

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Сорока Ілона Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.07(477)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.В. Сорока
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Кравець Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

К.С.Н., ДОЦЕНТ
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **Сороки Ілони Віталіївни**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № від «11» грудня 2020 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«11» грудня 2020 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Сорока Ілона Віталіївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище ,ім'я, по батькові)



АНОТАЦІЯ

СОРОКА І.В. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2020 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми управління системою якості надання адміністративних послуг в Україні. Розкрито теоретико-методологічні основи формування та розвитку системи якості надання адміністративних послуг. Визначено сучасний стан управління системою якості надання адміністративних послуг в Україні і світі. Запропоновано напрями удосконалення управління системою якості надання адміністративних послуг в Україні.

Ключові слова: адміністративні послуги, державне управління системою якості, якість надання адміністративних послуг, ЦНАП, електронне врядування, система надання адміністративних послуг, органи державної влади.

SUMMARY

SOROKA I.V. MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES QUALITY SYSTEM IN UKRAINE.

The qualification work for obtaining the Master's level educational qualification, specialty “Public Administration and Administration”, – Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific applied solution to the problem of management of administrative services quality system in Ukraine. Theoretical and methodological bases of formation and development of administrative services quality system are revealed. The current situation of management of administrative services quality system in Ukraine and the world is determined. The directions of management improvement of administrative services quality system in Ukraine are offered.

Keywords: administrative services, the quality system public administration, quality of administrative services, CNAP, e-government, system of administrative services, public authorities.

МІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	7
1.1. Сутність системи якості надання адміністративних послуг.....	7
1.2. Методичні основи оцінки системи якості адміністративних послуг.....	10
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ І СВІТІ.....	16
2.1. Аналіз зарубіжних практик управління системою якості надання адміністративних послуг.....	16
2.3. Оцінка якості надання адміністративних послуг в Україні.....	18
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	24
3.1. Підвищення якості персоналу центрів з надання адміністративних послуг в контексті взаємодії з громадськістю.....	24
3.2. Підвищення якості процесу надання адміністративних послуг шляхом ефективного використання інформаційно-телекомунікаційних технологій...	27
Висновки до розділу 3.....	30
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із пріоритетних напрямів реформування системи державного управління в Україні є удосконалення процесу надання адміністративних послуг громадянам. В умовах сучасних суспільних викликів формування та подальше управління системою якості надання адміністративних послуг, яка відповідає стандартам якості розвинутих країн світу, ставить за ціль максимально короткі терміни обробки інформації органами державної влади щодо заявленої послуги та максимально швидке її надання громадянам України на основі удосконалення кадрового потенціалу та широкого впровадження нових методів взаємодії шляхом використання у процесі надання адміністративних послуг новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою якості надання адміністративних послуг в Україні. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність системи якості надання адміністративних послуг;
- визначити методичні основи оцінки системи якості адміністративних послуг;
- проаналізувати зарубіжні практики управління системою якості надання адміністративних послуг
- оцінити рівень якості надання адміністративних послуг в Україні;
- визначити напрями удосконалення управління системою якості надання адміністративних послуг в Україні в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління системою якості надання адміністративних послуг в сучасних умовах.

Предмет дослідження – є теоретико-методологічні, методичні і прикладні аспекти управління системою якості надання адміністративних

послуг в Україні.

При написанні кваліфікаційної роботи використувувались наступні *методи дослідження*: історичний та логічний методи – для дослідження процесів появи та розвитку системи якості надання адміністративних послуг в Україні та світі; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення, формування висновків та надання пропозицій; порівняльний – при визначенні принципів та динаміки змін систем якості надання адміністративних послуг та визначення останніх тенденцій розвитку; системного підходу – для оцінки якості надання адміністративних послуг органами державної влади; статистичного аналізу – для встановлення та порівняння показників надання адміністративних послуг в органах державної влади.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у визначенні напрямів удосконалення управління системою якості надання адміністративних послуг в Україні.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Київського університету імені Бориса Грінченка та Поліського національного університету. Результати роботи висвітлені в 3-х публікаціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 39 сторінок, у тому числі 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність системи якості надання адміністративних послуг

Формування та розвиток системи якості надання адміністративних послуг передбачає досягнення максимально короткого терміну обробки інформації органами державної влади щодо заявленої послуги та максимально швидкого її надання громадянам України та особам, які тимчасово перебувають на території країни та мають законне право на їх отримання (посвідки про тимчасове проживання тощо). Слід зазначити, що адміністративні послуги англійською мовою буде «public services», і в сучасній науковій літературі стосовно дослідження природи адміністративних і публічних послуг ці терміни інколи прирівнюються один до одного. Проте, ми вважаємо, що сутність публічних послуг полягає більше в площині сервісу, тобто надання органами державної влади певних сервісів у вигляді, наприклад, шкільного навчання, медичної допомоги, розбудови інфраструктури міста, будівництва та ремонту доріг, утримання та збереження рекреаційних зон, тощо. Адміністративні ж послуги більше пов'язані з видачою та вилученням різних посвідчень, процесом реєстрації чи анулювання діяльності індивідуумів суспільства, тощо.

Дане ствердження підтверджує Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг, яка визначає адміністративну послугу 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 їхньою заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [1].

Історичний процес зародження надання послуг розпочався ще в період V – III ст. до н. е. у стародавньому Китаї в інституті префектур під контролем префекта, який призначався центральним сектором влади. Докази долання державою спірних питань через механізми правової системи надання публічних послуг сягають, щонайменше, часів Стародавнього Єгипту [2], [3].

У римлян була більш досконала система надання публічних послуг. Вони створили адміністративні ієрархії у системі правосуддя, військовій справі, фінансовій та фіскальній системі, системі закордонних та внутрішніх справ. Створена адміністративна структура, яку пізніше наслідувала Римо-Католицька Церква, охопила всю імперію, ієрархія офіцерів звітувала імператору через своїх начальників. Ця вишукана структура зникла після падіння Західної Римської імперії в V столітті, проте набутий практичний досвід ще довго використовувався у Візантійській імперії.

Ранні європейські адміністративні структури склалися з королівських домогосподарств середньовічного періоду. До кінця XII століття офіційні обов'язки в королівських домогосподарствах були чітко визначені, часто з кількома особами, які обіймали одну посаду. Адміністративні послуги, а саме видача дозвільних документів здійснювалася канцлером від імені монарха. Пізніше канцелярія канцлера, яка завжди займалася державними питаннями і стала найважливішим ланкою між старими судовими канцеляріями та сучасними міністерствами, а розвиток сучасного казначейства або міністерства фінансів можна простежити до канцелярії в царське господарство.

З середини XIII століття почали виникати такі установи як верховний суд, який сформувався на основі канцелярій, казначейство та колегіальна королівська рада. Однак в Англії та Франції подібні органи влади з'явилися лише на початку XIV століття. У Бранденбурзі, яким керував курфюрст (князь з правом обирати імператора Священної Римської імперії) і який згодом склав основу Пруської держави, вони стали окремими утвореннями на початку XVII століття. З розвитком та появою нових органів влади розвивалася і система надання адміністративних послуг. Збільшилася їх кількість та розширилася

специфіка залежно від роду адміністративної послуги та органу державної влади, який її надавав. Отже, з розвитком державної служби удосконалювалася і система адміністративних послуг. Саме з початку процесу удосконалення елементів системи надання адміністративних послуг можемо говорити про таке поняття як якість адміністративної послуги, оскільки удосконалення є результатом виявлення недоліків та ціллю їх усунення [4].

В Україні під адміністративною послугою протягом тривалого періоду розуміли отримання або скасування дії певного документу, проте, на нашу думку адміністративна послуга може бути і у формі надання консультацій, роз'яснень та рекомендацій органами державної влади. Національна система надання адміністративних послуг охоплює центральні та місцеві органи влади, більше того владний рівень надання послуги може бути і змішаний, як наприклад у випадку одночасного центрального та місцевого регулювання.

