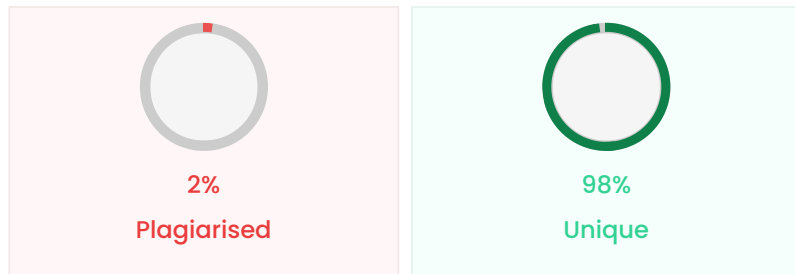


Plagiarism Scan Report



Words Statistics

Words	20671
Characters	157130

Exclude URL: None

Content Checked For Plagiarism

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА Зав. кафедрою _____ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВЛАДИ Виконав: магістрант гр. ПУА-211м _____ А.С. Храмов Керівник: к.ю.н., доц. _____ О.В. Косяк Запоріжжя 2023 ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ЗАТВЕРДЖУЮ Зав. кафедрою _____ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. «__» _____ 20 р. **З А В Д А Н Н Я** НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ Студенту гр. ПУА – 211 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Храмову Артему Сергійовичу І.Тема: Шляхи підвищення якості надання публічних послуг органами влади затверджена наказом по інституту «03» жовтня 2022 р. № 02-16 2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «14» січня 2023 р. 3. Перелік питань, що підлягають розробці: **1. Визначити зміст організації діяльності органів публічної влади** 2. Дослідити сутність та функції управління якістю публічних послуг органів влади 3. Узагальнити підходи до забезпечення якості публічних послуг органів влади 4. Надати загальну характеристику функціонуванню Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні 5. Провести аналіз якості надання послуг ЦНАП, які функціонують у містах Дніпропетровської обл. 6. Оцінити результативність самоаналізу діяльності ЦНАП, які функціонують у містах Дніпропетровської обл. 7. Визначити проблеми забезпечення якості послуг, що надаються ЦНАП у містах Дніпропетровської обл. 8. Узагальнити зарубіжний досвід забезпечення якості послуг, що надаються органами влади. 9. Запропонувати заходи з підвищення якості публічних послуг, що надаються ЦНАП у містах Дніпропетровської обл. Дата видачі завдання «__» _____ 2022 р. Керівник магістерської роботи _____ О.В. Косяк (підпис) (прізвище та ініціали) Завдання прийняв до виконання _____ А.С. Храмов (підпис) (прізвище та ініціали) РЕФЕРАТ Магістерська дипломна робота: 94 с., 6 табл., 5 рисунків, 75 джерел літератури, 3 додатки. Метою магістерської дипломної роботи є теоретичні положення та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості надання публічних послуг органом влади. Об'єкт дослідження – процеси надання

публічних послуг органом влади. Предмет дослідження – підвищення якості надання публічних послуг органом влади. Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в кваліфікаційній роботі розроблено концептуальну систему підвищення якості надання публічних послуг органом влади. Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи були використані для підвищення якості надання публічних послуг ЦНАП міст Дніпропетровської обл. ОРГАН ВЛАДИ, ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ, ЯКІСТЬ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЗМІСТ ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ 6 ВСТУП 7 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ВЛАДИ 10 1.1. Основи організації надання публічних послуг органами влади та забезпечення їхньої якості 10 1.2. Організація діяльності щодо підвищення якості надання публічних послуг органом влади 24 1.3. Підходи до функціональної організації надання якісних публічних послуг органами влади 27 РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 39 2.1. Сучасні тенденції розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні 39 2.2. Аналіз самооцінювання якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП у містах Дніпропетровської області 43 2.3. Порівняльний аналіз результатів оцінки якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП у містах Дніпропетровської обл. 55 РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВЛАДИ 62 3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління якістю послуг публічних органів влади 62 3.2. Визначення пріоритетних сфер надання якісних публічних послуг органом державної влади 71 3.3. Проблемні аспекти діяльності ЦНАП у містах Дніпропетровської обл. за результатами оцінки якості надання публічних послуг та пропозиції щодо їх подолання 78 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 91 ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 95 ДОДАТКИ 102 ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ Слово / словосполучення Скорочення Умови використання А абсолютний, абсолютне абс. при цифрах В відносний, відносне відн. при цифрах виробництво вир-во при цифрах Г гривня, гривень грн. при цифрах К копійка коп. при цифрах М місто м. по тексту розділ розд. при цифрах та у примітках район р-н по тексту редакція, редактор ред. по тексту рис. рис. по тексту С сторінка стор. при цифрах и у примітках Т таблиця табл. по тексту тисяч гривень тис. грн. при цифрах и у примітках ВСТУП Актуальність теми дослідження. Однією з найважливіших передумов забезпечення високої якості управління, як свідчить зарубіжний та вітчизняний досвід, є управління якістю, що здійснюється шляхом впровадження у практику органів управління організацією своєї діяльності на основі систем якості. Ідея створення систем менеджменту якості прийшла в держуправління з промисловості та вперше була реалізована з урахуванням вимог до соціальних систем у стандартах серії ISO 9000. У міжнародному стандарті ISO 9000:2000 під якістю розуміється ступінь, у якому сукупність невід'ємних характеристик відповідає вимогам. Тому якість менеджменту стосовно державного управління з урахуванням його специфіки можна розуміти як ступінь, у якій результат управлінської діяльності задовольняє запити та потреби споживачів, оскільки нині поняття «продукт» застаріло. стати набагато ширшим. Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 продукти є результатом діяльності чи процесів. Продукти можуть включати послуги, обладнання, матеріали, що переробляються, програмне забезпечення або їх комбінації. Завданням побудови системи менеджменту якості в органі виконавчої влади є створення умов, які б гарантували належну якість послуг, які цей орган надає різним категоріям споживачів. Оскільки якість послуг органу виконавчої формується у межах внутрішніх процесів органу виконавчої, створення таких умов необхідно створити ефективну систему управління цими процесами – і є система управління якістю. Аналіз останніх досліджень та наукових праць показує, що вивченням усіх важливих аспектів підвищення якості державних послуг державою займалися багато вітчизняних та

