс – Режим доступа: <https://decentralization.gov.ua/uploads/>
49. Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.pravo.org.ua/Adminposlugy/>
50. Электронный ресурс – Режим доступа: <https://www.pravo.org.ua/files/Admin/>
51. Электронный ресурс – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/go/>
52. Электронный ресурс – Режим доступа: <http://pravo.org.ua/>



## ДОДАТОК Е

## Законодавчі акти у сфері надання адміністративних послуг

Назва законодавчого акту	Номер та дата
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади»	№ 90–р від 15.02.2006
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг»	№ 66 від 27.01.2010
Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг»	№ 915 від 11.10.2010
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг»	№ 1076–р від 26.10.2011
Закон України «Про адміністративні послуги»	№5203–VI від 06.09.2012
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг»	№13 від 03.01.2013
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги»	№44 від 30.01.2013
Постанова Кабінету Міністрів послуги «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг»	№57 від 30.01.2013
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг»	№ 118 від 20.02.2013
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг»	№588 від 01.08.2013
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг»	№ 718 від 11.09.2013
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017року»	№ 614–р від 05.05.2014

## Продовження ДОДАТКА Е

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг»	№ 523р від 16.05.2014
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру»	№ 207 від 02.03.2016
Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Порядку інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг»	№ 1501/248 від 08.09.2016

## ДОДАТОК Ж

## Оцінювання ефективності діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Конотопської Міської Ради

Крітерії		Оцінка ЦНАП м. Конотоп
<b>1. Організація роботи:</b>		
1.1. ЦНАП функціонує	30	30
1.2. затверджено перелік (реєстр) адміністративних послуг ЦНАП	10	10
1.3. Повнота (достатність) переліку адмінпослуг для ЦНАП:	5 – 30	
- архітектура, будівництва, благоустрій	5	5
- реєстрації суб'єктів господарювання	5	5
- нерухомість	5	5
- реєстрації місця проживання, паспорт	5	5
1.4. Затверджено Положення про ЦНАП	5	5
1.5. Затверджено регламент ЦНАП	5	5
1.6. Затверджено інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг Затвержені інформаційні картки на усі адміністративні послуги	5 – 20	20
Наявність у цих ІК: інформація про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту)	5	5
вичерпний перелік документів	5	5
інформації щодо оплати	5	5
1.7. Затверджено технологічні картки (ТК) адміністративних послуг		
Затвержені технологічні картки (далі – ТК) на усі послуги виставляється	5	5
За умови наявності у цих ТК: чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи	5	5
проведення у результаті формування ТК раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів)	5	1
1.8. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади переданих до компетенції ЦНАП здійснюється тільки в ЦНАП (це стосується і прийому документів, і видачі результатів, і отримання додаткових документів, інформації)	20	20
1.9. Режим роботи ЦНАП:		
1.9.1. Згідно з вимогами Закону (не менше 7 годин в день, 6 днів на тиждень, без перерви на обід, двічі на тиждень – до 20.00)	20	15

## Продовження ДОДАТКА Ж

1.9.2. Додаткові прийомні години (понад норматив визначений Законом) Додаткові прийомні години (понад 42 години) Кожні 2-і додаткові години – по 1 балу	5 – 10	8
1.10. наявність веб-сайту чи веб-сторінки ЦНАП (з відповідною до закону інформацією) Окрема веб-сторінки чи веб-сайту ЦНАП –5 балів.	5 – 30	5
За умови наявності на цьому ресурсі: чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місця знаходження, довідкового телефону (телефонів), доїзду	5	4
повного переліку послуг та інформаційних карток на кожну послугу	5	4
за зручність пошуку і розташування матеріалів	5	1
стрічка новин про новації у ЦНАПі, законодавстві	5	2
за особливо якісний дизайн веб-ресурсу	5	0
1.11. Надається консультаційна інформація про послуги – (підкреслити і оцінити наявне).	10	5
1) телефоном	5	3
2) електронною поштою	5	5
3) іншими засобами зв'язку		
<i>РАЗОМ</i>	<i>225 балів</i>	<i>140</i>
<b>2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності:</b>		
2.1. Основний офіс – територіальна доступність	20	20
2.2. Відкрито територіальні філії – якщо так, то їх кількість	20 (за кожен офіс)	0
2.3. 1-й та/або 2-ий поверх (вказати поверх)	20	20
2.4. Організація робочого простору (“відкритий простір” / некабінетна система	30	10
2.5. Зонування приміщення (очікування і інформування, обслуговування)	20	15
2.6. Достатність площі (для робочих місць, для відвідувачів)	30	10
2.7. Достатність облаштування (меблі, сервери, тощо)	5 – 10	8
<b>Критерії</b>	<b>Максимальний бал</b>	<b>Оцінка ЦНАП м. Конотоп</b>
2.8. Наявність інформаційно-консультаційного пункту / рецепції (важливо для більших ЦНАП)	20	15
2.9 Наявні стенди з необхідною інформацією відповідно до закону: стенди про ЦНАП і адмінпослуги, вільний доступ ІК, зразки заповнення документів, зручне розташування стендів і інформаційних матеріалів та дизайн і наповнення стендів (за кожен позицію - 5 балів)	20	10