Після вступу в дію Закону України «Про адміністративні послуги» в вересні 2012 року дефініція поняття адміністративні послуги є чітко визначеною. Даний закон стверджує, що адміністративною послугою є «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [5]. Суб'єктами отримання та здійснення заявки щодо такої послуги є громадяни України, а суб'єктом надання послуги є органи державної влади центрального та місцевого рівня. У Концепції розвитку системи надання послуг органами державної влади та в Концепції розвитку системи електронних послуг визначено, що послуги можуть бути платними і безкоштовними [6], [7]. Критерії якості оцінки адміністративних послуг розвивалися разом із стрімким розгалуженням по всій Україні центрів з надання адміністративних послуг (ЦНАП). Основні принципи обрахунку критеріїв якості наведено методиці моніторингу ЦНАП, яка була розроблена в 2014 році в рамках проєкту «Моніторинг ЦНАПів у містах України» за підтримки ЄС.

Стандарти оцінки якості надання послуг органами влади повинні бути затверджені на концептуальних засадах вдоволення громадянами України результатами даних послуг. Проте, такий позитивний результат має залежати і від внутрішньої системи якості роботи центрів з надання послуг. Дану думку підтверджують дослідження О. Бабінової, яка зазначає що оцінка якості адміністративних послуг може проводитися як з точки зору держави (внутрішня оцінка органу влади, ЦНАП), так і з точки зору громадян (зовнішня оцінка). Також можна виділити «змішану» оцінку, проведена зовнішнім незалежним експертом [8].

Таким чином в основі оцінки системи якості надання адміністративних послуг населенню має бути всеохоплююча система управління якістю, яка засновується на міжнародних стандартах ISO 9000. Необхідність прийняття владою стандарт ISO 9000 ґрунтується на запитах клієнтів адміністративних послуг щодо якості та своєчасного задоволення своїх потреб, що характерно для будь-якої демократичної, правової та соціальної держави. Запити на адміністративні послуги подаються замовниками або організаціями, що передбачають вимоги або правила замовника. Вимоги до адміністративної послуги та, в деяких випадках, відповідні процедури можуть бути визначені, наприклад, у процедурних стандартах, договірних угодах та інших правилах.

1.2. Методичні основи оцінки системи якості адміністративних послуг

Оцінка системи якості надання послуг організаціями може здійснюватися на основі відповідності міжнародним сертифікатам якості за системами якості ISO 9001, ISO 14000, ISO 18001. Так, система ISO 9001 передбачає оцінку менеджменту організації на основі відкритого документаційного циклу, в якому відображено всі дії стосовно якості послуги. В умовах появи та поширення коронавірусної інфекції COVID-19 в організаціях, зокрема і державних, які надають послуги може застосовуватися і стандарт ISO 14000, який є

добровільним та відображає екологічність менеджменту під час надання послуги. Існує також стандарт OHSAS 18001, який стосується системи забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я в організаціях, що в сьогоденні умовах є також актуально. Таким чином, всі вищевказані стандарти стосуються процесів управління, які впливатимуть на кінцевий результат – надання якісної адміністративної послуги. Рішення щодо доцільності сертифікації тієї чи іншої діяльності органів державного управління за міжнародною системою ISO приймається на державному рівні.

В контексті триваючої реформи державного управління відбувається безперервний процес удосконалення системи надання адміністративних послуг: щорічно відкривається значна кількість ЦНАП, запроваджуються нові електронні ресурси з надання адміністративних послуг. Система якості надання адміністративних послуг також постійно удосконалюється. Так, в 2017 році міністерством економічного розвитку і торгівлі сумісно з офісом реформування адміністративних послуг (EDGE), було розроблено єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг [14]. В цьому стандарті зазначено єдині вимоги щодо якості обслуговування громадян, які звернулися за отриманням адміністративної послуги. Він передбачає стандарт обслуговування, взаємодії, етики та поведінки діяльності адміністраторів ЦНАП, а також стандарт, яким керується керівник ЦНАП у сфері своєї професійної діяльності та процесі звітування за результатами роботи.

Методика за якою обстежується система управління якістю центральних органів виконавчої влади, до діяльності яких входить надання адміністративних послуг, викладена в «Методичних рекомендаціях щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади» [15]. Етапи здійснення обстеження системи якості органів влади, які спеціалізуються на наданні адміністративних послуг рекомендується здійснювати в наступній послідовності:

- 1) Визначення структурного підрозділу, відповідального за проведення

обстеження та створення робочої групи шляхом видання відповідного рішення.

2) Організація установчого засідання робочої групи для визначення строків та в разі необхідності подальших критеріїв для оцінки процесів та процедур структурними підрозділами виконавчого органу влади.

3). Видання відповідного рішення про затвердження плану контролю системи якості органу влади.

4). Проведення попереднього аудиту системи управління якістю.

5). Узагальнення інформації та реєстрація результатів попереднього контролю системи управління якістю.

6). Організація засідань робочих груп для обговорення результатів попереднього контролю системи управління якістю та визначення подальших кроків та заходів.

7). Розробка та прийняття плану дій щодо вдосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади [15].

Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку швидко поширилися нові цифрові технології, зокрема блокчейн, соціально-гуманітарні технології управління, тощо. Даний факт став передумовою оцифрування частини процесів надання адміністративних послуг, поруч з фактичним зверненням громадян до органів влади, з'явилося поняття та явище електронного звернення. В Україні на вимогу Закону України «Про адміністративні послуги» створено Єдиний державний портал адміністративних послуг, що функціонує відповідно до Порядку затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13 [5]. Метою даного порталу є: впорядкування та надання вичерпної інформації про адміністративні послуги; надання адміністративних та інших публічних послуг в електронному вигляді. Також, на основі концепції подальшого розвитку електронного урядування та проекту «Цифрова держава» запроваджено ресурс з надання адміністративних послуг «ДІЯ» (diia.gov.ua), метою якого є об'єднання всіх відомств в комфортну у користуванні і дієву за результатом єдину електронну систему (рис. 1.1) [18].