зарубіжних дослідників, у тому числі: Ю. Бітяк, В. Дрешпак, Т. Желюк, С. Дубенко, Т. . С. Серьогін, Л. Усаченко, Т. Федорів, І. Хожило, М. Шкільняк та інші. Вчені докладно аналізують та обґрунтовують поняття «якість», «підвищення якості», «державні послуги», функції, методи та механізми формування якості. Метою магістерської роботи є теоретичні положення та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості надання державної послуги органом влади. Досягнення мети ставляться такі задачі: – визначити теоретичні засади організації надання державних послуг Тернопільським міським відділом державної реєстрації актів цивільного стану; – обґрунтувати забезпечення підвищення якості надання державних послуг органом влади; – описати організацію заходів щодо підвищення якості надання державних послуг органом влади; – виділити пріоритетні напрямки організації надання якісних державних послуг органом державної влади; – запропонувати шляхи підвищення професійних якостей державних службовців у сфері надання державних послуг. Об'єктом дослідження є надання державної послуги органом влади. Предметом дослідження є підвищення якості надання державних послуг державою. Для досягнення поставленої мети та вирішення виявлених завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, узагальнення, аналіз, синтез, логіко-смысловий (визначення сутності, понять, факторів, методів та принципів). підвищення якості державних послуг, що надаються органами державної влади); систематизація, порівняльно-правова (визначення правових форм та способів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю); узагальнення, угруповання, порівняння, контент-аналіз (аналіз вітчизняного досвіду органів державної влади у сфері підвищення якості державних послуг); модельний, прогностичний (розробка пропозицій щодо вдосконалення взаємодії органу державної влади з населенням з питань якості надання державних послуг). Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у кваліфікаційній роботі розроблено концептуальну систему підвищення якості надання державної послуги органом влади. Практична значимість одержаних результатів. Окремі положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи було використано для підвищення якості державних послуг, які надає Національний центр охорони здоров'я міст Дніпропетровської області.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ВЛАДИ

1.1. Основи організації надання публічних послуг органами влади та забезпечення їхньої якості

Загалом організаційна структура державного управління є особливим державно-правовим явищем, що визначається соціально-функціональною роллю, суспільно-політичним характером, змістом і цілями державного управління, що об'єднує певний склад, організацію та стійкий зв'язок людських ресурсів, технічні та інші засоби, що виділяються та витрачаються суспільством на здійснення державно-управлінських впливів, формування та забезпечення функціонування самого суб'єкта управління. Орган державної влади є вихідною структурою влади, виступає системним елементом організаційної структури, формально створеної державою для реалізації покладених на нього функцій та цілей. У державі, в якому конституційний поділ влади встановлено по горизонталі та вертикалі, організаційна структура державного управління кристалізується у певну конфігурацію. Таким чином, ми сформуваємо визначення організаційної структури відділу державної реєстрації актів цивільного стану, яке являє собою склад, організацію та стійкий зв'язок органів влади та їх посадових осіб, технічних та інших засобів, що формують та реалізують державну політику у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Цей орган характеризується лінійно-функціональним типом організаційної структури, що передбачає єдність функціонального та лінійного принципів та сприяє створенню такої організації, при якій деякі організаційні утворення приймають обов'язкові для виконання державні рішення та реалізують їх за допомогою влади та інші особи надають їм необхідну інформацію. Лінійно-функціональна структура характеризується такими основними перевагами, а саме: глибшою підготовкою рішень у зв'язку з розподілом працівників за спеціалізаціями; відсутність глибокого

аналізу проблеми головним безпосереднім керівником; можливість залучення експертів та консультантів. Організаційна структура органів виконавчої схематично зображена на рис. 1.1. Рис. 2.1. Організаційна структура органів виконавчої влади

Незважаючи на це, даний тип має ряд недоліків, а саме: відсутня тісна взаємодія та взаємозв'язок на горизонтальному рівні; відповідальність особи, яка підготувала рішення, чітко не визначена, оскільки, як правило, така особа не бере участі у її реалізації; надто широка вертикальна взаємодія, що призводить до тенденції надмірної централізації. Загалом у системі управління функції взаємопов'язані і утворюють багаторівневу, складну функціональну структуру досліджуваного органу, що передбачає формування сукупності всіх функцій управління і функцій управління. Функціональна структура забезпечує управлінський зв'язок соціальної системи, її внутрішню динамічність із державою як суб'єктом управління. Чинники, що впливають на характер і зміну організаційно-функціональної структури відділу державної реєстрації речових актів громадянського стану, схематично зображені на рис. 1.2. Рис. 1.2. Чинники впливу на характер і конфігурацію організаційно-функціональної структури управління

