

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

ТЕТЕРІНА МАРІНА МИКОЛАЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.07:352
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**
(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

М. М. ТЕТЕРІНА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ДОВЖЕНКО Валентина Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кеандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ТЕТЕРІНУ Марину Миколаївну**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ТЕТЕРІНА Марина Миколаївна** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ТЕТЕРІНА М. М. Підвищення якості надання адміністративних послуг органами публічної влади. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено основні методи та теоретичні засади надання адміністративних послуг. Описано порядок та форми надання адміністративних послуг. Проаналізовано сучасний стан та кількісні показники на базі «Прозорого офісу». Окреслено зарубіжний досвід надання адміністративних послуг. Запропоновано напрями удосконалення роботи центрів надання адміністративних послуг.

Ключові слова: адміністративні послуги, адміністратор, орган місцевого самоврядування, суб'єкт звернення, суб'єкт надання адміністративних послуг, публічна влада.

SUMMARY

TETERINA M. Improving the quality of the provision of administrative services by public authorities. – Manuscript.

Qualification work for the degree of «Master» in specialty 281 – «Public administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The main methods and theoretical principles of providing administrative services have been studied. The procedure and forms of providing administrative services are described. The current state and quantitative indicators on the basis of «Transparent Office» were analyzed. Foreign experience and provision of administrative services are outlined. Directions for improvement of administrative service provision centers are proposed.

Key words: administrative services, administrator, local self-government bodies, subject of appeal, subject of provision of administrative services, public authority.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Сутність поняття та класифікація адміністративних послуг	7
1.2. Аналіз показників діяльності центру адміністративних послуг «Прозорий офіс» м. Житомир	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	18
2.1. Сутність та значення ресурсного потенціалу	18
2.2. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу для якісного надання адміністративних послуг	21
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИШЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	26
3.1. Актуальні проблеми механізму надання адміністративних послуг	26
3.2. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг з використанням зарубіжного досвіду	31
Висновки до розділу 3	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Активний розвиток сучасного суспільства вимагає від державних органів та органів місцевого самоврядування надання ефективних та якісних адміністративних послуг громадянам. Після проведення адміністративної реформи в Україні постало питання реформувати державне управління та сформувати систему надання адміністративних послуг. Надання якісних адміністративних та соціальних послуг громадянам, фізичним та юридичним особам – це головне завдання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Зміни, які відбуваються в сучасній світовій економіці та в Україні вимагають серйозної модернізації системи надання адміністративних послуг. Якість надання адміністративних послуг має бути рушійною силою, яка може значно покращити якість життя громадян.

Вирішенням проблем підвищення якості надання адміністративних послуг органами публічного управління активно займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Так, ці питання відображені в роботах К. Дубич, Н. Золоторьової, І. Котюка, В. Васильєвої, В. Тимощука, А. Чопенка, Н. Сидоренка, І. Шкурат та ін. Проте залишаються не повністю розкритими проблеми вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг та підвищення їх якості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів якісного та прозорого надання адмінпослуг органами публічного управління. *Об'єктом дослідження* є процес надання адміністративних послуг органами публічної влади та напрями їх вдосконалення.

Метою дослідження є розробка механізму підвищення якісних показників процесу надання адміністративних послуг органами публічної влади.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: визначити сутність, значення та ключові аспекти надання адміністративних

послуг; провести аналізу поточного стану надання адміністративних послуг у Житомирській міській територіальній громаді; вивчити інструменти для підвищення якості адміністративних послуг, зокрема позитивний досвід та кращі практики в інших містах та країнах; розробити конкретні пропозиції та рекомендації для підвищення якості надання адміністративних послуг у Житомирській міській територіальній громаді.

У процесі дослідження будуть використані загальнонаукові й спеціальні методи. Аналіз, синтез та логічне узагальнення для вивчення сучасного стану функціонування ЦНАПу. Системний підхід для дослідження проблем підвищення якості надання адміністративних послуг. Абстрактно-логічний для формулювання висновків.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у визначенні проблемних аспектів в процесі надання адміністративних послуг ЦНАПом, обґрунтування напрямів їх вирішення та підвищення якості послуг.

Практичне значення отриманих результатів. Напрацювання можуть використовуватись в практичній роботі органу виконавчої влади місцевого самоврядування. Покращення роботи сервісу дасть змогу більше взаємодіяти з суспільством шляхом надання якісних, зручних та доступних послуг.

Перелік публікацій. Результати проведеного дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідались на трьох конференціях та опубліковані у трьох збірниках тез.

Інформаційною базою при написанні роботи були законодавчі акти, інші нормативно-правові документи, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених за темою роботи, статистичні дані, інформаційні ресурси центральних та регіональних органів влади, інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 54 сторінках друкованого тексту. У структурі роботи вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (38 найменування).

РОЗДІЛ 1.

ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність поняття та класифікація адміністративних послуг

Адміністративна послуга – є результатом 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 [2].

Адміністративна послуга також є частиною публічних послуг, які надають органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і пов'язані з виконанням владних повноважень [3].

Згідно ч. 1 ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг – це *постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу* міської, селищної ради, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг[2].

Якщо більшість учених погоджуються із тим, що прикметник «адміністративні» вказує на суб'єкт, який надає такі послуги (адміністрацію, адміністративні органи), а також характеризує владно-публічну(адміністративну) природу діяльності щодо надання цих послуг [4, с. 117; 5, с. 9; 6, с. 204; 7, с. 80]., то підходи до сутності поняття «адміністративна послуга» відрізняються.

І. Котюк звертає увагу на думки науковців та визначення, які містяться в законодавстві України щодо поняття «адміністративна послуга», наголошуючи на наступному:

- поняття «адміністративна послуга» використовується для опису діяльності органів державної влади, пов'язаної з їх взаємодією з громадянами, підприємствами, установами, організаціями;

- адміністративні послуги визначають заходи, які виконують державні служби, компанії, установи та організації; -

- цивільно-правові адміністративні послуги надзвичайно складні, і відповідальність за них покладається на державні органи [8, с.105].

Адміністративні послуги можна класифікувати за такими критеріями:

- за критерієм платності – безоплатні та платні;
- за джерелом фінансування – послуги, що фінансуються з місцевого бюджету та послуги, що фінансуються за рахунок державного бюджету України;

- за способом надання – послуги, що надаються безпосередньо суб'єкту звернення через інтернет в електронному вигляді за допомогою Єдиного державного порталу адміністративних послуг та послуги, що надаються через ЦНАП;

- залежно від суб'єктів надання – державні та муніципальні;
- за змістом адміністративної діяльності – реєстрація з веденням реєстрів, видача дозволів, сертифікація, легалізація, встановлення статусу;

- за суб'єктом одержання – послуги, які спрямовані на задоволення потреб фізичних осіб, які спрямовані на задоволення потреб юридичних осіб та послуги, які задовольняють потреби фізичних та юридичних осіб;

- за характером питань – підприємницькі послуги, соцпослуги, земельні послуги, будівельно-комунальні послуги та інші;

- за критерієм потреби – складні та прості;

- за критерієм обов'язковості – добровільні та обов'язкові;

- за наявністю проміжного результату – прості та складні;

- за кількістю суб'єктів, які задіяні в процесі надання послуги – композитні та елементарні;

Суб'єктами відносин щодо надання адміністративних послуг є:

1. Суб'єкт, який звертається за послугою;
2. Суб'єкт, який надає адміністративну послугу;
3. Центр надання адміністративних послуг;

4. Адміністратори.

Суб'єктом звернення може бути: фізична особа-підприємець, юридична особа, громадянин України, іноземець та особа без громадянства.

Відповідно до обраного методу отримання адміністративної послуги, заява суб'єкта звернення може бути подана в письмовій чи електронній формі. Із письмовою заявою до суб'єкта надання адміністративних послуг може звертатись або заявник, або ж його уповноважена особа, маючи при собі довіреність (у окремих випадках, встановлених законом, нотаріальну довіреність). Також письмова заява може бути надіслана поштою.

Для суб'єктів звернення суб'єкт надання адміністративних послуг надає безкоштовну можливість отримати достатню кількість бланків заяв і інших документів, необхідних для звернення щодо надання адміністративних послуг. У центрах надання адміністративних послуг або на веб-сайтах суб'єктів надання адміністративних послуг можна отримати бланки.

Суб'єкт надання адміністративних послуг створює спеціальні умови для прийому та задоволення потреб людей з обмеженими фізичними можливостями.

Суб'єкт надання адміністративної послуги, зобов'язані:

1) вживати заходів щодо розбудови системи міжвідомчої електронної взаємодії, забезпечувати безоплатний та відкритий доступ до своїх інформаційних систем та баз даних, якщо інше не передбачено законом;

2) відповідно до закону забезпечити зберігання та захист інформації, отриманої в результаті звернення;

3) забезпечити безоплатний віддалений доступ до власних інформаційних систем та електронних баз даних, що містять інформацію, необхідну для послуг [2, ст.9].

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)- це таке місце, де можна отримати широкий спектр адміністративних послуг в комфортних умовах.

«З метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть утворюватися територіальні підрозділи центру надання

адміністративних послуг і віддалені місця для роботи адміністраторів такого центру.