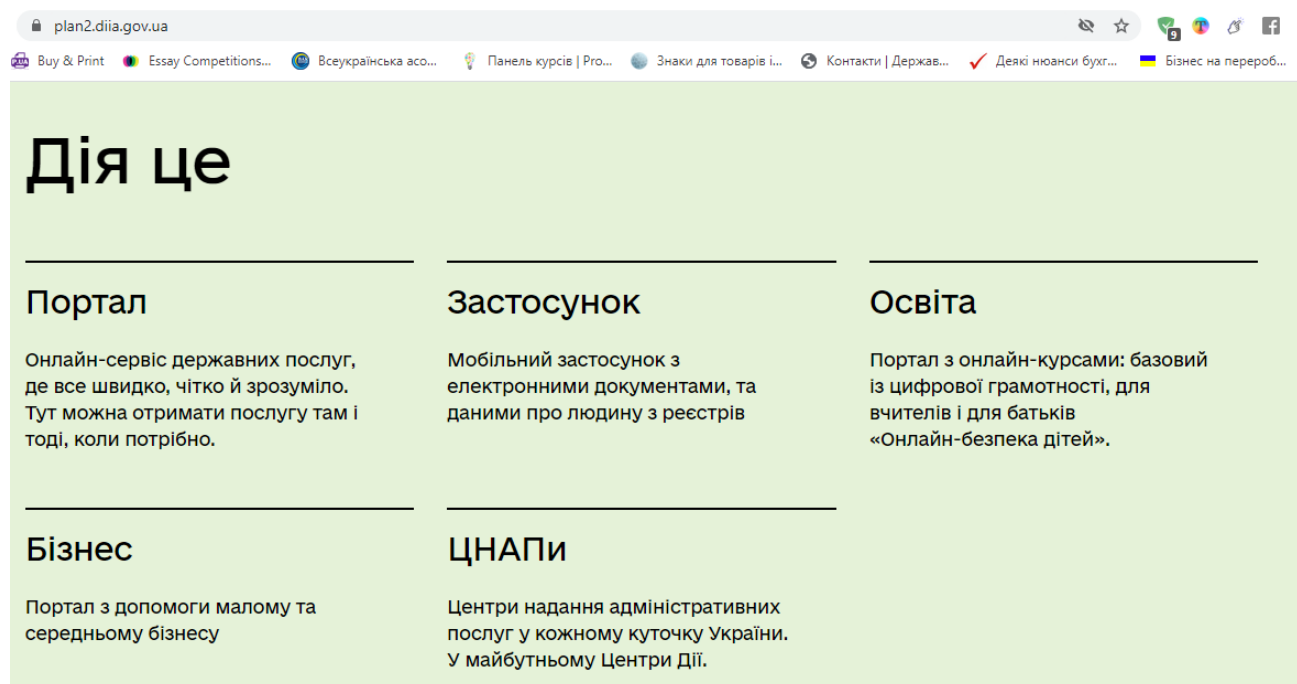


Рис. 1.1. Види сервісів та адміністративних послуг на сайті державного електронного ресурсу «Дія»

Джерело: сайт державного електронного ресурсу «Дія» [18].

Державні послуги в електронному або онлайн форматі є важливою складовою електронної демократії. Електронний уряд передбачає наявність інфраструктури для міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та самоврядування з громадянами та суб'єктами господарювання. Фактично це означає, що співпраця між державними установами і, як наслідок, надання державних послуг стають більш ефективними, оперативними, вимагають менше ресурсів.

Показником якості надання адміністративних послуг є також відгуки громадян у соціальних мережах, а також можливість подати скаргу чи висловити своє невдоволення результатом отримання послуги на державних сайтах з надання послуг у розділі «питання-відповіді». Отже, адміністративні послуги в електронному або онлайн форматі є важливою складовою електронної демократії. Надання адміністративних послуг – це особливий соціальний сервіс, який слід і надалі оцифрувати для громадян широкого

звернення громадян та бізнесу. Впровадження широкого доступу до адміністративних послуг в онлайн форматі дасть можливість покращити якість надання адміністративних послуг, полегшить доступ до них громадян та підприємців, а також знизить рівень корупційних ризиків.

Електронний уряд передбачає наявність інфраструктури для міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та самоврядування з громадянами та суб'єктами господарювання. Фактично це означає, що співпраця між державними установами і, як наслідок, надання адміністративних послуг стають більш ефективними, оперативними, вимагають менше ресурсів часу та капіталу.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження встановлено, що формування та розвиток системи якості надання адміністративних послуг передбачає досягнення максимально короткого терміну обробки інформації органами державної влади щодо заявленої послуги та максимально швидкого її надання громадянам України та особам, які тимчасово перебувають на території країни та мають законне право на їх отримання (посвідки про тимчасове проживання тощо). Зазначено різницю в поняттях «адміністративні послуги» та «публічні послуги». Так, сутність публічних послуг полягає більше в площині сервісу, тобто надання органами державної влади певних сервісів у вигляді, наприклад, шкільного навчання, медичної допомоги, розбудови інфраструктури міста, будівництва та ремонту доріг, утримання та збереження рекреаційних зон, тощо. Адміністративні ж послуги більше пов'язані з видачою та вилученням різних посвідчень, процесом реєстрації чи анулювання діяльності індивідуумів суспільства, тощо.

Оцінка системи якості надання послуг органами влади може здійснюватися на основі відповідності міжнародним сертифікатам якості за системами якості ISO 9001, ISO 14000, ISO 18001. Так, система ISO 9001 передбачає оцінку менеджменту організації на основі відкритого документального циклу, в якому відображено всі дії стосовно якості послуги. В умовах появи та поширення коронавірусної інфекції COVID-19 оцінку системи якості можна здійснювати і за стандартом ISO 14000, який є добровільним та відображає екологічність менеджменту під час надання послуги. Існує також стандарт OHSAS 18001, який стосується системи забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я в організаціях, що в сьогоденнішніх умовах є також актуально. Рішення щодо доцільності сертифікації тієї чи іншої діяльності органів державного управління за міжнародною системою ISO, як і рішення щодо впровадження інших стандартів приймається на державному рівні.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ І СВІТІ

2.1. Аналіз зарубіжних практик управління системою якості надання адміністративних послуг

Одна із провідних європейських систем управління якістю надання адміністративних послуг, яка основана на принципах багатofакторного управління якістю та набула широку популярність у країнах ЄС – це Common Assessment Framework (CAF). Спільна система оцінки (CAF) є результатом співпраці між міністрами ЄС, відповідальними за державне управління. Пілотна версія була представлена в травні 2000 року, а апробовані версії були запуснені в дію в 2002, 2006 і 2013 роках. Ресурсний центр CAF був створений в Європейському інституті державного управління (EIPA). CAF - це простий у використанні, безкоштовний інструмент для допомоги органам влади по всій Європі у використанні методів управління якістю для підвищення ефективності їх функціонування. CAF - це інструмент повного управління якістю, який заснований на моделі Європейського фонду управління якістю (EFQM). Він розроблений спеціально для органів державної влади з урахуванням їх спеціалізацій та характерних особливостей [20].

Модель базується на передумові, що позитивний результат функціонування органів державної влади, які надають адміністративні послуги населенню досягається на основі синергетичної дії таких рушійних факторів як ефективні стратегія та планування, персоналу, партнерство, ресурси та власне функціональний внутрішній процес (рис.2.1.).

Запровадження системи CAF має на меті стати каталізатором для повного вдосконалення процесу в організаціях і має п'ять основних цілей:

- ознайомити державні адміністрації з культурою досконалості та принципами Total Quality Management (TQM); направляти їх поступово до повноцінного циклу «плануй-виконуй-перевірй-дій (PCDA)»;
- сприяти самооцінці громадської організації з метою досягнення заходів щодо діагностики та вдосконалення;
- виступати мостом між різними моделями, що використовуються в управлінні якістю;
- сприяти навчанню між організаціями державного сектору.



Рис. 2.1. Модель європейської системи управління якістю в органах державної влади (Common Assessment Framework, CAF).

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Висока роль у впровадженні CAF полягає у залученні всього персоналу в дану систему, оскільки. CAF – це спільний проект для керівництва та персоналу, і дуже часто це перший випадок, коли керівництво та персонал зустрінуться, щоб обговорити стан справ організації та варіанти на майбутнє з метою підвищення ефективності та результативності.

Систему CAF почали використовувати в європейській практиці з 2000

року майже в 2000 організацій державного сектора одночасно. Кількість користувачів з кожним роком зростає.

У 2009 році було удосконалено систему зворотного зв'язку системи якості САФ для подальшої підтримки органів влади з метою підвищення ефективності використання даної моделі у майбутньому. Слід зазначити, що саме ця європейська модель була взята за основу при розробці національної методології проведення попереднього обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади, яка була затверджена наказом НАДС в 2019 році [15].

2.2. Оцінка якості надання адміністративних послуг в Україні

Створення універсальної служби обслуговування громадян, так званих «універсамів послуг», а сьогодні в Україні – ЦНАПів почалося в 90-ті роки в період формування нової світової моделі управління «влада як постачальник послуг для громадянина». У багатьох європейських країнах на основі даного підходу були створені центри з надання адміністративних послуг «все в одному» («one-stop-shop»).