Функції, навколо яких і заради яких формуються управлінські функції органів державної влади, становлять фундаментальну конструкцію функціональної структури управління. У результаті кожна функція держави здійснюється через складний комплекс управлінських функцій цих органів, який розподіляється «по горизонталі» та «по вертикалі». На характер підвищення якості державних послуг у питаннях державної реєстрації речових суб'єктів державної служби впливає безліч факторів, у тому числі розвиток муніципальної освіти (виконавчої влади); рівень самоврядування; форма державного управління; централізація та децентралізація влади; цілі, завдання, функції та повноваження держави. Так, ця влада є складовою управлінської організації суспільства. Проте сьогодні система влади перебуває у процесі реформування, яке вимагає від держави створення оптимальних фінансових, організаційних та матеріальних умов, необхідних для забезпечення реалізації власних та делегованих повноважень. У сучасних умовах гостро постає питання поділу повноважень між органами виконавчої влади та органами виконавчої всіх рівнів на основі принципу субсидіарності, а також питання децентралізації влади. Рівень самоврядування об'єктів управління – це спосіб колективної самоорганізації, що забезпечує як взаємозалежні відносини, а й формує лідерські і партнерські, організаторські якості з допомогою залучення працівників до управління та створення керованих органів, які мають наділені з правами і обов'язками. У результаті практичної реалізації покладених на відділ актів цивільного стану та його посадових осіб завдань вони втілюють у життя адміністративні повноваження, які полягають у виконанні вимог законодавства та організації застосування правових норм, а у випадках, передбачених оскільки згідно із законом, вони здійснюють адміністративну юрисдикцію. Діяльність досліджуваного органу постійно супроводжується прийняттям рішень про імпічмент, які призводять до різного стану адміністративних правовідносин між суб'єктом та об'єктом управління, тобто до їх виконання, зміни чи припинення і тим самим спричиняють певні правові наслідки. Реалізація виконавчої функції у правовій формі є виразом те, що повноваження управлінських рішень підслідного органу, якими наділений, носять громадський (державно-владний) характер і припускають чітко визначені способи реалізації. Їх реалізації шляхом ухвалення правових актів. Формами управління є дії досліджуваного органу та його посадових осіб, які мають здійснюватися в межах їхньої компетенції. Відправною точкою ефективності та конструктивності управління є механізм взаємодії централізації та децентралізації. Для організації функціонування Головного територіального управління юстиції Дніпропетровської області всіх рівнів першорядне значення має обґрунтоване застосування принципу оптимального поєднання децентралізації та централізації, оскільки абсолютизація того чи іншого напрямку не здатна забезпечити ефективне вирішення проблем соціального розвитку. Тут має бути забезпечений певний баланс, і перебудова державного механізму

повинна включати такі рішення, які посилювали б процес централізації та децентралізації в державному управлінні за допомогою організаційно-правового забезпечення, а не створювали централізацію на шкоду децентралізації. Цілі, завдання, функції та повноваження держави, її соціальна спрямованість впливають на підвищення якості державних послуг від державної реєстрації речових актів цивільного державного управління через наступне. Насамперед оздоровлення соціальної ситуації не може відбуватися без зміцнення правопорядку, без першочергового забезпечення прав і свобод людини, без дотримання принципів законності, гуманізму та справедливості, розвитку правопорядку. права з урахуванням формування громадянського суспільства. Вищезгадані цілі можуть бути досягнуті за рахунок реалізації політичних та адміністративних функцій. По-друге, стабільний розвиток економіки можливий лише при зміцненні потенціалу держави та її здатності забезпечувати всіма доступними засобами рівні та сприятливі умови для всіх суб'єктів господарювання. По-третє, функції соціальної спрямованості покликані реально посилити впливом геть соціальну сферу. Адже її ігнорування може не лише стерти усі позитивні зміни ринкових перетворень, а й сприятиме формуванню потенційної загрози безпеці України. Виходячи з того, що основні функції є активним фактором органів виконавчої влади, ступінь їхньої реалізації визначає рівень ефективності державно-управлінського апарату, а відповідно, і дієздатність державно-владного механізму загалом. Через реалізацію функцій визначається сила державного органу, існування демократичного суспільства, отже, потенційна міць держави та її можливості. На сьогоднішній день залишається складним для реалізації завдання оптимізації основних функцій та приведення системи органів влади, що їх реалізують, у відповідність до реалій українського інтегрованого суспільства, національними інтересами та парадигмою сучасності в рамках його демократизації. Характеризуючи стан громадянського суспільства в сучасний період України, слід зазначити, що наше суспільство маргінальне. Необхідно запровадити громадський контроль за діяльністю органів влади, забезпечити самостійне функціонування інститутів громадянського суспільства, їх реальний вплив на прийняття найважливіших суспільно-політичних рішень, створити передумови для врахування інтересів громадян при вирішенні питань в органах виконавчої та державної влади та залучати їх до участі у представництвах цих органах, організації регулярних консультаційних зустрічей із широкими колами громадськості для обговорення важливих питань суспільного та державного життя. Згідно з Конституцією, Україна є унітарною державою. За своєю природою унітаризм характеризується централізацією усієї структури органів державного управління, прямим чи непрямым контролем над органами місцевого рівня та органами виконавчої влади. При цьому централізація проявляється різною мірою і в різних формах. Для забезпечення ефективності та дієвості функціональної структури управління необхідно поєднувати системний та функціональний аспекти системного підходу, який має бути покладено в основу її формування. Таке становище сприятиме посиленню об'єктивності функцій управління (прив'язування функції до інтересів та потреб об'єктів управління); чітке розмежування переліку управлінських функцій, визначених кожному за організаційного рівня влади, з принципу, кожен вищий рівень має здійснювати лише ті управлінські функції органів, які можуть бути реалізовані установами, розташованими нижчому рівні по організаційно-правовому статусу. Швидко мінливі соціально-економічні умови сучасного світу вимагають від державної служби досягнення нових цілей та виконання завдань. Щоб адекватно керувати процесами, що відбуваються в нашій країні, відділ державної реєстрації актів громадянського стану змушений не лише переглядати традиційні методи управління, а й постійно підвищувати ефективність своєї діяльності. Основним напрямком розвитку державних органів в Україні нині є підвищення якості виконання державних функцій та ефективності діяльності, запровадження нових методів та засобів управління. Незважаючи на культурно-історичні особливості кожної держави, на органи державної влади завжди покладається та сама місія та одні й ті самі