Згідно з положеннями про центр надання адміністративних послуг метою створення ЦНАП є забезпечення надання адміністративних послуг:

- 1) організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк і за мінімальної кількості відвідувань суб'єктами звернень;
- 2) спрощення процедури отримання адміністративних послуг і поліпшення якості їх надання;
- 3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора [2].

Адміністратор – посадова особа органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, яка організовує надання адміністративних послуг через взаємодію з суб'єктами надання адміністративних послуг [2].

Згідно з положенням Центру надання адміністративних послуг, перед адміністратором стоїть ряд завдань з якими можна ознайомитись в додатку Б

Адміністратор має право:

- 1) безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, які належать до сфери їх управління, документи та інформацію, пов'язані з наданням адміністративних послуг;
- 2) погоджувати документи (рішення) в інших органах державної влади та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення;
- 3) інформувати керівника центру надання адміністративних послуг і керівників суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення термінів розгляду заяв щодо надання адміністративної послуги, вимагати вжиття заходів щодо усунення виявлених порушень;
- 4) посвідчувати власним підписом і печаткою (штампом) копії (фотокопії) документів і виписок з них, витягів з реєстрів та баз даних, які потрібні для надання адміністративної послуги»[2].

1.2 Аналіз показників діяльності центру адміністративних послуг «Прозорий офіс» м. Житомир

Центр надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) з точки зору громадянина це: приміщення, де можна замовити різні види адміністративних послуг.

Етапи обслуговування відвідувачів:

1. Привітання та встановлення контакту:

- привітання;
- встановлення контакту ;
- організація прийому громадян .

2. Виявлення потреб суб'єктів звернення:

- використання запитань;
- активне слухання відвідувача;
- спрямування до відповідного працівника або допомога^[1] в користуванні «електронною системою попереднього запису» (у разі потреби);

3. Консультування:

- інформування та роз'яснення;
- допомога в заповненні документів для отримання послуги

4. Робота з вхідним пакетом документів:

- перевірка пакету документів для надання послуги;
- прийом пакету документів для надання послуги.

5 Завершення обслуговування:

- завершення розмови з відвідувачем;
- прощання з відвідувачем (відвідувачкою).

В кожному ЦПАПі мають надаватися усі види базових (популярних) адміністративних послуг[9]. З переліком можна ознайомитись в додатку В

Мешканці міста Житомира можуть отримати 452 адміністративні послуги в ЦНАП на вул. Михайлівській,4 в т.ч. соціального характеру у «Прозорому офісі», що знаходиться за адресою: м. Житомир, пл. Польова, 8.

На першому поверсі ведеться прийом спеціалістами Сервісного центру м. Житомира Головного управління Пенсійного фонду України в Житомирській області (Корольовський та Богунський райони) щодо видачі пенсійних посвідчень, надання консультацій, прийом та оформлення документів, необхідних для призначення та перерахунку пенсій., субсидій.

Також на першому поверсі надаються послуги щодо оформлення паспортних документів громадян України та для виїзду за кордон Корольовським районним відділом у м. Житомирі Управління Державної міграційної служби України в Житомирській області. Крім того надається весь спектр послуг Центру надання адміністративних послуг міської ради, в т.ч. у сфері державної реєстрації бізнесу та речових прав[3].

Спеціалістами управління ведення реєстру територіальної громади міської ради забезпечено надання послуг у сфері реєстрація/зняття з реєстрації місця проживання, оформлення та видача витягу про реєстрацію/зняття місця проживання/перебування особи. Принаймні під час воєнного стану необхідно визначити автономність і автономність Реєстрів територіальних громад (РТГ). Це означає, що цю систему потрібно розробити таким чином, щоб ОМС завжди мала доступ до необхідної інформації, а мешканці могли отримувати послуги з реєстрації місця проживання. Щоб ОМС могли виконувати свої обов'язки щодо життєзабезпечення громади, а держава могла ефективно розподіляти ресурси, потрібний достовірний облік населення [10].

На другому поверсі управління соціального захисту населення Корольовського та Богунського районів Департаменту соціальної політики Житомирської міської ради забезпечує надання адміністративних послуг соціального характеру: допомоги, забезпечення засобами реабілітації, ведення реєстру пільговиків, організацію різних видів реабілітації тощо. Працюють колцентри. Також на першому поверсі ведуть прийом спеціалісти Житомирського міського центру соціальних служб міської ради.

На базі ЦНАПу було сформовано «єдине вікно» для ветеранів, до його створення були залучені працівники, які пройшли навчання та обізнані у

гарантіях, правах та можливостях для ветеранів. Адмінсервіс «Ветеран» надає різні послуги для ветеранів війни та членів їхніх сімей, такі як:

- Встановлення статусу учасника війни та видача посвідчення;
- Встановлення статусу члена сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни та члена сім'ї загиблого (померлого) Захисника та Захисниці України, видача посвідчення/довідки, продовження строку дії посвідчення (вклеювання бланка-вкладки) [11];
- Призначення грошової допомоги чи компенсації;
- Безоплатний капітальний ремонт;
- Заміна посвідчень УБД та членів сімей захисників і захисниць;
- Консультування та підготовка документів і клопотання для нагородження почесним званням «Мати-героїня»;
- Здобуття освіти в закладах позашкільної освіти;
- Взяття на облік і направлення на оздоровлення та відпочинок дітей пільгових категорій;
- Установлення статусу багатодітної сім'ї;
- Перевезення осіб з інвалідністю внаслідок війни у міському громадському транспорті;
- Заовлення послуг та приєднання до умов Договору про надання електронних комунікаційних послуг;
- Тарифи на встановлення та переустановлення телефону для абонентів АТ «Укртелеком»;
- Оформлення листів талонів на право одержання проїзних квитків безоплатно і зі знижкою 50 % їх вартості особам з інвалідністю внаслідок війни;
- Соціальний супровід сімей (осіб), які знаходяться у складних життєвих обставинах;
- Соціальна послуга представництва інтересів;
- Соціальна послуга інформування;
- Соціальна послуга адаптації;

- Соціальна послуга консультування [11].

Впроваджено Єдині стандарти щодо якості надання послуг для забезпечення найвищого рівня комунікації з відвідувачами, а також зручний графік роботи спеціалістів, в тому числі у суботу. З метою покращення якості обслуговування в приміщенні центру встановлено платіжний термінал самообслуговування, де можна здійснити оплату за надання послуг. Для зручності відвідувачів працює електронна система управління чергою.

Облаштовано окреме місце для самообслуговування, де кожен бажаючий може скористатись електронними сервісами порталу ДІЯ та отримати послугу онлайн, а також підвищити рівень цифрової грамотності. Також облаштовано цікаву та яскравий дитячий куточок для найменших відвідувачів. «Прозорий офіс» також обладнаний інструментами для задоволення потреб людей з обмеженими можливостями: пандусами, терміналами для осіб з інвалідністю, двома ліфтами, туалетною кімнатою для осіб з інвалідністю, табличками на кабінетах з шрифтом Брайля, пристроєм для обслуговування слабочуючих громадян.

Адміністраторами ЦНАП у 2022 р. успішно пройдено іспити та отримано доступ до Державного земельного кадастру, що дозволяє формувати витяги з ДЗК адміністраторами центру та одразу видавати замовникам.

Адміністратори ЦНАП забезпечують прийняття інформаційних повідомлень через Портал «ДІЯ» від громадян України, які володіють нерухомим майном, яке було пошкоджено або знищено внаслідок бойових дій спричинених військовою агресією Російської Федерації, з моменту введення військового стану. За повністю або частково пошкоджені житлові будинки, квартири та або житлові приміщення, власниками яких є громадяни України можна отримати компенсацію [12].

Мешканці Житомирської міської територіальної громади можуть отримати 452 адміністративні послуги в ЦНАП на вул. Михайлівській, 4 в т. ч. соціального характеру у «Прозорому офісі», що знаходиться за адресою: м. Житомир, пл. Польова, 8. Для зручності відвідувачів працює електронна

система управління чергою. Розподіл послуг наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Розподіл кількості адміністративних послуг за адресами, що реалізується в ЦНАПі

Джерело: складено автором за даними ЦНАПу.

ЦНАП підконтрольний і підзвітний Житомирській міській раді, підпорядкований її виконавчому комітету, міському голові, заступнику міського голови відповідно до розподілу обов'язків. Веденням бухгалтерського обліку та звітності ЦНАПу здійснюється планово-фінансовим відділом Житомирської міської ради.[14] Варто відмітити, що в приміщенні встановлено камери відеонагляду, що забезпечують можливість об'єктивно оцінити конфліктну ситуацію, яка може виникнути в процесі роботи та попереджають зловживання.