Аналіз зарубіжного досвіду функціонування системи надання адміністративних послуг громадянам (фізичним та юридичним особам) виявив, що перед створенням центру з надання публічних послуг – приймається рішення якими питаннями буде займатися даний центр. У Німеччині, наприклад перелік питань, які може вирішувати центр послуги, які часто є в запиті у населення та не потребують тривалої обробки. Зазвичай 80% послуг, що надаються – це послуги, пов'язані з видачою посвідчень, ідентифікаційних документів шляхом процедур реєстрації, перереєстрація, оформлення, видачі готових документів тощо. Інші послуги (20%), що надаються універсами послуг – це загальні консультації та допомога; видача анкет до інших агентств; послуги пов'язані з втратою / знаходженням речей (бюро знахідок), продаж туристичних карт та сувенірів, продаж квитків та ін.

Дані універсами послуг, як правило, не надають соціальних послуг, дозволів на будівництво та послуг, які визначають (засвідчують) цивільний стан, що пояснюється особливістю законодавства тією чи іншою країни. Акцент даних центрів робиться на «швидких» послугах. Центри публічних послуг, які видають дозволи знаходяться в адміністративних територіальних одиницях з кількістю мешканців приблизно від 200 тис. осіб [24, с.78].

Стратегія реформування державного управління в Україні на 2016-2020 роки та її план реалізації містить розділ про реновацію системи надання адміністративних послуг та удосконалення законодавчої бази з метою більш ефективного виконання адміністративних процедур [25]. Слід зазначити, що протягом останніх 4-х років сфера надання адміністративних послуг розвивалася стрімкими темпами (рис. 2.2).

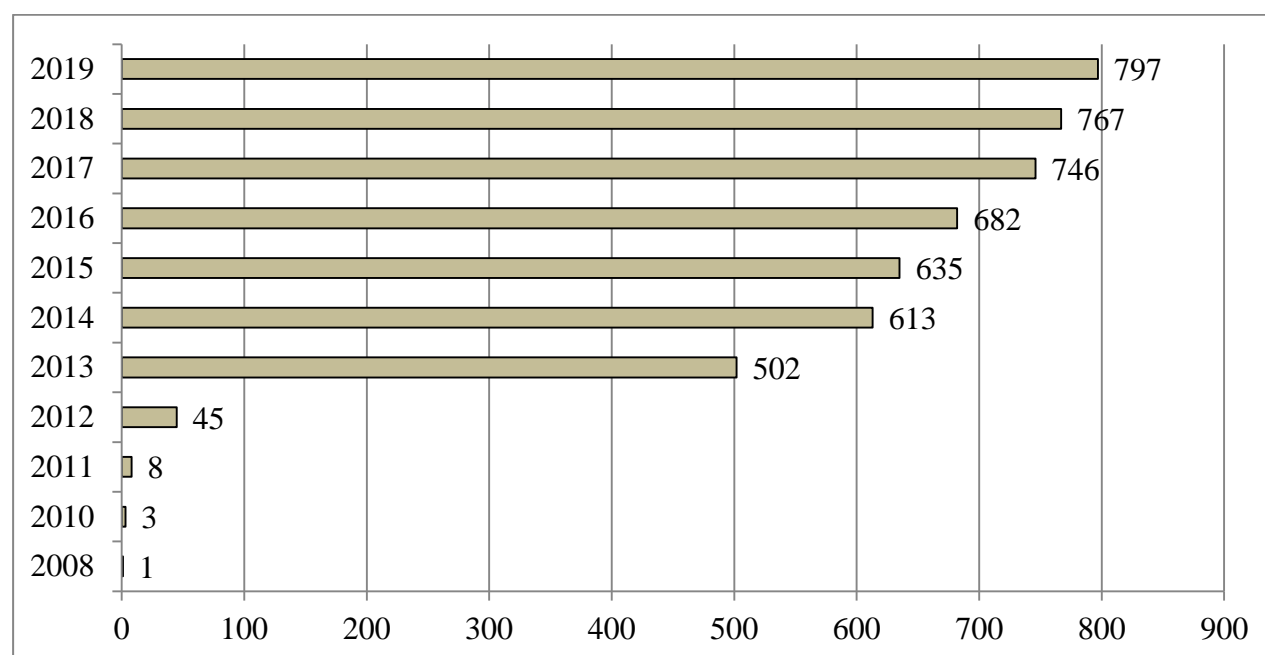


Рис. 2.2. Утворення ЦНАП в Україні по роках, одиниць

Джерело: побудовано автором на основі [26], [27].

Як свідчить рисунок 2.2. кількість центрів з надання адміністративних послуг в Україні з 2012 року по 2019 рік збільшилася на 752 одиниці, тобто беручи до уваги що відкрито було ще 51 територіальний підрозділ і обладнано

161 віддалене робоче місце та 8 мобільних ЦНАПів, збільшилася майже у 20 разів. Розподіл ЦНАПів за органами, що їх утворили зображено на рис. 2.3.

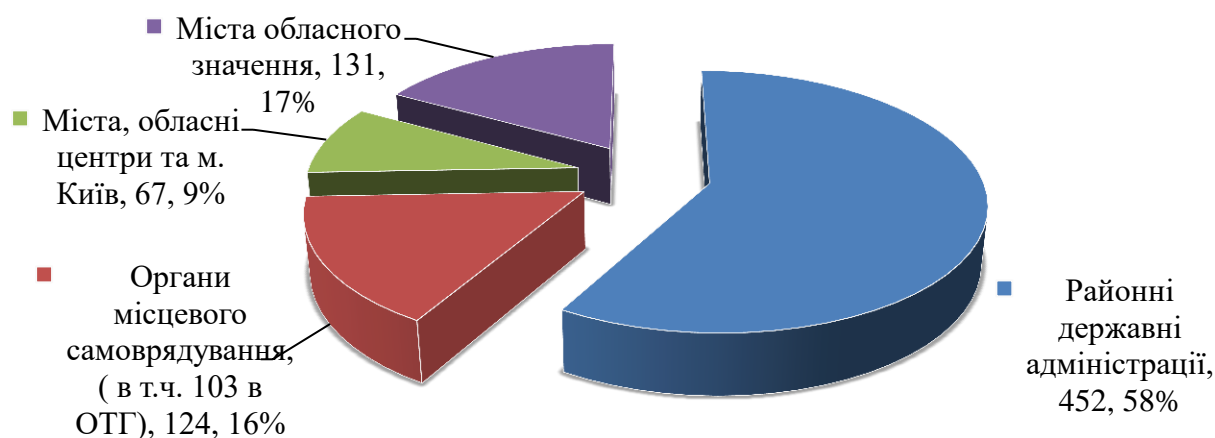


Рис. 2.3. Розподіл ЦНАП у розрізі органів, що їх утворили, 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі [27].

В 2019 році Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» на замовлення Центру політико-правових реформ в рамках проекту «Посилення ролі громадянського суспільства у забезпеченні демократичних реформ і якості державної влади» провів дослідження з приводу якості надання адміністративних послуг в Україні. Опитування проводилося у 30-ти містах України, кількість респондентів склала 3434 осіб (близько 100-150 у кожному місті) [29].

За результатами дослідження відвідувачі ЦНАП в переважній більшості задоволені ясністю інформативних вивісок на вході до приміщень ЦНАП, наявністю інформаційних стендів, зразків документів, доступністю формулярів, бланків, належною комфортною зоною для очікування та розкладам роботи центрів. Слід зазначити, що простежується зростання вдовolenня зручністю приміщень для людей з інвалідністю. Таким чином, аналіз якості надання послуг ЦНАП в містах, які були у вибірці, виявив, що абсолютна більшість громадян, які зверталися до центрів з надання адміністративних послуг, оцінює його роботу позитивно [29].