завдання: забезпечення неупередженого, надійного, професійного та політично нейтрального виконання державних завдань. Співробітники слідчого органу мають займатися реалізацією державної політики сумлінно, керуючись професіоналізмом і не залежавши від політичного балансу сил та змін, які сьогодні супроводжують Україну. У цьому контексті важливо сформулювати можливі шляхи, які б дозволили підвищити ефективність роботи відділу державної реєстрації актів цивільного стану в умовах, що склалися в Україні, з урахуванням чинного законодавчого стану, узагальнення практичної діяльності щодо його застосування. Криза в економіці, зниження інвестиційної активності, криза бюджетної системи, тотальна корупція, що загрожує дисбалансом між прийнятими правовими актами, указами, наказами, постановами, законами та практикою їх виконання посадовими особами – всі ці фактори вимагають формування нової ефективної системи організаційного управління на всіх рівнях, підготовки кадрів, які б відповідали викликам сучасного суспільства. Враховуючи нерівномірність рівня різних сфер українського суспільства та необхідність їх вирішення, першорядне значення має підняття діяльності органів державної реєстрації на якісно та кількісно новий виток розвитку. Служба у цьому органі як специфічний та складний вид управлінської діяльності формує нові критерії функціонування досліджуваного органу, його посадових осіб та державних реєстраторів, які одночасно є державними службовцями, залежно від їх посади, змісту та характеру діяльності. Вони виконують. Це велика сукупність професійних, морально-етичних, організаторських, культурних якостей, принципів, і правил поведінки, у тому числі складається уявлення про державний службовець і культура його управлінської діяльності. Ключовим елементом у рамках покращення результатів діяльності осіб, які перебувають на службі органів державної влади в Україні та за кордоном, є формування комплексної та об'єктивної системи показників, що дозволяють відобразити виконання обов'язків згідно з посадою та рівнем реалізації цілей, поставлених перед працівником. які дозволяють акцентувати увагу посадових осіб пріоритетних напрямках діяльності підслідного органу. Можна виділити такі загальні критерії ефективності діяльності: – відповідність направлення, змісту та результату діяльності органу, посадової особи параметрам, визначеним відповідно до документа, що визначає правовий статус органу та державної посади; – обґрунтованість та законність прийнятих управлінських рішень, дій досліджуваного органу та його посадових осіб; – керовані дії повинні бути реальними, тільки тоді вони переводять систему управління у більш високий, ефективніший, раціональніший стан; – досліджуваний орган державної влади та його посадові особи повинні встановити практичні відносини із громадянами, їх об'єднаннями, органами виконавчої влади; – всі управлінські рішення мають бути спрямовані на забезпечення благополуччя та облік потреб та запитів людей; – рівень авторитету відповідного органу в актах і діях органу управління та посадової особи, спрямованих на практичну реалізацію прийнятих рішень; – правильність та доцільність інформації, створюваної досліджуваним органом та посадовими особами у процесі управління; – моральність, яка проявляється у поєднанні морального чинника та ідеологічного впливу управління на «зовнішнє» середовище, на осіб, з якими орган та посадові особи спільно направляють свою співпрацю для вирішення різних завдань, стикаються та взаємодіють. Системний підхід до використання перелічених вище параметрів дозволяє більш повно дослідити і об'єктивно оцінювати діяльність владних структур, насамперед пов'язану з управлінням. Ефективність діяльності сприймається як відносна властивість управлінської ефективності окремого системного освіти, надає управлінський вплив, яке відбивається різних показниках, як у фізичних, і юридичних, їх об'єднання, є об'єктом управління, і управлінську діяльність, тобто. подобъекты управління, що характеризуються як кількісними, і якісними ознаками. Поняття «ефективність діяльності» має широкий спектр таких визначень: – Ефективність роботи апарату управління; – ефективність процесу управління, що залежить від розробки та реалізації управлінського рішення, функцій, комунікацій у середині системи); – Ефективність системи управління, яка визначається ієрархією управління); –

Ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового та ін). Зміст та процес діяльності безпосередньо залежить від вимог до керівника структури: – компетентність – поруч із вольовими якостями (наполегливість, твердість, гнучкість, енергійність) керівник має доповнити свій перелік характеристиками професіоналізму, тобто. знати, що та як робити; – Вища відповідальність і дотримання почуття власної гідності у всіх справах – ці якості керівник повинен проявляти як по відношенню до себе, так і по відношенню до всіх, з ким йому доводиться взаємодіяти щодня; – формування та підтримка ділової репутації – для керівника вкрай важливо та важливо опанувати відповідну репутацію, зробивши її непохитною; – почуття новизни та відчуття ризику – здатність передбачати події, завжди шукати нові шляхи та можливості, прислухатися до їхнього поклику, вміння та готовність використовувати нове та не боятися ризикувати; – чуйність і рухливість – керівник повинен відчувати навколишні час і події, що виникають потреби, проте поважати думку інших і постійно спрямовувати свої зусилля в розвитку своєї особистості, бути готовим змін і вміти ними управляти; – Висока працездатність, постійне прагнення бути першим і робити все якнайкраще і т.д. Щоб повніше охарактеризувати шляхи підвищення ефективності функціональної діяльності досліджуваного органу, необхідно виявити взаємозалежність діяльності державних службовців з функціонуванням системи органів структурі державної влади. Нерідко спостерігається ситуація, коли працівники державних органів, на які покладено державні повноваження, хоч і знаходяться в однакових умовах праці, використовують практично одні й ті ж методи та засоби для досягнення поставлених перед ними цілей, мають відносно однаковий рівень професійного досвіду, теоретичного та практичного навичок, досягти абсолютно різних кінцевих результатів. Така ситуація виникла у зв'язку з формуванням у них культури управлінської діяльності, яка проявляється в умінні взаємодіяти з людьми, враховувати зовнішні чинники соціального середовища та діяти не лише відповідно до потреб, а й також із викликами сьогодення. Беручи до уваги ситуацію, що склалася в Україні, новизну та труднощі у реалізації стратегічних та поточних завдань, їх зміна, першочергові та пріоритетні проблеми забезпечення високопрофесійним кадровим потенціалом дослідницького органу у напрямку оформлення нерухомості, управління її персоналом необхідно розглядати як основу раціонального функціонування діяльності зазначених органів. В умовах інтеграції державних інститутів якісна освіта та підготовка кадрів для роботи в цьому органі, як один з найважливіших факторів забезпечення позитивної стабілізації органів влади, і як наслідок – реальне підвищення професійної ефективності, набуває особливо важливого значення в контексті політичної та практичної спрямованості держави. Водночас на організацію та функціонування досліджуваного державного органу негативно впливає досить значна плінність кадрів, дестабілізація реалізації державної політики у державних структурах. Плінність кадрів, особливо у роки реформування, вражає. Нерідко особа, яка має значний практичний досвід, замінюється людиною, яка має лише поверхневі знання про особливості управління державними справами та проблеми досліджуваної нормативно-правової сфери. У ході вивчення питання необхідності підвищення ефективності діяльності відділу реєстрації актів громадянського стану було встановлено, що важливого значення набуває підготовка державних службовців, здатних конкурувати на ринку праці. При цьому суб'єктивна сторона конкурентоспроможності є особистісним ресурсом, який передбачає відповідні конкурентоспроможні вміння, знання і якості, що втілюють у собі зусилля державного службовця по досягненню професійного успіху у своїй діяльності. До них ми відносимо: соціально-етичні установки, світоглядні та ціннісні орієнтації, рівень адаптаційних та технічних можливостей, знання, досвід, емоційну витривалість. З об'єктивного боку конкурентоспроможність відбиває ті умови, які мають вплив на досягнення успіху у суспільстві та формування конкурентоспроможності працівника державного органу в процесі його професійної діяльності. Завчасне виявлення фахівців, які потенційно могли б бути керівниками структурних підрозділів та організацій, є одним із найважливіших методів