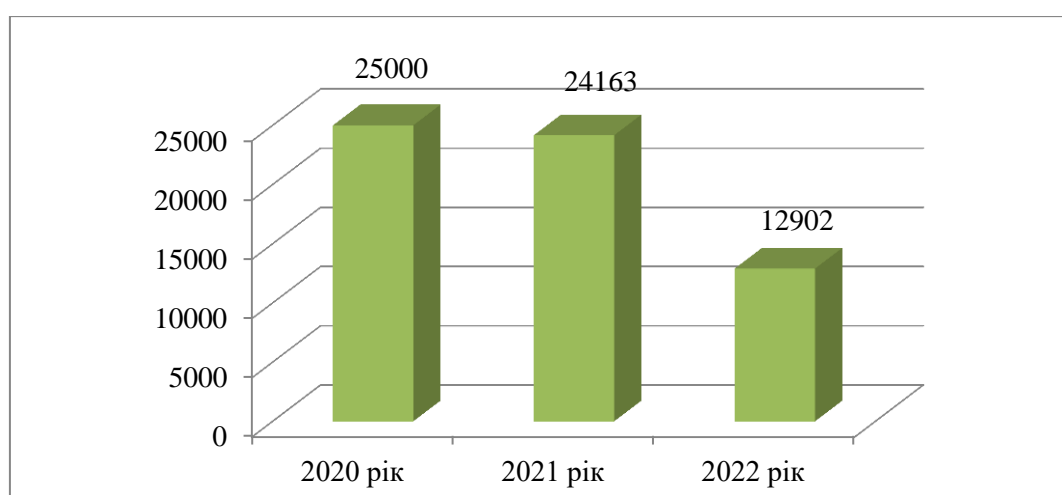


Рис. 1.2. Динаміка кількості зареєстрованих звернень адміністраторами ЦНАПу за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними ЦНАПу.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) з точки зору отримувача адміністративних послуг – це таке місце, де різні фізичні та юридичні особи можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг у найкращих умовах. У ЦНАП надаються усі види базових (популярних) адміністративних послуг. Зокрема, це такі адміністративні послуги, як: реєстрація місця проживання; реєстрація прав на нерухоме майно; отримання паспортів (у т.ч. «закордонного»); реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців; призначення соціальної допомоги, субсидії, пенсії тощо[14].

В порівнянні з попередніми роками в 2022 році відбувся спад по кількості звернень від громадян (рис.1.2), у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації були певні обмеження у проведенні реєстраційних дій та, як наслідок, діяльності ЦНАП. У 2023 році кількість звернень знову зросла за рахунок внутрішньо переміщених осіб та громадян, які отримали інвалідність або постраждали внаслідок бойових дій. Також збільшилася кількість осіб, які отримали посвідчення учасника бойових дій. Зокрема посвідчення можуть отримати всі військовослужбовці ЗСУ, СБУ, Нацгвардії, Держприкордонслужби, розвідки, військової прокуратури, які брали участь у бойових діях [13]. Структура звернень наведена на рис. 1.3.

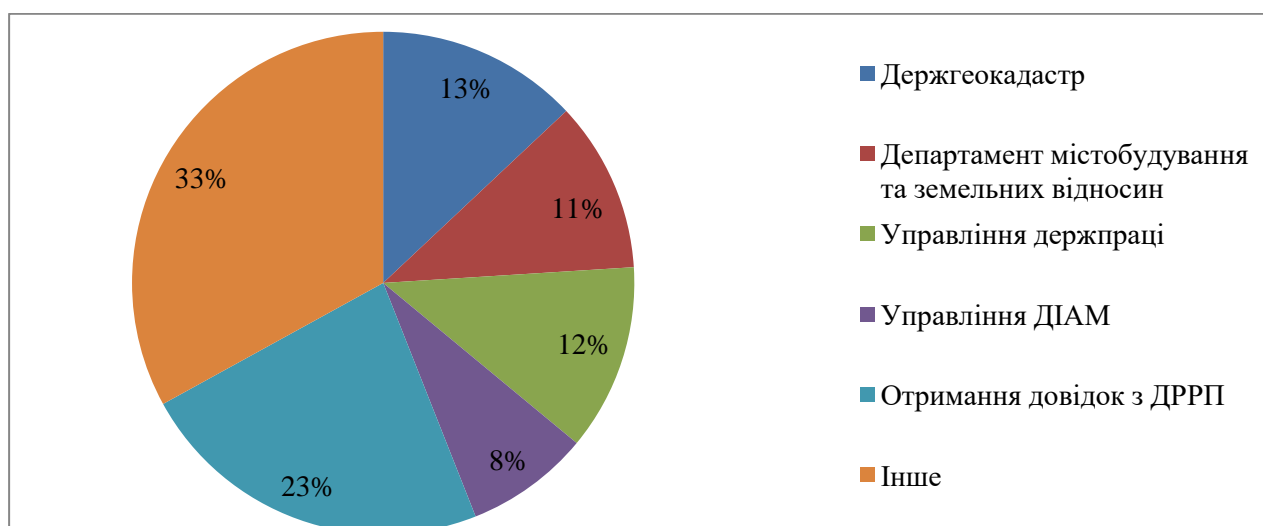


Рис. 1.3. Структура звернень до ЦНАП у 2022 р.

Джерело: складено автором за даними ЦНАПу.

У своїй діяльності ЦНАП керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративні

послуги», «Про звернення громадян», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», постановами Кабінету Міністрів України, рішеннями Житомирської міської ради і виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, даним Положенням та іншими нормативними актами [14].

Висновки до розділу 1

Сучасні соціально-економічні умови ставлять перед центрами нові цілі та завдання, тому вони змушені не тільки переглядати звичні, традиційні методи роботи, а й постійно вдосконалювати ефективність їхньої діяльності. Адміністративні послуги визначаються як критичний елемент взаємодії держави з громадянами та підприємствами. Їх характеристика враховує різноманітні аспекти, включаючи типи послуг, принципи надання, процедури отримання та використання технологій для покращення ефективності та доступності.

Аналіз стану функціонування Центру надання адміністративних послуг у м. Житомир є важливим етапом для подальшого удосконалення та підвищення якості обслуговування громадян. Упродовж 2022 року до адміністраторів центру надійшло та зареєстровано 12900 звернень щодо отримання адміністративних послуг, це вдічі менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Кількість наданих консультацій – близько 8000.

Найбільша кількість звернень за звітний період надійшла щодо отримання адміністративних послуг, віднесених до компетенції органів архітектурно-будівельного контролю (13 %), Департаменту містобудування та земельних відносин Житомирської міської ради (11 %), Міськрайонного управління Держгеокадастру у Житомирській області та м. Житомирі (9 %). Крім того багато звернень надійшло щодо отримання інформації з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно (23 %)[8].

РОЗДІЛ 2.

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Сутність та значення ресурсного потенціалу

Результат діяльності будь-якого ЦНАПу значною мірою залежить від ефективності використання наявних ресурсів, сукупність яких утворює ресурсний потенціал. Неefективне управління та неefективне використання ресурсів призводить до зниження прибутку, конкурентоспроможності та незадоволеності населення.

Для визначення ресурсного потенціалу підприємства зупинимось на трактуваннях цього терміна в дослідженнях різних учених.

Виходячи з трактувань ресурсного потенціалу, що наведені в Додатку А, можемо згрупувати їх у такі два підходи, як ресурсний і результативний. Так, ресурсного підходу дотримуються С.Ю. Стексов, М.В. Гладій, В.П. Славов, О.М.Вишнеvська.

Вони розглядають ресурсний потенціал як сукупність ресурсів господарської ланки, оцінювання ресурсного потенціалу зводять до визначення вартості ресурсів, а рівень використання ресурсного потенціалу визначають співвідношенням отриманого результату до обсягу застосованих вкладень.[15, 16, 17, 18] Г.М. Александрова, О.А. Материнська, А.О. Ярова, Б.В. Мочалов, Гречина І. В., Ізбембетова Ж. Д. [19, 20, 21] розглядають ресурсний потенціал як здатність підприємства освоювати, переробляти та мобілізувати ресурси для задоволення суспільних потреб. Оцінювання величини рівня ресурсного потенціалу вони зводять до оцінювання максимального обігу продукції, яку підприємство здатне виробити за певної кількості та ресурсів [22].

Проаналізувавши дані таблиці Додатку А ми можемо зробити висновок, що поняття «ресурс» та «ресурсний потенціал» з часом набули змін під впливом науково-технічного прогресу. З'явилися нові ресурси, такі як

інноваційні та підприємництво. З розвитком інформаційних ресурсів доступ до інформації став дедалі зручнішим та доступнішим.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний і постійно змінюваний процес, який включає систему рішень управління, які мають на меті ефективно використовувати, нарощувати та оптимізувати ресурсний потенціал підприємства, щоб досягти певних цілей, забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства. [23].

Ресурсний потенціал – це сукупність доступних та використовуваних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення певних цілей, завдань чи результатів в певній області, організації, чи суспільстві в цілому. Ресурсний потенціал включає в себе різноманітні види ресурсів, такі як людські, фінансові, матеріальні, технічні, природні, інформаційні та інші, які можуть бути використані для певних цілей. Поняття «потенціал» вказує на можливості та потужності, які можуть бути реалізовані у разі вивчення, раціонального використання та ефективного управління ресурсами. Ресурсний потенціал визначає стратегічне значення організації чи території, оскільки ефективне управління ресурсами є визначальним фактором досягнення успіху, сталого розвитку та конкурентоспроможності. Визначення ресурсного потенціалу може варіюватися в залежності від контексту – від підприємства чи галузі до регіону чи країни. В цілому, термін «ресурсний потенціал» відображає можливості та потенціал для досягнення поставлених цілей, виходячи із наявних та використовуваних ресурсів у конкретному контексті.