Регіональний стан розвитку центрів з надання публічних послуг державою громадянам за кількістю ЦНАПів на початок поточного року відображено на рис. 2.4. Фінансування щодо створення ЦНАПів здійснюється в межах проекту U-LEAD та Державного фонду регіонального розвитку. U-LEAD в межах програми ЄС.

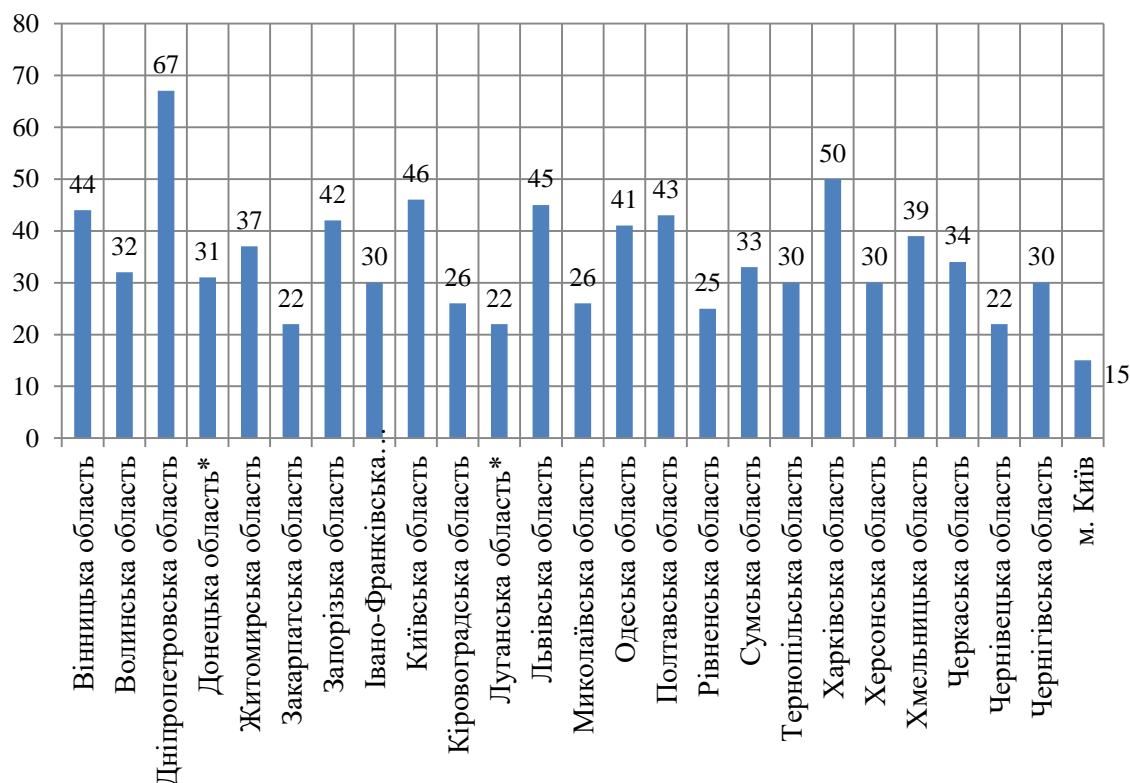


Рис. 2.4. Кількість ЦНАПів разом з територіальними підрозділами за областями України та м. Київ, одиниць, 01.01.2020 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [26].

Політику щодо створення, функціонування та розвитку центрів з надання адміністративних послуг останні роки формувало та регулювало Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 18 вересня 2019 р. КМУ Постановою від № 856 постановив, що питаннями формування та реалізації державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг буде покладено на Міністерство цифрової трансформації України. З 2020 р.

міністерство планує запуснути цифровий моніторинг якості обслуговування в центрах з надання адміністративних послуг. Завдяки моніторингу планується оптимізувати та удосконалити процес «запит→←надання» адміністративних послуг в Україні.

Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС за методикою, затвердженою НАДС 26 квітня 2019 р., № 80-19 було проведено дослідження системи якості управління центральних органів влади. Основні акценти даної методики наведено в розділі 1 даного дослідження. Особливий акцент у дослідженні робився на наданні якісних адміністративних послуг населенню [15], [30]. Вихідні дані для дослідження надали 46 органів влади (14 міністерств та 32 інших органів виконавчої влади). Дослідження провели відповідно методики НАДС (40 органів виконавчої влади), методиці САФ (МВС України), до стандарту ISO 9000:2015 (Державна авіаційна служба України, Державне агентство України з управління зоною відчуження) та за методологією Lean Government (Міністерство закордонних справ України, Державна архівна служба України, Державне космічне агентство України) [30, с. 14].

Дослідження проводилося за п'ятьма критеріями: *«Лідерство»*, *«Стратегічне планування»*, *«Персонал та управління персоналом»*, *«Партнерство та ресурси»* та *«Процеси»*. В результаті такого комплексного дослідження були зроблені наступні висновки: 104,65 із 140 можливих балів за критерій «лідерство»; 78,3 із 110 за критерієм «стратегічне планування»; 59,85 із 85 балів за «управління персоналом»; 71,39 із 100 балів за критерієм «партнерство та ресурси» та за критерієм якості «організаційні процеси» (56,27 із 85 балів). Дані показники свідчать про загальну оцінку системи управління якістю органів виконавчої влади на рівні «4» (добре) за п'ятибальною шкалою, де 5 – «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2- «незадовільно», 1 – «дуже незадовільно» [30, с. 14]. За результатами даного дослідження розроблено подальший план розвитку систем управління якістю органів виконавчої влади.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу світових практик управління системою якості надання адміністративних послуг встановлено, що найкраще себе зарекомендувала в європейському просторі система Common Assessment Framework (скорочено CAF). Спільна система оцінки (CAF) є результатом співпраці між міністрами ЄС, відповідальними за державне управління. Модель базується на передумові, що позитивний результат функціонування органів державної влади, які надають адміністративні послуги населенню досягається на основі синергетичної дії таких рушійних факторів як ефективні стратегія та планування, персоналу, партнерство, ресурси та власне функціональний процес. Слід зазначити, що саме ця європейська модель була взята за основу при розробці національної методології проведення попереднього обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади, яка була затверджена наказом НАДС в 2019 році.

Реформування державного управління в Україні містить розділ про реновацію системи надання адміністративних послуг Протягом останніх 4-х років сфера надання адміністративних послуг розвивалася стрімкими темпами: кількість центрів з надання адміністративних послуг в Україні з 2012 року по 2019 рік збільшилася на 752 одиниці, тобто беручи до уваги що відкрито було ще 51 територіальний підрозділ і обладнано 161 віддалене робоче місце та 8 мобільних ЦНАПів, збільшилася майже у 20 разів.

Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС за методикою, затвердженою НАДС 26 квітня 2019 р., № 80-19 було проведено дослідження системи якості управління центральних органів влади. Дослідження проводилося за п'ятьма критеріями: *«Лідерство»*, *«Стратегічне планування»*, *«Персонал та управління персоналом»*, *«Партнерство та ресурси»* та *«Процеси»*. В результаті комплексного дослідження оцінка системи управління якістю органів виконавчої влади становить «4» (добре) за п'ятибальною шкалою.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Підвищення якості персоналу центрів з надання адміністративних послуг в контексті взаємодії з громадськістю.

Якість персоналу органів виконавчої влади в сфері надання публічних послуг є однією з домінуючих складових системи управління якістю державної служби. В результаті оцінки системи якості управління органів виконавчої влади, яка була презентована в параграфі 2.2. даного дослідження, було встановлено, що даний критерій («Персонал та управління персоналом») отримав 59,85 балів із 85-ти можливих, тому питання щодо подальшого удосконалення управлінських процесів, які впливають на підвищення якості персоналу є доволі актуальним.