формування конкурентоспроможних кадрів державних органів. Тому особлива увага приділяється тій конкретній ролі, яку має відігравати атестація державних службовців, яка дозволить визначити не лише подальшу перспективу просування працівника, а й його ділові та лідерські якості як керівника. З практичного досвіду відомо, що результат діяльності досліджуваного органу загалом багато в чому залежить від сукупних показників діяльності кожного окремого працівника державного органу, від зацікавленості державних службовців у досягненні суспільно значимих завдань та цілей, позитивних результатів роботи. Тобто діяльність окремих посадових осіб та посадових осіб перебуває у безпосередній взаємозалежності та зв'язку з діяльністю органу, в якому вони працюють, та є основою формування позитивного іміджу органів державної влади, що у свою чергу є наслідком ефективної та результативної роботи. При застосуванні методів, спрямованих на вдосконалення діяльності досліджуваного органу у питаннях обліку, необхідно враховувати структурно-функціональний та соціологічний підходи, взаємозв'язок між управлінням потребами соціальної сфери, їх структурами та функціями та враховувати кваліфікаційні та посадові вимоги при оцінці роботи працівників цих органів, що відповідають новим соціальним викликам. За результатами дослідження необхідно визначити такі шляхи підвищення ефективності діяльності досліджуваного органу у сфері державної реєстрації: 1) проведення періодичної діагностики діяльності зазначених органів та їх працівників за спеціальними методиками, які мають бути розроблені Національним агентством України з питань державної служби. При цьому необхідно враховувати спрямованість дій, що вживаються, і приймаються в результаті їх рішень для задоволення потреб і запитів населення конкретного регіону, а також спрямованість управлінської поведінки щодо регіонального розвитку; 2) застосування детального відбору кваліфікованих та професійних кадрів для роботи у цих органах. Кадровий потенціал досліджуваного органу, його кількісна та якісна характеристика, основні тенденції розвитку, здібності та можливості успішно виконувати відповідно до закону покладені на співробітників функції та повноваження формуються з урахуванням та підвищення кваліфікації; 3) призначення на керівні посади лише осіб, які мають достатній практичний досвід роботи у відповідних управлінських структурах, здатних організувати ефективно управлінське функціонування структури, а також забезпечити управлінську діяльність цього органу та посадових осіб відповідно до критеріїв, визначених у положеннях, що визначають правовий статус органу та позицію держави; 4) приділяти особливу увагу питанням професійного розвитку державних службовців. У цьому контексті стає актуальним та важливим питання планування та здійснення службової кар'єри. Посадовець підслідного органу повинен у межах своїх повноважень постійно підвищувати свій кваліфікаційний рівень, освоювати нові технології на курсах, семінарах, тренінгах тощо. Темп розвитку професійного досвіду співробітників підслідних органів є найважливішим чинником забезпечення їх динамічного розвитку та стійкості, а також незаперечним фактором створення умов для підготовки резерву позицій у разі потреби. Варто зазначити, що закордонна практика організації народної освіти та здобуття другої (спеціальної) вищої освіти заслуговує на увагу та визнання і в Україні. 5) забезпечення контролю за виконанням законодавчих актів, документів та прийнятих управлінських рішень, що є однією з функцій підслідного органу, формування та чітка постановка цілей та завдань при прийнятті актів при здійсненні своїх повноважень, відповідно до вимог чинного законодавства, а також під час планування та формуванні напрямів діяльності. Це необхідно зробити на всіх рівнях системи, що вивчається; 6) здійснення постійного обміну інноваційною інформацією та ідеями між іншими органами державної влади, а також зміцнення тісної взаємодії з органами місцевого самоврядування; 7) максимальне спрощення системи дій, здійснюваних з метою надання адміністративних послуг їх споживачам; 8) застосування кореляційного методу та творчого підходу до організації роботи у відділах, службах, відділах, секторах; 9) використання інформаційних технологій у діяльності досліджуваних органів. В умовах бурхливого розвитку Інтернету вдосконалення системи управління,

підвищення якості надання державних послуг населенню, ефективність та прозорість роботи державного апарату можливі за рахунок широкого використання інформаційних технологій у діяльності органу. перебуває під слідством у напрямі державної реєстрації суб'єктів державної служби; 10) не можна не відзначити питання про реформування системи оплати праці державних службовців з метою утримання на службі найбільш професійно підготовлених та кваліфікованих працівників, підвищення мотиваційного фактора їх праці, з метою підвищення привабливості роботи в цьому органі не тільки для державних службовців передпенсійного віку, а й метою залучення розумної та перспективної молоді. Таким чином, зазначені рекомендації допоможуть підвищити ефективність реалізації державної політики у сфері державної реєстрації суб'єктів державної служби; спрямувати діяльність цього органу у досліджуваному напрямі забезпечення реалізації права і свободи громадян і юридичних, підвищити престиж роботи у органах юстиції та зацікавленість молоді вступити на службу до досліджуваного органу, підвищити якісні параметри надання адміністративних послуг відділом державної реєстрації речових актів громадянського стану.

1.2. Організація діяльності щодо підвищення якості надання публічних послуг органом влади

Перш ніж розпочати аналіз заходів щодо організаційного забезпечення процесу вдосконалення системи державного управління, необхідно з'ясувати змістовне навантаження терміна «організація». Найчастіше воно використовується у загальному значенні «побудова, розташування, об'єднання в єдине ціле, устрій» [82, с.458]. Н.Р. Нижній визначав організацію як діяльність людей зі створення стану упорядкованості об'єкта, суб'єкта управління та відносин між ними [38, с. 221]. У юридичній літературі під організацією розуміється одне з універсальних функцій соціального (зокрема, державного) управління. Відповідно, організаційне забезпечення ефективності функціонування системи органів виконавчої є складною і багатогранною проблемою. Ми зупинимось на напрямі наукових досліджень, які ще не набули закінченого концептуального характеру, а саме на організації діяльності, спрямованої на реалізацію функції держави щодо вдосконалення державного управління, що включає такі напрямки діяльності, як «удосконалення організаційної, функціональної, інформаційної та нормативно-правової структури системи управління; вдосконалення процесу управління, механізму управління, методів та стилю управлінської роботи» [16, с.28]. Удосконалення управління, як необхідну умову нормальної діяльності будь-якої організованої групи людей [48, с.342], є, з погляду, не метою, а засобом постійного підвищення ефективності управління. Ця функція держави вже знайшла своє відображення у працях деяких провідних вчених-менеджерів та правознавців. Так, В. Б. Авер'янов наголошував на обґрунтованості прагнення дослідників розглядати загальнодержавну функцію вдосконалення державного управління як самостійну функцію держави [6, с. 80]. Ще 1984 року І.Л. Бачило звертав увагу у своїх працях на те, що розвиток теорії державного управління дозволяє порушувати питання про наукове обґрунтування цієї сфери діяльності як особливої функції держави [20, с. 60]. Тією чи іншою мірою це питання порушувалося і в наукових працях. Г.В. Отаманчук, Ю.О. Тихомиров, В.Г. Вишнякова, Н.В. Чернооголівкіна, В.І. Ремнев, В.В. Цветков, О.Ф. Фріцького та інших дослідників. Однак досі відсутні комплексні дослідження, присвячені аналізу цієї функції стосовно проблем підвищення ефективності системи органів виконавчої влади, а також конкретних форм її реалізації в умовах адміністративно-територіальної реформи в Україні. розглянуто [12]. Вчені не завжди чітко розуміють зміст цієї функції. Приміром, А.М. Школик зазначає, що: «оголошена в Україні адміністративно-територіальна реформа з огляду на мінливість соціальних орієнтацій може стати явищем перманентним (у той же час наступні зміни можуть звести нанівець попередні), а тому потребує докладного наукового обґрунтування. Сказане, безперечно, не виключає наявності перманентних «косметичних» змін у державному апараті, що відбуваються у всіх демократичних державах» [73, с.3]. Ми вважаємо таке бачення взаємозв'язку цих процесів неправильним, оскільки адміністративно-територіальну реформу слід розглядати як постійне явище. Розвиток системи