Ресурсний потенціал відіграє важливу роль для забезпечення ефективної роботи, оскільки він є засобом для отримання максимального переліку адміністративних послуг необхідних суб'єктам звернення, максимального прибутку і підвищення якості обслуговування громадян. Він визначає його конкурентоспроможність та важливість для громадян та підприємств. Його належне формування та використання стає гарантією успішної роботи центру та задоволення високих стандартів обслуговування.

В сучасному світі, де технологічний прогрес і стрімкий розвиток інформаційного суспільства визначають нові вимоги до державного управління, центри надання адміністративних послуг стають стратегічними елементами для забезпечення якості та ефективності обслуговування громадян та підприємств. Однак, постає ряд проблем, пов'язаних із формуванням ресурсного потенціалу в цих центрах.

- Недостатнє Фінансування: Багато центрів надання адміністративних послуг стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами. Недостатня фінансова підтримка може обмежувати можливості вдосконалення інфраструктури, навчання персоналу та впровадження інноваційних технологій.

- Низька Кваліфікація Персоналу: Ефективна робота центрів адміністративних послуг вимагає високо кваліфікованого персоналу. Проте, низька кваліфікація та нестабільність кадрів можуть стати перешкодою для надання якісних послуг та впровадження нових процесів.

- Технологічні Виклики: Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення інфраструктури та навичок персоналу. Недостатність технічних ресурсів та відсутність адаптивності можуть призвести до втрат конкурентоспроможності.

- Недостатній Залучення Громадськості: Ефективність центрів адміністративних послуг також залежить від активного залучення громадськості. Недостатнє взаємодії з громадою може впливати на розуміння реальних потреб та вимог громадян.

- Система Зворотного Зв'язку: Недостатня розробка та реалізація системи зворотного зв'язку може ускладнити виявлення проблем та покращення сервісу. Невідомість реальних потреб користувачів може призвести до неефективного використання ресурсів.

2.2. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу для якісного надання адміністративних послуг

Досягнення найвищого рівня організації управління ресурсним потенціалом підприємства є можливим лише за умови, що кожна функція управління буде виконуватись безперебійно та якісно. Тільки за умови, що існує взаємодія та органічна єдність усіх управлінських функцій, можна досягти цілеспрямованого та ефективного впливу на об'єкти управління в системі управління ресурсним потенціалом організації [24].

Управління ресурсним потенціалом та прийняття рішень у цій галузі неможливо без врахування величезної кількості інформації, яка постійно зростає по мірі зростання обсягів виробництва. Таким чином, ефективне управління досягається за допомогою того, наскільки розумно виконуються процедури збору, переробки та передачі даних. Автоматизована інформаційна система полегшує процес управління потенціалом та дозволяє прийняти правильні рішення шляхом швидкого збору, сортування та обробки інформації [25].

Планування напрямів та ефективності використання наявних ресурсів, аналіз та оцінка ресурсного потенціалу для якісного надання адміністративних послуг. Планування роботи та забезпечення своєчасного та якісного виконання завдань відповідно до повноважень.

Мотивація колективу, створення гідних умов серед співробітників, запровадження комфортних умов праці, преміювання та заохочення за досконалу роботу, вживання заходів щодо підвищення кваліфікації, можливість розвитку та освітні перспективи.

Організація роботи «Прозорого офісу», у тому числі організація взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг та працівників, виявлення проблем та потреб в тих чи інших ресурсах, забезпечення вирішення всіх задач. Створення оптимально зрозумілої та простої структури управління роботою Центру надання адміністративних послуг. Організація інформаційного

забезпечення роботи, проведення інформаційних заходів. Складові ресурсного потенціалу наведено на рис. 2.1.

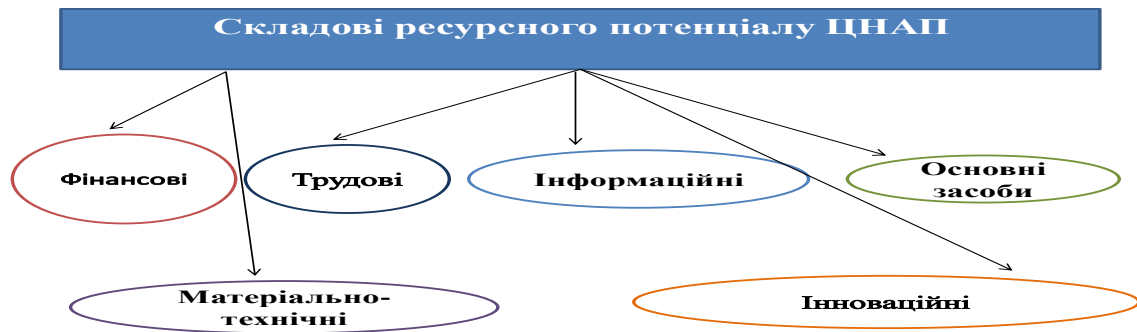


Рис. 2.1. Складові ресурсного потенціалу ЦНАП

Рисунок ілюструє складові ресурсного потенціалу, як ключові елементи для успішного функціонування будь-якої системи. Ці складові включають трудові, інформаційні, основні, інноваційні, фінансові та матеріально-технічні ресурси. Ці шість складових взаємодіють створюючи комплексний ресурсний потенціал, необхідний для досягнення стратегічних цілей. Джерело: складено автором на основі [19, 20].

Для формування фінансового ресурсного потенціалу необхідно контролювати фінансові надходження та планувати розподілення коштів між окремими відділами та секторами. Спонукає залучення коштів, брати участь у різноманітних державних грантах. Фінансування визначає можливості центру для модернізації та оптимізації процесів. Інвестиції в інфраструктуру, розробку електронних систем та навчання персоналу робляться за рахунок фінансових ресурсів. Ефективне фінансування забезпечує стійкість та конкурентоспроможність центру в умовах постійних технологічних змін. Необхідно встановити стабільне та достатнє фінансування з боку держави або впровадити стратегії пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як партнерства з приватним сектором.

Контроль за матеріально-технічним забезпеченням, координація діяльності адміністраторів та суб'єктів надання адміністративних послуг, а також своєчасності виконання ними посадових обов'язків. Контроль якості та своєчасності надання адміністративних послуг. Контроль за дотриманням внутрішнього трудового розпорядку. Удосконалення та спрощення процедур і процесів надання адміністративних (соціальних) послуг.

Основою трудового потенціалу є кваліфіковані професіонали з достатнім рівнем освіти та необхідними трудовими навичками. Загальна кількість спеціалістів, які надають адміністративні послуги складає 235 осіб, з них 90 працівників Департаменту соціальної політики Житомирської міської ради, 76 працівників Пенсійного фонду, 29 працівників міського центру молоді та спорту, 13 адміністраторів та інші, які забезпечують потреби населення. Висококваліфікований та мотивований персонал – це ключовий елемент ресурсного потенціалу. Шляхом інвестицій у розвиток навичок, програми навчання та створення стимулюючого робочого середовища забезпечується високий рівень професійної якості. Недостатня кваліфікація та нестабільність кадрів можуть вплинути на якість послуг та рівень професіоналізму. Потрібно здійснювати систематичне навчання та професійний розвиток персоналу, а також створювати механізми стимулювання та утримання висококваліфікованих співробітників.

До інформаційних ресурсів можна віднести систему управління електронної черги у «Прозорому офісі». Вона забезпечує впорядкування черги, постійний моніторинг кількості відвідувачів, час очікування та надає статистичну інформацію за будь-який проміжок часу. Інформаційні таблички з відображенням засад роботи: зручно, швидко, сучасно, просто, людяно, надійно, доступно, прозоро, дієво теж несуть інформацію щодо Дії-центру. За допомогою додатку «Дія» можна отримувати послуги в електронному вигляді. Адміністратори ЦНАП активно допомагають суб'єктам звернення за допомогою електронних сервісів дистанційно отримувати інформацію та здійснювати попередній запис в електронну чергу. Швидкий розвиток

технологій вимагає постійного оновлення інфраструктури та навичок персоналу.

Забезпечення центру сучасними технологічними засобами, ефективними інформаційними системами та доступом до передових електронних послуг робить його більш доступним та зручним для користувачів. Використання сучасних технологій підвищує швидкість та точність надання послуг.

Матеріально-технічне забезпечення персоналу виконується своєчасно та безперебійно. Для кожного співробітника організовано робоче місце. Налагоджена система поставок матеріалів для виконання роботи.

Застосування е-врядування – це спосіб для ЦНАП використовувати найбільш інноваційні проекти для надання фізичним та юридичним особам зручного доступу до актуальної інформації та отримання адміністративних послуг, а також взаємодії між органами публічної влади. Використання новітніх ідей дозволяє поліпшити якість послуг і дозволяє громадянам приймати участь у формуванні публічної політики та впливати на рішення місцевої влади. Е-врядування є величезним поштовхом для забезпечення обміну інформацією між органами публічної влади та громадянами, бізнесом, а також формування нової форми надання послуг – електронних послуг. Для отримання адмінпослуг в електронному вигляді заявник має отримати електронний цифровий підпис, в цьому йому активно допомагають адміністратори. Керівництво Центру надання адміністративних послуг сприяє адаптації персоналу та відвідувачів до інноваційних проектів та нововведень та стимулює до інноваційної активності.