Провідна проблема в сфері надання адміністративних послуг криється в комунікації та взаємодії владних органів та громадськості. Протягом останніх 4-х років по всій території України розпочали свою роботу близько 200 нових центрів з надання адміністративних послуг (ЦНАП), кількість яких постійно зростає і в 2019 році вона становила 752 одиниці. ЦНАП були створені за європейським прикладом найкращих практик з надання державою послуг громадянам і мають на меті інтегрувати всі органи державної влади в контексті «єдиного вікна», до якого населення може звернутися із запитом отримати будь-яку державну послугу. Таким чином, зважаючи на багатовекторність ЦНАП, постає питання забезпечення даних організацій висококваліфікованими кадрами, які б могли якісно та ефективно відреагувати на запит громадян стосовно отримання послуги при чому як в офлайн, так і в онлайн форматі, що особливо актуально під час впровадження карантинних обмежень в зв'язку з

появою та поширенням вірусу SARS-CoV-2 (COVID-19).

Слід зазначити, що в системі якості з надання адміністративних послуг в сфері комунікації та взаємодії з громадськістю існують певні стандарти стосовно зовнішнього вигляду, тривалості робочого дня, професійного стилю спілкування із замовником послуг, організації процесу надання послуги, використання у діяльності інформаційно-телекомунікаційних засобів зв'язку. У зв'язку з тим, що ЦНАП – це, порівняно із іншими, нова державна структура, яка постійно розвивається, то проведення курсів із підвищення кваліфікації персоналу є постійним явищем. Підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП можна розділити умовно на початковий та подальші курси удосконалення більш вузьких професійних навичок. Так, наприклад, на початковому курсі наголошують на зовнішньому вигляді адміністратора з надання послуг: загальних правил одягу та використання аксесуарів, парфумів тощо (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стандарт якості зовнішнього вигляду персоналу центрів з надання адміністративних послуг громадянам, 2019 р.

Джерело: [14, с. 16].

Згідно єдиних вимог (стандарту) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг адміністратор має бути одягнений ділову форму корпоративного зразка (у разі наявності) [14]. У разі відсутності

корпоративного одягу, адміністратор має дотримуватися наступних правил (дрес-коду):

- для чоловіків: перевага надається класичному костюму темних кольорів (темно-сірий або темно-синій). Краватка, взуття (закрите), шкарпетки повинно відповідати стилю та кольоровій гамі костюму, сорочки рекомендовано білого або блакитного кольору.

- для жінок: перевага надається діловим костюмам зі спідницею або брюками. Взуття закритого типу, підбори 3-4 см. Колготки мають бути чорними, коричневими або тілесними.

Стосовно аксесуарів та парфумів. Із аксесуарів має бути наявним бейдж з ім'ям та прізвищем, з прикрас дозволяється обручка та сережки незначного розміру. Використання парфумів є дозволеним, проте їх аромат не має бути різким.

Стосовно удосконалення якості персоналу в контексті комунікації з громадянами варто зробити акцент на доступності, зрозумілості, відкритості та підзвітності процесу надання послуг. Адміністратор ЦНАП повинен бути відкритим до громадян, які звертаються за послугою та готовим допомогти у разі виникнення додаткових питань. Так, наприклад, за єдиним стандартом адміністраторам ЦНАП, слід уникати відповіді «ні», оскільки така відповідь може сприйматися громадянином, що звернувся за послугою, негативно. Слід також уникати відповіді «не знаю». Натомість слід чітко сказати, хто може дати відповідь на питання, або самому адміністратору дізнатися відповідь у більш професійних спеціалістів та надати її представнику громадськості.

З метою удосконалення управління системою якості надання адміністративних послуг у розрізі категорії «персонал» слід складати орієнтовні графіки підвищення персоналу відповідно до їх професійних навичок та тривалості робочого стажу в центрі. Програми організації U-LEAD пропонують багато тренінгів з ділового етикету та гендерних питань, залучаються до програм з підвищення кваліфікації і університети, які

презентують багато програм стосовно взаємодії влади та громадськості, основ протидії корупції, тощо.

3.2. Підвищення якості процесу надання адміністративних послуг шляхом ефективного використання інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Останніми роками в Україні розпочався процес запровадження електронного урядування. Станом на 2018 рік запроваджено 118 послуг для громадян України на єдиному веб порталі органів виконавчої влади України, за сприянням організацій USAID/UK aid сумісно з Міністерством цифрової трансформації запущено проект Дія, метою якого є надання всіх адміністративних послуг країни в онлайн режимі. Не зважаючи на стрімкий розвиток оцифрування послуг та відкриття даних в сфері використання інформаційно-телекомунікаційних технологій залишається багато питань. Зокрема, невирішеним питанням залишається відсутність єдиного порядку електронного документообігу, недостатній рівень навичок користування сучасними технологіями населення (особливо людей похилого віку) і одночасні вимоги щодо подання заяв із соціальних питань тільки через електронні системи (так є наразі з наданням карантинної допомоги ФОПам у зв'язку з карантинними обмеженнями). Відкритим залишається також питання щодо недостатнього рівня кібербезпеки в державі та особливостей використання електронного підпису. Такі моменти гальмують розвиток електронного врядування і, зокрема, надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційно-телекомунікаційних технологій. Так, у роботі ЦНАП є стандарт щодо спілкування телефонним зв'язком, листування та інтерактивного інтернет-обслуговування, де останнє передбачає надання інформації щодо отримання адміністративних послуг на сайтах ЦНАП, хоча багато сайтів ЦНАП не працює, або інформація про ЦНАП знаходиться на сайті міської (районної) адміністрації. Надання адміністративних послуг в електронному вигляді

пропонується на сайті єдиного державного порталу адміністративних послуг, але зважаючи на поточну концепцію розвитку електронного урядування «Цифрова держава» та стратегічні плани щодо можливості надання адміністративних послуг в онлайн режимі до 2024 року у стопроцентному обсязі, кількість послуг, які доступні онлайн та наявні на сайті станом на 1 листопада 2020 року є недостатньою (рис. 3.2).

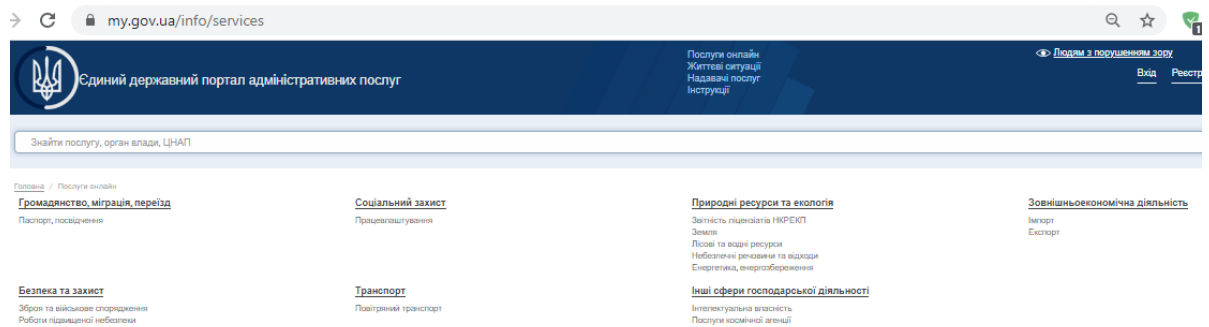


Рис. 3.2. Онлайн послуги єдиного державного порталу адміністративних послуг, 2020 р.

Джерело: [25].

Існує проблема дублювання пропозиції адміністративних послуг ЦНАП та ресурсом Дія, що викликає додаткові вагання з боку громадян щодо звернення. Сайти з надання послуг є недостатньо комфортними та якісними за своїм наповненням для ефективного користування громадян. Отже, з урахуванням всіх існуючих проблем розвитку електронного урядування в Україні, пропонуємо наступні напрями підвищення якості процесу надання адміністративних послуг шляхом ефективного використання інформаційно-телекомунікаційних технологій.