управління постійно здійснюється у зв'язку з реалізацією державою функції щодо вдосконалення державного управління (організації та функціонування управління), але ця діяльність не обмежується «косметичними змінами в державному апараті». У рамках цього дослідження увага зосереджена на визначенні змісту зазначеної функції держави у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності державного механізму загалом та апарату управління зокрема. Науковий аналіз ефективності системи державного управління вимагає від нас не лише визначення поняття ефективності та критеріїв її оцінки, а й пошуку шляхів досягнення високої ефективності. У зв'язку з цим виникає необхідність визначення змісту функції вдосконалення державного управління, місця зазначеної функції серед функцій держави і, відповідно, державного управління. Адже, як зазначає Ю.О. Тихомиров, «основою управління є його функціональна сторона». Зміна функцій управління та їх поєднання та поєднання у різних ланках апарату є важливим фактором його розвитку та вдосконалення» [66, с. 12–23]. Вважаємо, що в умовах масштабних реформ, у тому числі у сфері державного управління, питання визначення змісту зазначеної функції та розробки механізмів її реалізації набуває великого практичного та теоретичного значення. Діяльність органів державного управління щодо вдосконалення їх системи та порядку діяльності (зокрема, адміністративно-територіальна реформа) за такого підходу слід розглядати як прояв цієї загальнодержавної функції. Зверніть увагу, що для позначення діяльності конкретного органу (органів) ми надалі використовуватимемо ім'я, аналогічне назві зазначеної функції стану, але визначимо характер їхнього взаємозв'язку.

1.3. Підходи до функціональної організації надання якісних публічних послуг органами влади Перш ніж розпочати безпосереднього аналізу групи функцій «у частині вдосконалення організаційно-функціональної, інформаційно-регулятивної структур системи управління, вдосконалення процесу управління, механізму управління, методів та стилю управлінської роботи» [75, с. 629], які є складовими функцій держави у вдосконаленні управління, звернемося до визначення категорії «функція». У загальному сенсі "функція" означає обов'язок, призначення, коло діяльності, роботу, виконання, діяльність і т. д. Функції держави – це основні напрями її діяльності, спрямовані на вирішення суспільних справ суб'єктів суспільства (громадянського суспільства). Необхідність вирішення цих питань визначає наявність певних завдань, зміст яких по-різному в доіндустріальних, індустріальних і постіндустріальних суспільствах. У першому розділі ми вже звертали увагу на те, що зміст внутрішніх та зовнішніх функцій держави змінюється на різних етапах її розвитку. Фактично функції існують як засіб пристосування соціальної системи до зовнішніх умов, що змінюються. Саме у зв'язку із зміною змісту державних функцій у процесі становлення в Україні демократичної, соціальної, правової держави та функції вдосконалення управління, яку можна розглядати стосовно інших як послугу. Удосконалення державного устрою – форми організації, завдань, функцій, методів держави – комплексно відбивається у його сутності. Функція держави щодо вдосконалення свого механізму (як організаційно-функціональної основи) є постійною внутрішньою функцією, зміст якої сьогодні визначається та визначається завданнями соціально-правової держави, перелік яких докладно викладено у наукових джерелах. Функції держави знаходять безпосереднє відображення у функціях державного управління, які визначають місце та роль держави у житті нового суспільства. Адміністративно-правова природа функцій держави зумовлює набуття державним управлінням таких специфічних рис, як формування та реалізація цілей, завдань, функцій, інтересів держави та її суб'єктів у процесі державного управління [84]. Державне управління має два аспекти – політичний, що полягає у постановці цілей, та адміністративний, що полягає у реалізації цілей. Цілі державного управління формуються політичною системою та реалізуються апаратом «державного управління» [84]. «Функція державного управління – це специфічний предмет, зміст та засіб забезпечення цілісного керуючого впливу держави, в яких можна не лише виділити та описати функції державного управління, а й проаналізувати розподіл кожної з них. функція державного