Залучення громадськості, взаємодія з громадськими організаціями та формування партнерських відносин є важливим компонентом соціального ресурсного потенціалу. Взаємодія з громадськістю забезпечує більш точне визначення потреб та ефективність надання адміністративних послуг. Низький рівень залучення громади може призвести до втрати зворотного зв'язку та несправедливого визначення пріоритетів. Потрібно розробити та впровадити механізми для взаємодії з громадою, проводити публічні консультації та створювати платформи для обміну інформацією.

Доступ до надійної та актуальної інформації є важливим компонентом ресурсного потенціалу. Інформаційний ресурсний потенціал дозволяє центру ефективно реагувати на зміни у законодавстві, умови надання послуг та потреби користувачів. Відсутність ефективної системи зворотного зв'язку може призвести до неефективного виявлення проблем та покращення сервісу.

Ресурсний потенціал Центру надання адміністративних послуг визначає його конкурентоспроможність та важливість для громадян та підприємств. Його належне формування та використання стає гарантією успішної роботи центру та задоволення високих стандартів обслуговування.

Ефективне використання основних засобів Центру надання адміністративних послуг: обладнання, інвентарю, приміщення, програмного забезпечення сприяє прогресивним змінам у сфері надання адміністративних послуг. Адміністратори роблять все можливе для того, щоб мешканці міста та переселенці могли просто та зручно отримувати якісні послуги.

Висновки до розділу 2

Отже, оцінивши та проаналізувавши ресурсний потенціал центру надання адміністративних послуг можна зробити висновок, що формування ресурсного потенціалу є стратегічно важливим завданням для забезпечення якісного обслуговування громадян. Заходи по покращенню інфраструктури, підвищенню кваліфікації персоналу, впровадженню електронних послуг та розвитку партнерств з громадським та бізнес-секторами сприятимуть створенню високоефективного та громадськоорієнтованого ЦНАП в місті Житомир. Неефективне управління та неефективне використання ресурсів призводить до зниження прибутку, конкурентоспроможності та незадоволеності населення. Щоб досягти найвищого рівня управління ресурсним потенціалом необхідно, щоб всі його складові працювали злагоджено: фінансові, трудові, інформаційні, інноваційні, матеріально-технічні, основні засоби.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИШЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1. Актуальні проблеми механізму надання адміністративних послуг

Місто Житомир, як важливий центр обласного значення, стикається з викликами у покращенні якості надання адміністративних послуг своїм мешканцям. Ми розглянемо деякі проблемні аспекти запропонуємо шляхи вдосконалення процесу надання адміністративних послуг для створення зручного та ефективного середовища для громадян.

Для моніторингу та аналізу якості обслуговування відвідувачів ми застосовуємо такі заходи:

- ✓ проводимо анкетування громадян шляхом сканування QR-кодів;
- ✓ проводимо опитування безпосередньо в процесі надання послуг;
- ✓ аналізуємо кількість звернень шляхом моніторингу «електронної черги»
- ✓ аналізуємо інформацію, що надходить від учасників звернення.

Однією з проблем, які відмічають відвідувачі є великі черги бажаючих отримати адміністративні послуги та довгий час очікування. 58% громадян, які зверталися за наданням послуг, залишилися незадоволеними саме великими чергами. Кількість осіб, які очікують свої черги для реєстрації\зняття з реєстрації місця проживання може сягати 20-30 осіб. Кількість осіб, які очікують до Пенсійного фонду може сягати навіть 30-40 осіб. Така ситуація не є постійною, а виникає тільки в години-пік. Затримки у наданні адміністративних послуг можуть виникати через неефективні процеси, недостатні ресурси та «повітряні тривоги». Щоб поліпшити ситуацію адміністратори інформують громадян про найкращі години прийому та про можливість попереднього запису на конкретний час.

Також споживачі адміністративних послуг скаржаться на проблему незручного й обмеженого режиму роботи адміністративних органів. Як правило, режим роботи збігається з загальприйнятим робочим графіком[22].

Ще однією проблемою є невідповідність фактичної кількості співробітників центру надання адміністративних послуг до бажаної, що призводить до надмірної завантаженості працівників та емоційного вигорання. Це гостро відчувається в Пенсійному фонді в години-пік, коли кількість відвідувачів втричі перевищує охочих отримати послугу від співробітників Пенсійного фонду.

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації, з моменту введення воєнного стану Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» послуги з реєстрації/зняття з місця проживання фізичних осіб та надання послуг з державної реєстрації нерухомого майна було призупинено. З середини березня деякій кількості державних реєстраторів було надано можливість надавати окремі адмінпослуги у сфері державної реєстрації бізнесу.

Війна справила великий вплив на роботу ЦНАП. Надання адміністративних послуг у ЦНАП було призупинено з першого дня повномасштабного вторгнення, тому що більшість послуг, що надаються у ЦНАП потребують виконання дій у державних реєстрах. Але, ЦНАП і в цей критичний для держави час знайшли свою нішу. З перших днів вони стали гуманітарними центрами, насамперед для ВПО. Наразі робота Центру надання адміністративних послуг відновлена та вдосколена, багато послуг можна отримати шляхом застосунку «Дія» Адміністратори центру почали активно допомагати суб'єктам отримання адміністративних послуг за допомогою онлайн-сервісів отримувати бажані послуги (витяг про реєстрацію місця проживання, допомога є-ветеран, заявка для отримання компенсації за пошкоджене майно та інші).

Незважаючи на активний розвиток та впровадження сучасних технологій у надання адміністративних послуг, існують деякі проблеми та недоліки, які

можуть ускладнювати ефективність цього процесу. Давайте розглянемо деякі з них:

1. Проблеми інфраструктури та технологічного забезпечення- це один із визначених проблемних аспектів – це несучасна інфраструктура та обмежена технологічна база. Деякі адміністративні служби можуть бути недостатньо обладнані для ефективного надання послуг. Якість обслуговування безпосередньо пов'язана із зручністю та доступністю технологій для громадян. Аналіз наявної інфраструктури та оцінка ступеня її відповідності сучасним вимогам є першочерговим завданням.

Шляхом впровадження новітніх технологій та оновлення інфраструктури можна покращити доступність та якість адміністративних послуг. Вивчення та впровадження електронних сервісів та онлайн-платформ є однією з ключових стратегій для підвищення якості адміністративних послуг. Це включає в себе:

2. Розробку та оптимізацію електронних платформ: Створення зручних та легко доступних онлайн-сервісів для реєстрації, подачі документів та отримання інформації.

- Електронні кабінети для громадян: Створення персоналізованих електронних кабінетів для громадян, де вони можуть відстежувати статус своїх заявок та отримувати індивідуалізовані повідомлення.

- Безпеку та конфіденційність: Забезпечення високого рівня кібербезпеки та конфіденційності особистої інформації громадян, що використовується в електронних сервісах.

3. Прозорість та інформаційна відкритість. Брак прозорості та недостатній рівень інформаційної відкритості може ускладнювати взаємодію містян із органами публічної влади. Важливо впроваджувати системи відкритої інформації, забезпечуючи доступність необхідних даних та процесів для громадськості. Забезпечення прозорості та відкритості у діяльності органів публічної влади включає в себе:

- Відкритий доступ до інформації: Забезпечення відкритого доступу до публічної інформації та регулярне оновлення даних на веб-сайтах місцевих органів.

- Публікація звітів та результатів: Регулярна публікація звітів про діяльність та результатів надання адміністративних послуг для забезпечення відкритості та взаємодії з громадськістю.

4. Ефективність процесів надання послуг. Час, необхідний для отримання адміністративних послуг, та ефективність процесів – ще один ключовий аспект. Аналіз тривалості та оптимізація адміністративних процесів може сприяти зменшенню черг та покращенню загального враження від обслуговування.

5. Участь громадян у прийнятті рішень. Брак залучення громадян до процесів прийняття рішень може призводити. Шляхом активної участі місцевого населення у прийнятті рішень можна створити більш адаптовану систему адміністративних послуг до потреб громадян. Активне залучення громадськості та встановлення ефективної системи зворотного зв'язку може бути реалізовано через:

- Публічні консультації та форуми: Організація відкритих консультацій та форумів для обговорення планів та пропозицій щодо поліпшення адміністративних послуг.

- Створення онлайн-платформ для зворотного зв'язку: Розробка ефективних онлайн-платформ для прийому та обробки звернень громадян, а також системи автоматизованого зворотного зв'язку.

6. Розвиток кадрів та навчання персоналу. Недостатній рівень кваліфікації персоналу може стати перешкодою для надання високоякісних послуг. Важливо надавати можливості для постійного навчання та розвитку працівників адміністративних служб. Хоча фундаментальна підготовка спеціалістів є надзвичайно важливою, вона займає значний період часу, і тому необхідно отримувати додаткові знання самостійно або за допомогою відповідних спеціалістів. Проведення короткотермінових семінарів, присвячених конкретній темі, є більш поширеними і затребуваними. Особливо

важливо, щоб такі короткі семінари проводилися на основі навчальних програм, розроблених для вирішення конкретних питань. Вони повинні допомогти позбутися прогалин у знаннях працівників за допомогою спілкування з викладачами та співробітниками, які мають можливість поділитися власним досвідом.