## Продовження ДОДАТКА Ж

2.10 Є друкована продукція про послуги (буклети тощо)	10	0
2.11 Наявні інформаційні кіоски	10	0
2.12 Встановлена система регулювання черги та електронні табло (обов'язково для міст–обласних центрів)	30	0
2.13 Робоче місце, орієнтоване на замовника (2 стільці для відвідувачів, можливість розкласти власні документи тощо) 2 стільці відвідувачам біля робочих місць – 10 балів. Очевидне місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому – 10 балів	20	10
2.14 Наявні місця для очікування (сидіння, для заповнення документів)	10	10
2.15 Кімната особистої гігієни для відвідувачів	15	5
2.16 Умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями (підкреслити і оцінити наявне):		
пандус або кнопка виклику або ліфт,	10	5
приспосований інфомат,	10	0
приспосований термінал керування чергою	10	0
приспосована кімната особистої гігієни	10	10
2.17 Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей)	10	0
2.18 Надаються супутні послуги (оцінити наявне):		
1. каса (банківське відділення) або термінал	10	10
2. продаж канцтоварів	5	0
3. ксерокс	10	0
4. телефон	5	0
5. інтернет	10	5
6. фото на документи	5	0
2.19 Наявність місць для паркування ТЗ відвідувачів	10	10
2.20 Якість візуалізації (вказівники тощо) Наявність візуалізації у приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо) – 5 балів. Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло) –5 балів.	10	3
<b>РАЗОМ</b>	<b>370 балів</b>	<b>154</b>
<b>3. Персонал</b>		
<b>Крітерії</b>	<b>Максимальний бал</b>	<b>Оцінка ЦНАП м. Конотоп</b>
3.1 Призначено/визначено керівника ЦНАП	10	10
3.2 Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах)	10	10
3.3 Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до розрахунку	10-30	20

## Продовження ДОДАТКА Ж

3.4 Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки	10	10
3.5 Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу	30	5
<b>РАЗОМ</b>	<b>370 балів</b>	<b>154</b>
<b>3. Персонал</b>		
3.1 Призначено/визначено керівника ЦНАП	10	10
3.2 Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах)	10	10
3.3 Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до розрахунку	10-30	20
3.4 Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки	10	10
3.5 Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу Проведення хоча б 2 (тренінги, семінари–треніни) протягом останнього календарного року – 5 балів. Кожні 2 додаткові заходи –по 5 балів. Проведення постійних заходів (мін. 1 раз/місяць) – максимальна оцінка 20 балів	30	5
<b>РАЗОМ</b>	<b>80 балів</b>	<b>55</b>
<b>4. Робота бек–офісу (організація надання послуг)</b>		
4.1 Взаємодія органів влади відбувається шляхом передачі документів в паперовому вигляді	5	5
4.2 Впроваджено електронний документообіг:		
• ЦНАП	20	5
• + інші органи влади (для ЦНАП міських рад територіальні органи виконавчої влади)	30	5
4.3 Наявний доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП (підкреслити одне і оцінити його)		
• паперовий	10	5
• електронний	30	30
• змішаний (залежно від суб'єктів)	20	15
4.4 Є Здійснюється контроль стану надання послуги (щодо термінів згідно ТК) зазначити ким (адміністратори, керівник ЦНАП, ін.)	30	20
4.5 Є можливість попереднього запису на прийом (Інтернет / телефон)	20	0
4.6 Заявника інформують про готовність відповіді / результату (телефоном, SMS, інше)	15	5
<b>Критерії</b>	<b>Максимальний бал</b>	<b>Оцінка ЦНАП м. Конотоп</b>
4.7 Час очікування в черзі (середній):		
• до 10 хвилин	30	30

## Продовження ДОДАТКА Ж

• до 15 хвилин	20	
• до 20 хвилин	10	
• до 30 хвилин і більше	0	
<b>РАЗОМ</b>	250	140
<b>5. Аналіз діяльності</b>		
5.1 Чи проводиться аналіз щодо кількості відвідувачів протягом дня (місяця, кварталу, року), які звертаються (підтвердити документом),		
1) за консультаціями	10	5
2) на прийом документів	10	5
3) на отримання документів	10	0
5.2 Чи проведено аналіз щодо навантаження на одного адміністратора (чи іншого працівника) протягом дня (підтвердити документом)	15	5
5.3 Чи наявний та дотримується перелік власних вимог щодо якості надання АП (підкреслити і оцінити наявне)		
1) максимального часу очікування у черзі	10	0
2) часу обслуговування	10	5
3) скорочення терміну надання послуги (н-д, в ТК) тощо	10	0
5.4 Проводиться опитування чи анкетування громадян щодо якості послуг ЦНАП. За умови проведення опитування (анкетування) споживачів послуг будь-яким способом (в приміщенні – скринька, на веб-ресурсі тощо) – 5 балів за кожен спосіб опитування опитування. Проведення періодичного опитування відвідувачів незалежними суб'єктами (представниками НУО, соціологічними структурами тощо) - 10 балів.	25	0
5.5 Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання АП і вживаються відповідні заходи (підтвердження: звіт, протокол) За наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості адмінпослуг – 5 балів. За умови наявності в звіті чітких пропозицій щодо покращення роботи ЦНАП, послуг – 5 балів. За умови наявності фактів впровадження змін (новацій) за результатами аналізу зауважень і пропозицій щодо якості послуг – 5 балів.	15	0
<b>РАЗОМ</b>	110 балів	20
<b>Підсумкова кількість балів</b>	1000	405