1. Узгодження всіх електронних ресурсів щодо надання адміністративних послуг між собою, уникнення дублювання інформації, одночасне наповнення баз даних цих ресурсів. Краще, звичайно, в майбутньому перейти до використання одного і єдиного ресурсу. Це забезпечить чіткість та більшу зрозумілість з боку громадян.

2. Розширення асортименту адміністративних послуг онлайн з метою надання рівномірного та рівноправного доступу до отримання послуг всіх громадян України: як жителів великих міст (в яких є наявні ЦНАП), так і мешканців віддалених регіонів, районів, селищ та сіл (в яких немає ЦНАП). Забезпечення найвищого ступеня онлайн доступності є вкрай необхідним під час пандемій.

3. Вирішення проблеми ідентифікації громадян з метою уникнення кіберзлочинів та інтернет шахрайства шляхом подвійної верифікації (вхід на сайт → логін, пароль → смс з кодом на телефон → введення коду на сайт → ідентифікація клієнта на сайті адміністративних послуг). Розвиток нормативно-правового забезпечення в контексті синхронізації норм та законів стосовно доцільності та законності використання електронного підпису, а також виявлення та притягнення до відповідальності кіберзлочинців та шахраїв.

4. Налагодження зворотного зв'язку громадян-отримувачів послуг із повним спектром зручних інструментів, які допомогли б йому зробити відгук щодо отриманої послуги чи подати скаргу у випадку негативного досвіду. Для пришвидшення налагодження процесів взаємодії влади та громадськості в сфері надання адміністративних послуг онлайн рекомендується залучати інститути громадянського суспільства. Прозорість та підзвітність єдиної системи надання адміністративних послуг знизить також корупційні ризики, що в умовах сьогодення є актуальним.

Запровадження даних напрямів у систему якості надання адміністративних послуг громадянам забезпечить можливість отримання даних послуг мешканцями віддалених територій, знизить ризик виникнення неправомірної вигоди, усуне ризик зараження під час пандемій.

Висновок до розділу 3

В результаті теоретичного та прикладного аналізу системи надання адміністративних послуг в Україні, виявлено позитивні тенденції розвитку в даній сфері громадського буття нашої держави: надання послуг стало більш оперативним, результативним та комфортним. Задля подальшої успішної реалізації даного проекту в умовах розвитку цифрової економіки та поширення коронавірусної інфекції запропоновано основні напрями підвищення якості процесу надання адміністративних послуг шляхом ефективного використання інформаційно-телекомунікаційних технологій, а саме: узгодження всіх електронних ресурсів щодо надання адміністративних послуг між собою, уникнення дублювання інформації; розширення асортименту адміністративних послуг онлайн з метою надання рівномірного та рівноправного доступу до отримання послуг всіх громадян України: як жителів великих міст (в яких наявні ЦНАП), так і мешканців віддалених регіонів, районів, селищ та сіл (в яких немає ЦНАП); вирішення проблеми ідентифікації громадян з метою уникнення кіберзлочинів та інтернет шахрайства шляхом подвійної верифікації; розвиток нормативно-правового забезпечення в контексті синхронізації норм та законів стосовно доцільності та законності використання електронного підпису, а також виявлення та притягнення до відповідальності кіберзлочинців та шахраїв; налагодження зворотного зв'язку громадян-отримувачів послуг із повним спектром зручних інструментів, які допомогли б йому зробити відгук щодо отриманої послуги чи подати скаргу у випадку негативного досвіду. Для пришвидшення налагодження процесів взаємодії влади та громадськості в сфері надання адміністративних послуг онлайн рекомендується залучати інститути громадянського суспільства. Прозорість та підзвітність єдиної системи надання адміністративних послуг знизить також корупційні ризики, що в умовах сьогодення є актуальним.

ВИСНОВКИ

Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. В результаті дослідження встановлено, що формування та розвиток системи якості надання адміністративних послуг передбачає досягнення максимально короткого терміну обробки інформації органами державної влади щодо заявленої послуги та максимально швидкого її надання громадянам України та особам, які тимчасово перебувають на території країни та мають законне право на їх отримання (посвідки про тимчасове проживання тощо). Зазначено різницю в поняттях «адміністративні послуги» та «публічні послуги». Так, сутність публічних послуг полягає більше в площині сервісу, тобто надання органами державної влади певних сервісів у вигляді, наприклад, шкільного навчання, медичної допомоги, розбудови інфраструктури міста, будівництва та ремонту доріг, утримання та збереження рекреаційних зон, тощо. Адміністративні ж послуги більше пов'язані з видачою та вилученням різних посвідчень, процесом реєстрації чи анулювання діяльності індивідуумів суспільства, тощо.

2. Оцінка системи якості надання послуг органами влади може здійснюватися на основі відповідності міжнародним сертифікатам якості за системами якості ISO 9001, ISO 14000, ISO 18001. Так, система ISO 9001 передбачає оцінку менеджменту організації на основі відкритого документального циклу, в якому відображено всі дії стосовно якості послуги. В умовах появи та поширення коронавірусної інфекції COVID-19 оцінку системи якості можна здійснювати і за стандартом ISO 14000, який є добровільним та відображає екологічність менеджменту під час надання послуги. Існує також стандарт OHSAS 18001, який стосується системи забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я в організаціях, що в сьогоденні є також актуально. Рішення щодо доцільності

сертифікації тієї чи іншої діяльності органів державного управління за міжнародною системою ISO, як і рішення щодо впровадження інших стандартів приймається на державному рівні.

3. В результаті аналізу світових практик управління системою якості надання адміністративних послуг встановлено, що найкраще себе зарекомендувала в європейському просторі система Common Assessment Framework (скорочено CAF). Спільна система оцінки (CAF) є результатом співпраці між міністрами ЄС, відповідальними за державне управління. Модель базується на передумові, що позитивний результат функціонування органів державної влади, які надають адміністративні послуги населенню досягається на основі синергетичної дії таких рушійних факторів як ефективні стратегія та планування, персоналу, партнерство, ресурси та власне функціональний процес. Слід зазначити, що саме ця європейська модель була взята за основу при розробці національної методології проведення попереднього обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади, яка була затверджена наказом НАДС в 2019 році.

4. Реформування державного управління в Україні містить розділ про реновацію системи надання адміністративних послуг Протягом останніх 4-х років сфера надання адміністративних послуг розвивалася стрімкими темпами: кількість центрів з надання адміністративних послуг в Україні з 2012 року по 2019 рік збільшилася на 752 одиниці, тобто беручи до уваги що відкрито було ще 51 територіальний підрозділ і обладнано 161 віддалене робоче місце та 8 мобільних ЦНАПів, збільшилася майже у 20 разів.

5. Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС за методикою, затвердженою НАДС 26 квітня 2019 р., № 80-19 було проведено дослідження системи якості управління центральних органів влади. Дослідження проводилося за п'ятьма критеріями: «Лідерство», «Стратегічне планування» «Персонал та управління персоналом» «Партнерство та ресурси» та «Процеси». В результаті комплексного дослідження оцінка системи управління якістю органів виконавчої влади становить «4» (добре) за п'ятибальною шкалою.