7. Бюрократія та Загальна Складність:

- Надмірна Кількість Процедур: В окремих випадках процес надання адміністративних послуг може включати надмірну кількість процедур, що ускладнює взаємодію громадян та підприємств з владними структурами.

- Спрощення Процедур: Важливо спрощувати та оптимізувати адміністративні процедури, зменшуючи кількість необхідних документів та етапів.

8. Кібербезпека та Захист Даних:

- Ризик Кібератак: З інтенсифікацією цифрового надання послуг зростає ризик кібератак та неправомірного доступу до особистих даних. Забезпечення високого рівня кібербезпеки є критичним завданням.

- Дотримання Приватності: Необхідно забезпечити дотримання приватності та введення ефективних заходів захисту особистої інформації громадян.

9. Цифровий Розрив та Доступність:

- Низький Рівень Цифрової Грамотності: Деякі громадяни можуть мати низький рівень цифрової грамотності, що ускладнює їхній доступ до електронних адміністративних послуг.

- Доступність для Усіх Шарів Населення: Важливо розглядати потреби всіх груп населення, забезпечуючи доступність електронних послуг для всіх категорій громадян.

У 1946 році на засіданні Електротехнічного комітету в Лондоні було створено Міжнародну організацію стандартизації ISO, яка спочатку складалася з 25 країн, але зараз включає більше 160 країн. Основна мета організації полягає в тому, щоб об'єднати досвід провідних країн у сфері стандартизації та

сертифікації та координувати їхні дії. У ході своїх операцій ця організація розробила низку міжнародних стандартів якості в різних сферах. На офіційному сайті організації за адресою <https://www.iso.org/ru/standards.html> можна знайти повну інформацію щодо поточних проблем у цій галузі. Сьогодні стандарти використовуються не лише для визначення якості готового продукту, але й для організації процесів усередині установи, що стосується державних органів. ISO 9001: 2000, перший стандарт, був основою системи управління якістю в органах влади. Стандарт ISO 9001 сьогодні успішно впроваджується в діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні.[26]

Основними цілями стандарту ISO 9001 є наступні:

- 1) надання клієнтам впевненості в тому, що організація здатна задовольняти їхні потреби;
- 2) надання керівництву організації впевненості в тому, що вона здатна задовольняти вимоги клієнтів;
- 3) надання працівникам організації впевненості в тому, що вони виконують свої обов'язки та завдання чітко, якісно та в повному обсязі [27].

3.2 Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг з використанням зарубіжного досвіду

Кожен ЦНАП є унікальним, оскільки місцеві громади потребують власних унікальних управлінських рішень. Тим не менш, для переважної більшості ЦНАПів існують окремі актуальні напрями удосконалення.

Громадськість часто формує свою думку про публічне врядування на основі свого особистого досвіду роботи з державними службовцями або адміністраторами ЦНАП. Це означає, що імідж органів місцевого самоврядування прямо залежить від професіоналізму та якості управлінських рішень.

Звичайно, органи місцевого самоврядування мають потребу в спеціалістах з необхідним рівнем кваліфікації та певними здібностями. Щоб посадовці успішно виконували свої обов'язки, особливо щодо надання адміністративних послуг необхідно створити умови для добору висококласних професіоналів своєї справи та підвищити кваліфікацію вже існуючих кадрів.

Добір кадрів для системи надання адміністративних послуг має базуватись на професійному потенціалі кандидатів та відповідати певним критеріям:

- наявність фахової освіти;
- наявність у кандидата здатності до саморозвитку;
- наявність високого морально-етичного рівня – при доборі персоналу потрібно звертати увагу, крім професійних якостей, і на особисті, адже тісний контакт із суб'єктами звернень передбачає вплив людського фактору на сервісну діяльність.

Удосконалення функціонування ЦНАП потребує постійного моніторингу якості надання ними адміністративних послуг. Першочергово потрібно враховувати відгуки суб'єктів звернень; Оцінювання ж якості надання адміністративних послуг здійснюється за критеріями:

- об'єктивні – визначають якість об'єктивних умов, якими владні суб'єкти повинні забезпечувати споживачів послуг;
- суб'єктивні – відображають ставлення суб'єктів надання адміністративних послуг до їх споживачів.

Разом з тим варто відмітити, що поточний механізм проведення моніторингу роботи ЦНАП є абсолютно нежиттєздатним, оскільки розроблявся без урахування специфіки власне центрів надання адміністративних послуг.

Якщо ж розглядати безпосередньо перелік послуг, які надаються центрами надання адміністративних послуг, можна запропонувати наступне.

Провести інвентаризацію переліку адміністративних послуг на предмет їх передачі ЦНАП, адже в окремих випадках це призводить до погіршення якості

їх надання. Адже в деяких випадках ЦНАП може виступати зайвою ланкою в роботі суб'єкта надання адміністративних послуг.

Здійснити аналіз механізмів надання окремих «складних» послуг, в першу чергу що стосується земельних питань. Так одна послуга може вимагати від заявника додаткових звернень за рядом інших адміністративних послуг від інших суб'єктів надання адміністративних послуг.

Збільшувати кількість послуг, які надаються в електронному вигляді, у випадку, коли це носить продуманий практичний характер, а не просто заради статистики збільшення переліку таких послуг. В першу чергу тут мова повинна іти про створення якісних програмних продуктів, про взаємодію з ними реєстрів, у випадку коли це передбачено. Адже наразі за окремими послугами до ЦНАП звертаються після кількох невдалих спроб отримати цю ж послугу шляхом взаємодії з онлайн сервісами.

Уніфікувати перелік адміністративних послуг, котрі надають ЦНАП та встановити типовий їх перелік, розвиваючи децентралізацію у наданні адміністративних послуг. Звичайно перелік послуг ЦНАП має варіюватись залежно від можливості їх якісного надання, однак, все ж має бути мінімально встановлений перелік адміністративних послуг, до яких варто віднести найбільш популярні[14].

Стандартизувати перелік документів, необхідний для отримання адміністративних послуг. Адже наразі, залежно від регіону, одні і ті ж послуги можуть вимагати абсолютно різний пакет документів, необхідний для їх отримання. Різними можуть бути і терміни надання цих послуг. Також необхідно збільшувати перелік послуг за рахунок соціального забезпечення та послуг представників підприємств-монополістів (залучення до роботи фахівців з підприємств водо-, тепло-, газо-, електропостачання).

У сучасному світі де технології розвиваються вражаючими темпами, а споживачі вимагають ефективності та комфорту в усіх сферах життя, система надання адміністративних послуг стає ключовою частиною державного управління. Зарубіжний досвід у цій області може бути надзвичайно корисним

для України, який активно працює над впровадженням нових стандартів та технологій у сферу державного обслуговування.

Європейська Комісія у травні 2004 року ухвалила «Білу книгу про послуги. Що становлять загальний інтерес», у ній викладено спільну політику держав-членів Європейського Союзу щодо розбудови єдиного ринку послуг. Біла книга визнає конструктивну роль Європейського Союзу у сприянні розвитку високоякісних послуг, які складають спільний інтерес, також вона окреслює основні елементи стратегії, спрямовані на забезпечення всіх громадян та юридичних осіб Європейського Союзу високоякісними та доступними послугами [28].

Для координації спільних дій усіх країн-учасниць в напрямку забезпечення прав та свобод громадян визначено низку основоположних принципів:

- принцип субсидіарності та пропорційності;
- принцип орієнтованості на споживачів
- принцип загальнодоступності
- принцип безпечності –
- принцип багатомовності
- принцип адміністративної
- принцип прозорості
- принцип сталості інформації
- принцип відкритості
- принцип обміну досвідом
- принцип адаптивності
- принцип ефективності та результативності [29, с. 26-27].

Деякі приклади впровадження ефективних моделей надання адміністративних послуг :

Естонія – е-резиденція: Впровадження електронної резиденції, що дозволяє іноземцям використовувати електронні сервіси та отримувати послуги без необхідності фізичного перебування у країні. В умовах глобалізації та

зростання мобільності населення, впровадження електронної резиденції стає актуальним рішенням для залучення іноземних інвесторів, підприємців та фахівців, які бажають користуватися перевагами естонського бізнес-та адміністративного середовища. Е-резиденція – це унікальна програма, яка надає іноземцям можливість користуватися електронними сервісами та отримувати послуги, не обов'язково фізично перебуваючи в Естонії. Це включає в себе відкриття банківських рахунків, підписання договорів та інші бізнес-процеси.[30]

Естонія визнана світовим лідером у впровадження цифрових технологій у державне управління. Їхня електронна система ID-карток, електронного голосування та є-резидентства визнані успішними прикладами цифрового взаємодії між владою та громадянами. Дана карта стала обов'язковим документом для ідентифікації особистості громадянина. ID-карта має спеціальну мікросхему, на якій міститься інформація стосовно її власника, ідентифікатор особистості та електронний цифровий підпис. ID-карта має високий рівень захисту та дає можливість скористатися Інтернет-сервісами, які спрощують сервісне забезпечення. Всі документи в електронних системах підписуються цифровим підписом за допомогою ID-карти. [31, с. 15].

Економіка залежить від ділової активності населення. За допомогою комп'ютера будь-який підприємець може створити фірму, уникаючи бюрократичних перешкод. Зареєструвати компанію на бізнес-порталі займає 18 хвилин. Для завершення цієї процедури потрібно мати естонську ID-картку, але система також підтримує картки з Бельгії, Португалії, Литви та Фінляндії. Ведеться робота над тим, щоб громадяни інших країн могли відкривати свій бізнес в Естонії через Інтернет. В країні 98 % компаній використовують комп'ютери з Інтернетом для роботи, 66 % мають веб-сайти в Інтернеті, а 40 % отримують електронні рахунки. Всі документи, які використовуються для створення фірми, можуть бути підписані цифровим підписом. За допомогою інформаційної системи «е-земельний реєстр» можна проводити пошук нерухомості [32, с. 55].

Найбільш широко в Естонії використовується послуга «е-школа», основними користувачами якої є сім'ї з дітьми шкільного віку.. Система дозволяє уникати проблеми, пов'язані з нестачею інформації в освітній сфері [33].

Однією з ключових особливостей скандинавських країн є їхня висока якість адміністративних послуг. Дані країни, такі як Данія, Норвегія та Швеція, регулярно входять до топ-рейтингу якості та ефективності державного обслуговування. Одним із секретів їхнього успіху є високий рівень цифровізації та доступність електронних сервісів для громадян. Данія впроваджує концепцію «Єдиного вікна» для забезпечення ефективного та централізованого надання адміністративних послуг. Громадяни та бізнес підтримують доступ до всіх послуг через єдиний портал. Це зменшує бюрократію та взаємодію громадян з державою. Україна може взяти на озброєння цей підхід для оптимізації своїх адміністративних процесів.

Принцип «Єдиного вікна» при наданні державних послуг передбачає виключення або максимально можливе обмеження участі заявників (громадян, юридичних осіб та індивідуальних підприємців) у процесах збору інформації з різних джерел та подання до різних інстанцій різних документів та довідок. Технологія «Єдине вікно» має на меті знизити час вимушеного спілкування громадян та бізнесу та характеризується тим, що надання будь-яких послуг концентрується в одному місці, починаючи від подання заяви, до видачі результатів рішення виконавчого чи іншого органу[34].

«Єдині вікна» – це інформаційні платформи, які дозволяють подавати інформацію для виконання нормативних вимог з боку державних органів щодо суб'єктів господарювання. «Єдине вікно» є єдиним пунктом введення даних, при цьому дані надаються лише один раз [34].

Швеція славиться своєю розвиненою системою електронного взаємодії між владою та громадянами. Шведська влада пропонує спеціальні електронні портали, які забезпечують громадянам доступ до різноманітних послуг, включаючи здоров'я, освіту та соціальні послуги. Громадяни та підприємства

можуть подавати різні декларації та заяви онлайн, зменшуючи паперову вагу та прискорюючи процеси. У Швеції громадяни мають можливість використовувати електронні сервіси для запису на прийом до лікаря, перегляду медичних результатів та замовлення рецептів. Пацієнти можуть моніторити свої медичні дані онлайн та взаємодіяти з медичними працівниками за допомогою електронних засобів.

Студенти можуть користуватися онлайн-сервісами для запису на курси, перевірки графіку та інших аспектів навчання. Широкий доступ до електронних навчальних ресурсів сприяє зручному та ефективному процесу навчання. Громадяни можуть подавати заяви на отримання пенсії через спеціальні онлайн-платформи. Шведи можуть відстежувати та управляти своїми пенсійними виплатами через електронні системи. У Швеції використовується електронне голосування для полегшення процесу виборів та забезпечення максимальної участі громадян.

Ці приклади свідчать про те, як Швеція активно використовує електронні технології для забезпечення широкого спектру послуг для своїх громадян та підприємств, роблячи взаємодію з державними органами більш ефективною та зручною.

Інтернет-платформи, які не дозволяють виконувати різноманітні адміністративні процедури онлайн, створюють послуги держави більш доступними та зручними для громадян. Україна може взяти до уваги цей досвід та активно працювати над вдосконаленням електронних платформ для надання послуг.

Республіка Сінгапур знаходиться в топі країн, які можуть похизуватися станом електронного урядування загалом та надання електронних послуг [35]. У Сінгапурі є портал – єдине вікно, де й розміщені електронні послуги, які надаються в даній країні, тобто на даному веб-сайті є доступ до електронних послуг. Сінгапур реалізував концепцію «гарячих точок» (one-stop service centers), де громадяни та підприємства можуть отримати доступ до різних адміністративних послуг у одному місці.

В Німеччині стандартизація та розвиток цифрової інфраструктури є важливими аспектами для забезпечення ефективного надання адміністративних послуг. Нижче розглянуті деякі ключові аспекти цих стратегій:

1. Стандартизація процесів: введення єдиних стандартів для адміністративних процесів дозволяє забезпечити їхню єдність та спростити розуміння та виконання процедур для громадян та підприємств. Використання однакових форматів документів та електронної документації полегшує обмін інформацією між різними органами та структурами влади.

2. Цифрова інфраструктура: розвиток високошвидкісних інтернет-з'єднань по всій країні грає ключову роль у забезпеченні доступу до електронних послуг та платформ для громадян та бізнесу. Використання централізованих інформаційних та технічних систем допомагає забезпечити єдність та ефективність в управлінні даними та обробці інформації.

3. Електронне управління документами: запровадження систем електронного документообігу дозволяє ефективно керувати та обробляти документи, зменшуючи паперове адміністрування. Створення централізованих реєстрів дозволяє ефективно управляти та забезпечувати доступ до інформації для різних державних служб та агентств.

4. Інтеграція електронних послуг: впровадження систем одноразового входу дозволяє громадянам та підприємствам увійти в різні системи та платформи за допомогою єдиного облікового запису. Розвиток цифрових платформ, які об'єднують різні адміністративні послуги, забезпечує зручний доступ до них через один портал.

Ці стратегії спрямовані на полегшення взаємодії громадян та підприємств з державними органами, зменшення бюрократії та забезпечення швидкого та ефективного надання адміністративних послуг в Німеччині.

Нідерланди належать до числа лідерів-першопрохідців у впровадженні концепції універсамів послуг. А муніципалітет міста Гаага (Den Haag) має один із найкращих зразків ЦНАП, особливо у частині дизайну приміщення та організації роботи з відвідувачами [36, с.80].

Організація процесу надання адміністративних послуг у Латвії є схожою на естонську модель. Тут також присутнє широке залучення новітніх технологій під час обслуговування громадян. В країні розроблено технологію електронного підпису (eParaksts), що є доволі простою та не вимагає якогось особливого обладнання чи програмного забезпечення [37]. Електронний підпис може отримати будь-яка особа, що є громадянином Латвійської Республіки та досягла 14-ти річного віку.

Для юридичних осіб доступні також карти з електронним підписом, а також електронна печатка, що дозволяє завіряти різні документи від імені підприємства [38]. Цікавим є той факт, що використання eParaksts є платним. Тобто технологія електронного підпису не лише спростила процес взаємодії між суспільством та владою, а й стала додатковим джерелом прибутку для бюджету.

Для успішної адаптації іноземного досвіду до реалій Житомира, слід враховувати специфіку місцевого суспільства та ресурсів. Адаптація може включати в себе:

- Локалізація електронних сервісів: Врахування особливостей мови, культури та потреб громадян у розробці та впровадженні електронних платформ.
- Гнучкість та поетапне впровадження: Поступове впровадження нових практик, забезпечуючи навчання та підтримку для переходу.

Адаптація успішних іноземних моделей до конкретних умов Житомира сприятиме вдосконаленню системи адміністративного обслуговування та прискорить реалізацію стратегій підвищення якості адміністративних послуг у місті.

Висновки до розділу 3

Впровадження зарубіжного досвіду в наданні адміністративних послуг є етапом підвищення ефективності та доступності державного обслуговування в Україні. Ключові принципи, такі як цифровізація, електронні послуги та громадська участь, можуть стати катализаторами для створення сучасної та громадянсько-орієнтованої системи. При цьому важливо вирізняти особливості та потреби українського суспільства, забезпечуючи гармонійне впровадження інновацій та покращення сервісів. Зарубіжні країни стали прикладом в ефективному та інноваційному наданні адміністративних послуг, впроваджуючи цифрові технології та принципи, що спрощують взаємодію між громадянами, підприємствами та державними органами.

Ефективне надання адміністративних послуг може бути досягнуте за допомогою інноваційних електронних рішень, інтегрованих платформ та активної взаємодії між урядом та громадянами. Ці підходи можуть стати цінним джерелом натхнення для вдосконалення системи адміністративного обслуговування в Україні. В Україні вже спостерігаються перші кроки в цьому напрямку, ініціативи такі, як «Дія» та «Єдине вікно», здійснюють важливий крок у напрямку забезпечення швидкого та зручного доступу громадян до адміністративних послуг. Потрібно тільки збільшити обізнаність населення, щодо послуг та активно запроваджувати в роботу.