6. В результаті теоретичного та прикладного аналізу системи надання адміністративних послуг в Україні, виявлено позитивні тенденції розвитку в даній сфері громадського буття нашої держави: надання послуг стало більш оперативним, результативним та комфортним. Задля подальшої успішної реалізації даного проекту в умовах розвитку цифрової економіки та поширення коронавірусної інфекції запропоновано основні напрями підвищення якості процесу надання адміністративних послуг шляхом ефективного використання інформаційно-телекомунікаційних технологій, а саме: узгодження всіх електронних ресурсів щодо надання адміністративних послуг між собою, уникнення дублювання інформації; розширення асортименту адміністративних послуг онлайн з метою надання рівномірного та рівноправного доступу до отримання послуг всіх громадян України: як жителів великих міст (в яких наявні ЦНАП), так і мешканців віддалених регіонів, районів, селищ та сіл (в яких немає ЦНАП); вирішення проблеми ідентифікації громадян з метою уникнення кіберзлочинів та інтернет шахрайства шляхом подвійної верифікації; розвиток нормативно-правового забезпечення в контексті синхронізації норм та законів стосовно доцільності та законності використання електронного підпису, а також виявлення та притягнення до відповідальності кіберзлочинців та шахраїв; налагодження зворотного зв'язку громадян-отримувачів послуг із повним спектром зручних інструментів, які допомогли б йому зробити відгук щодо отриманої послуги чи подати скаргу у випадку негативного досвіду. Для пришвидшення налагодження процесів взаємодії влади та громадськості в сфері надання адміністративних послуг онлайн рекомендується залучати інститути громадянського суспільства. Прозорість та підзвітність єдиної системи надання адміністративних послуг знизить також корупційні ризики, що в умовах сьогодення є актуальним.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> (дата звернення 08.10.2019).
2. Haley, John O. (2016). *Law's Political Foundations: Rivers, Rifles, Rice, and Religion*. Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar Publishing. pp. 43–44.
3. Hovey, Craig; Phillips, Elizabeth (2015). *The Cambridge Companion to Political Theology*. New York: Cambridge University Press. p. 4–5.
4. Stephen P. Osborne. (2020). *Public Service Logic Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. Taylor & Francis Publishing. p. 34.
5. Про адміністративні послуги: Закон України 6 вересня 2012 року, № 5203-VI // Відомості Верховної Ради України – 2012, № 32, ст.409.
6. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / [Т. Маматова, Ю. Шаров, М. Зварич, Ю. Щербініна]. – К.: ПРООН, 2013. – 120 с.
7. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. Розпорядження КМУ від 16 листопада 2016 р. № 918-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80> (дата звернення 30.08.2020).
8. Бабінова О. Сучасний європейський досвід місцевого та регіонального управління. /О. Бабінова// Державне управління та місцеве самоврядування, 2012, вип. 3(14), с. 248-257.9.
- Сорока, І.В. Сорока // Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 23 червня 2020 року. – Житомир: ЖНАЕУ, 2020. – 460 с.
10. Сорока К. М. Теоретико-методологічні засади надання адміністративних послуг органами державної (публічної) влади / К.М. Сорока,

І.В. Сорока // Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції. – Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. – 560 с.

11. Венедиктова І. Юридична природа публічних послуг / І. Венедиктова // Вісник Харківського національного університету. – 2009. – № 841. – С. 88–91

12. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право / В. Б. Авер'янов. – Київ : Вид. Дім «Ін-Юре», 2002. – 668 с.

13. Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_en

14. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. Київ, 2017. Режим доступу: <https://cnap.in.ua/802/> (дата звернення 23.08.2020)

15. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади. Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 80-19 від 26.04.2019. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19#Text (24.08.2020).

16. Тимощук В. П. Адміністративні послуги : посібник / [В. Тимощук] ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : ТОВ «Софія- А», 2012. – 104 с.

17. Сорока І. В. Підвищення якості персоналу центрів з надання адміністративних послуг в контексті взаємодії з громадськістю / І.В. Сорока // Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. 352 с.

18. Дія. Веб-сайт державного сервісного ресурсу. Режим доступу: <https://diia.gov.ua/> (дата 23.09.2020)

19. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики. Київ, 2013. –

124 с. // Офіц. веб-сайт Програми розвитку ООН в Україні. – Режим доступу: http://undp.org.ua/les/ua_64594Monitoring_Poslug_PRINT_small_size.pdf (дата 23.08.2020)

20. What is CAF? European Public Administration Network. Режим доступу: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (дата звернення 20.09.2020)

21. Щодо надання роз'яснення термінів, які застосовуються у Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення. Лист Міністерства Юстиції України від 18.12.2009 N 967-0-2-09-22 Верховній Раді України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v967-323-09#Text> (дата звернення 23.08.2020)

22. Тимощук В. П. Адміністративна процедура і адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / В. П. Тимощук. – Київ : Факт, 2003. – 496 с.

23. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>

24. E-SENS: easy digital public services within Europe. – Режим доступу: <https://www.esens.eu/>. (дата звернення 23.09.2020)

25. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://my.gov.ua/info/services> , (дата звернення 07.10.2019).

26. Інформація щодо центрів надання адміністративних послуг у регіонах України (станом на 01.01.2020). Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=288da497-975a-4de1-9bb0-7ad77b80fba9&title=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnikhPoslugURegionakhUkraini-stanomNa01-110-2019->

27. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за I півріччя 2018 року. Мережа центрів надання адміністративних послуг в

Україні (станом на 01.07.2018 згідно звіту МЕРТ) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: me.gov.ua

28. Участь громадян у прийнятті державних рішень / за заг.ред. І. Попова. – К. : УНЦПД, 2006. – 32 с.

29. Оцінка діяльності центрів надання послуг у 30 містах України. Фонд Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/otsinki-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-30-mistakh-ukraini> (дата звернення 23.08.2020)

30. Звіт за результатами проведеного у 2019 році попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади [Електронне видання] / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. В. Купрія]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 32 с.

31. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади / О. В. Карпенко. – Київ : АМУ, 2014. – С. 16.

32. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги і їх юридична природа/ Е. Ф. Демський // Юридична наука : наук. юрид. журн. – 2011. – Вип. 1. — С. 79–86.

33. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги : навч. посіб. / К. К. Афанасьєв. – Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. – С. 28.

34. Тимощук В. П. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / В. П. Тимощук ; Асоціація міст України. – Київ: ТОВ «Підприємство Ві Ен Ей», 2015. – 124 с.

35. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / В. Б. Авер'янов. – Київ : Факт, 2003. – 384 с.

36. KEMIRA Company. Режим доступу: <https://www.kemira.com/company/>

37. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» / Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 27.09.2019).

38. Буханевич О.М. Проблеми впровадження електронних адміністративних послуг в Україні / О.М. Буханевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». – 2015. – Вип. 3. – С. 57–60.

29. Михайлюк Я. Б. Адміністративні послуги у країнах Європейського Союзу та Україні: порівняльно-правовий аналіз / Я.Б. Михайлюк; за заг. ред. к. ю. н., доц. А.А. Пухтецької. – К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2016. – 224 с.

40. Бригілевич І. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». Київ: ЛГО «Центр досліджень місцевого самоврядування», 2017. 40 с.

35. Гелловей Л. 5 найкраще оцифрованих країн. / Гелловей Ліндсі // BBC Travel. Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-48832313> (дата звернення 20.09.2020)

36. Запорожець С. А. Механізми управління розвитком міста в контексті публічно-приватного партнерства [Текст] / С. А. Запорожець // Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика. – Одеса, 2011. – Т. 2. – С. 34–35.

37. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування: [монографія] / А.А. Барікова. – К. : Юрінком Інтер, 2016. – 224 с.

38. Інформація про анкетування щодо якості надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг, 15 січ. 2014 р. // Офіц. веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/2935.htm>. (дата звернення 12.08.2020)

39. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Вид. 2-ге, допов. і доопр. / Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б., Курінний О. В., Стоян В. О., Тимошук В. П., Шиманке Д.; за заг. ред. Тимошука В. П. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1544/centry_nadannia_poslug_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

40. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики. Київ, 2013. – 124 с. // Офіц. веб-сайт Програми розвитку ООН в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://undp.org.ua/les/ua_64594Monitoring_Poslug_PRINT_small_size.pdf.

ДОДАТКИ