За прикладом Грузії, варто розподіляти чергу споживачів послуг за часом, який потрібен на їх обслуговування. Тобто виділяти окремого спеціаліста, у функції якого б входило надання адміністративних послуг «швидких» та видача результатів надання адміністративних послуг.

Створити електронний особистий кабінет на сайті міської ради, де б можна було отримувати ряд послуг, та відслідковувати процес їх отримання.

Необхідно передбачити вільне робоче місце з доступом до мережі Інтернет для самообслуговування. Забезпечити приміщення ЦНАП безкоштовним WI-FI. Вкрай важливо на сьогодні передбачити можливість

попереднього електронний запису на прийом та можливість відслідковування черги он-лайн.

Оскільки більшість ЦНАП забезпечено камерами відеоспостереження, варто було б забезпечити можливість он-лайн доступу до них на сайті ЦНАП. Щоб можна було обирати для себе час звернення з урахуванням поточної ситуації. Ввести практику створення кол-центрів у ЦНАП, або принаймні виділити окремого працівника для виконання таких обов'язків, тому що відповідаючи на дзвінки зтягується час, виділений на обслуговування.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження вдалося здійснити теоретичне узагальнення та запропонувати практичні підходи для вирішення проблемних аспектів щодо надання адміністративних послуг, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. У сучасному світі де технології розвиваються вражаючими темпами, а споживачі вимагають ефективності та комфорту в усіх сферах життя, система надання адміністративних послуг стає ключовою частиною державного управління. Зарубіжний досвід у цій області може бути надзвичайно корисним для України, який активно працює над впровадженням нових стандартів та технологій у сферу державного обслуговування. За результатами аналізу зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг виявлено доцільність його впровадження в українську практику з урахуванням особливостей нашої системи публічного управління.

2. Ефективне управління ресурсним потенціалом вимагає впровадження стратегій, які сприяють оптимізації, інноваціям та сталому розвитку. Запропоновано заходи по покращенню інфраструктури, підвищенню кваліфікації персоналу, впровадженню електронних послуг та розвитку партнерств з громадським та бізнес-секторами, що сприятимуть створенню високоефективного та громадськоорієнтованого ЦНАП в місті Житомир.

3. Центром надання адміністративних послуг регулярно аналізуються зауваження та пропозиції суб'єктів звернень щодо якості адміністративних послуг; Упродовж 2022 року до адміністраторів центру надійшло та зареєстровано 12900 звернень щодо отримання адміністративних послуг, це вдічі менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Кількість наданих консультацій – близько 8000.

4. Обгрунтовано корисність створення гарячої телефонної лінії для того, щоб громадяни могли повідомляти про незаконні дії працівників центрів надання адміністративних послуг та співробітників органів виконавчої влади,

які надають адміністративні послуги. Це дозволить споживачам адміністративних послуг ефективно спілкуватися один з одним та з надавачами адміністративних послуг.

5. Визначено, що органи виконавчої влади, які надають адміністративні послуги, повинні вимагати від посадових осіб центрів надання адміністративних послуг певного ставлення до громадян, як до клієнтів, та мотивувати своїх співробітників до покращення обслуговування споживачів адміністративних послуг. Цього можна досягти через впровадження системи заохочення, які включають винагороди та надбавки, для працівників центрів надання адміністративних послуг та співробітників органів виконавчої влади; навчання співробітників органів виконавчої влади, які надають адміністративні послуги, а також працівників центрів надання адміністративних послуг щодо культури обслуговування громадян; проведення тренінгів та семінарів для вдосконалення якості надання послуг; психологічно підтримувати співробітників та громадян.

6. Встановлено, що припинити незаконну практику надання адміністративних послуг громадянам через фірми-посередники можна шляхом запровадження послуг з прискореного обслуговування суб'єктів звернення за додаткову плату в центрах надання адміністративних послуг із зарахуванням такої плати до державного або відповідного місцевого бюджету.

7. У вирішенні проблем, які виникають в процесі надання послуг громадянам ключовою рушійною силою буде комплексний підхід, що враховує фінансові, технічні, кадрові та соціальні аспекти. Забезпечення адекватного фінансування, посилення навчання та розвитку персоналу, активне впровадження сучасних технологій та встановлення ефективної системи комунікації з громадськістю – це лише кілька можливих кроків для покращення роботи центрів надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркс К. Капітал / К. Маркс, Ф. Енгельс. – 2-е вид. – М. : [б. и.], 1960. – Т. 23. – 652 с.
2. Про адміністративні послуги : закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
3. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. -2010.- № 84/2010. – С. 104-107.
4. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упоряд. В. П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
5. Приймаченко Д. В. Адміністративні послуги, що надають митні органи: стан і перспективи / Д. В. Приймаченко // Вісник Академії митної служби України. – 2010. – № 2 (5). – С. 6-12. – (Серія «Право»).
6. Легеза Є. О. Щодо визначення адміністративних послуг в Україні / Є. О. Легеза // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2010. – № 4. – С. 203-208. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної фіскальної служби України 167
7. Демський Є. Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа / Е. Ф. Демський // Юридична наука. – 2011. – № 1. – С. 79-86. [vidpovidno-do-dstu-83022015/](http://www.voprosypravnyk.com.ua/83022015/).
8. Рішення від 30.05.2013 р. N 545 Про затвердження Положення та Регламенту Центру надання адміністративних послуг Житомирської міської ради.- Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/ZI130369>.
9. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину / Тимошук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації – Назаров Г. – К.: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014 – 44 с.

10. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє. *Новий Формат* -. URL: <https://nf.dp.ua/2022/04/vplyv-viyny-na-sferu-administratyvnykh-posluh-ta-rekomendatsiyi-na-maybutnye/>.

11. Адмінсервіс «Ветеран». Житомирська Міська Рада. Житомирська Міська Рада. URL: <https://zt-rada.gov.ua/veteran> (дата звернення: 19.12.2023).

12. Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації. Постанова Каб. Міністрів України від 26.03.2022 р. № 380: станом на 23 черв. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-п#Text>

13. Про внесення змін до Порядку надання та позбавлення статусу учасника бойових дій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення чи у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України: Постанова Каб. Міністрів України від 22.08.2023 р. № 887.

14. Положення про Центр надання адміністративних послуг Житомирської міської ради. – URL: <https://zt-rada.gov.ua/files/upload/sitefiles/doc1625645297.pdf>

15. Стексова С.Ю. Методологія визначення ресурсного потенціалу будівельного підприємства. URL: <https://dis.ru/library/557/25951>

16. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія. Львів : ІРД НАН України, 1998. 294 с.

17. Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. № 7–8. С. 52–57.

18. Вишнеvsька О. М., Калюжна О. В. Ресурсний Потенціал тваринництва підприємств Сільських територій. Економіка АПК. 2008. № 12. С. 32-37

19. Александрова Г. М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21с.

20. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>.

21. . Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(2). С. 83-89.

22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.

23. Теоретичні аспекти поняття «ресурсний потенціал». *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 161. С. 139-144.

24. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81–88.

25. Управління ресурсним потенціалом підприємств. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/upravlinnja_resursnim_potencialom_pidpriemstv/104-1-0-1574.

26. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю: вимоги. Видання офіційне. Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

27. Чопенко А. Особливості впровадження в органах державної влади України системи управління якістю за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10cavvms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10cavvms.pdf)

28. White Paper on Services of General Interest [COM(2004) 374 final – Not yet published in the Official Journal]. – Available from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:l23013b>

29. Сидоренко, Н. О., & Шкурат, І. В. (2021). Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. С. 48-55. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-6).

30. Е-резидентство Естонії: що таке і як отримати електронну резиденцію, юридическая помощь в Киеве и Львове. Професійна допомога адвокатів та юристів в Києві або Львові. URL: <https://legalaid.ua/ua/e-rezydentstvo-estoniyi/>.

31. Э-Эстония – страна, где живет интернет : буклет – URL: <https://itl.ee/?dl=536>

32. Васильєва Н. В. Реалізація Концепції розвитку електронного урядування на місцевому рівні. *Дні інформаційного суспільства: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 20-21.05.2013)* / за заг. ред. Н. В. Грицяк. К.: НАДУ, 2013. С. 103-105.

33. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5.

34. Що таке послуга за принципом одного вікна? – Goodwin.crimea.ua. Goodwin.crimea.ua – Розгляд проблем. URL: <https://goodwin.crimea.ua/shho-take-posluga-za-principom-odnogo-vikna/>.

35. Singapore. EGOVKB | United Nations. URL: <http://aphd.ua/prykladyoformlennia-bibliografichnoho-opysu->

36. Тимощук В. Адміністративні послуги: посібник: Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ “Софія-А”, 2012. – 104 с.

37. eParaksts. eParaksts. URL: <https://www.eparaksts.lv> .

38. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування [Текст] : зб. матер. / [Тимощук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В. та ін.] / заг. ред. Тимощука В. П., Курінного О. В. — К. : [б. в.], 2015. — 428 с.