управління «по вертикалі» та «по горизонталі» державними органами, тобто функціональна структура державного управління, яка, у свою чергу, дає уявлення про форму державного устрою, рівень централізації та децентралізації, розвиток інституту місцевого самоврядування, державного управління» [62, с. 164]. Функції державного управління мають висловлювати своє практичне значення у меті, тобто у забезпеченні певного розвитку відносин. Діалектика цілепокладання повинна включати взаємодію стратегічних та тактичних цілей розвитку, взаємодію у часі та співвідношення цілей у просторі, тобто на різних рівнях. Безпосередній аналіз цієї функції почнемо з визначення мети заходів щодо вдосконалення управління. Як зазначає В. Б. Авер'янов, мета вдосконалення апарату управління може бути зведена до досягнення більш високої ефективності його організуючого впливу на кероване середовище [6, с. 80]. Діяльність щодо вдосконалення апарату управління він розглядає як "стрижень загальнодержавної функції вдосконалення державного управління (системи державного управління)". Проте зміст функції держави не вичерпується удосконаленням апарату управління чи системи органів виконавчої. Тому перед наукою стоїть завдання докладніше вивчити зміст цієї функції. Насамперед, слід зазначити, що виконання зазначеної функції не повинно розумітися як забезпечення внутрішніх потреб системи державного управління, а має бути спрямоване на забезпечення життєво важливих потреб керованого об'єкта. При цьому слід враховувати і недоцільність надмірно розширювального тлумачення змісту цієї функції. Професор В. Б. Авер'янов звернув увагу на те, що пропозиція розглядати діяльність щодо вдосконалення управління як специфічну сферу суспільної діяльності або як специфічну сферу громадського виробництва недостатньо аргументовано з методологічної точки зору [7, с.131]. При визначенні вдосконалення організаційно-функціональної структури системи управління, вдосконалення процесу управління, механізму управління, методів і стилю управлінської роботи як функції слід виходити з того, що це діяльність з формування управлінських та керованих соціальних структур у конкретній системі (підсистемі) управління, створення необхідних методів та ресурсів для їх використання в державному механізмі, що забезпечує ефективне та якісне функціонування та досягнення кінцевого результату, визначеного для даної соціальної системи (підсистеми)" [20]. Цю діяльність можна з деякими застереженнями визначити як управління менеджментом [20, с. 60–70]. В. Б. Авер'янов вважає, що «вдосконалення управління не є конкретною сферою суспільної діяльності, а є однією з функцій управління у конкретній сфері суспільної діяльності, а саме у сфері організації та діяльності самих суб'єктів управління» [4, с. 32]. Зазначена функція має забезпечувати створення оптимальних умов реалізації цілей системи державного управління загалом і, відповідно, підсистеми суб'єкта управління. Визначаючи завдання названої функції створення оптимальних умов, ми розглядаємо її як функцію, безпосередньо спрямовану на забезпечення ефективності системи органів виконавчої влади. Встановлення змісту функції потребує її чіткого визначення. Від цього залежить масштаб явищ у державному механізмі з урахуванням їхньої специфіки. На наш погляд, функцію держави щодо вдосконалення державного управління слід розглядати як таку, що охоплює всі сфери діяльності держави. Розглядаючи у першому розділі співвідношення державного управління (у вузькому значенні) та виконавчої влади, ми вже звертали увагу на те, що воно здійснюється поза межами діяльності органів виконавчої влади (в апаратах будь-якого іншого державного органів влади, у складі державних підприємств, установ, організацій [30, с.15]). Аналіз діяльності лише органів виконавчої влади щодо вдосконалення управлінських процедур та організаційних структур (як управлінських, так і керованих) призводить до неможливості охопити при такому підході всі сторони діяльності, пов'язані з реалізацією зазначеної функції. Сказане дозволяє усвідомити необхідність інтеграції на національному рівні діяльності, пов'язаної з удосконаленням державного управління, не лише щодо органів виконавчої влади, а й інших державних органів, за відповідного законодавчого закріплення, необхідності систематичного регулювання, управління їх діяльністю. p align="justify">

Принципова спрямованість діяльності суб'єкта державного управління (держави) на потреби об'єкта управління (соціального середовища) є визначальною умовою правильного розуміння сутності досліджуваної функції. У літературі зазначається, що визначальним орієнтиром побудови всієї системи державного управління має бути об'єкт управління, тобто система суспільних відносин та організаційних структур, стосовно яких здійснюється управління [7, 61]. –64]. Саме об'єкт управління зрештою визначає всі основні риси суб'єкта управління, тобто державної структури, яка виконує ці управлінські функції. Кореляційна залежність, що існує між об'єктом та суб'єктом, своєчасно адаптує апарат управління до змін в об'єкті управління, забезпечуючи еволюційний характер його розвитку. Наукові джерела звертали увагу на існування групи функцій державного управління у зв'язку з удосконаленням системи управління. До них належать: організація керованої підсистеми, організація підсистеми управління, організація процесу управління, забезпечення законності та дисципліни у роботі галузі, впровадження досягнень науки і техніки в управління [20, с.60]. –74]. Поряд із цим у низці досліджень зазначено, що така систематизація не дозволяє чітко встановити критерії виділення цих функцій у самостійний напрямок діяльності, не забезпечує недопущення дублювання підфункцій та операцій. В.Б. Авер'янов запропонував виділити такі функції: «Удосконалення організаційно-функціональної структури системи державного управління; вдосконалення інформаційної структури та процесу управління, механізму управління, методів та стилю управлінської роботи» [7, с.75]. На наш погляд, таке визначення функціональних напрямів діяльності щодо вдосконалення системи управління дозволяє відобразити зв'язок перетворень в об'єктах управління та системі управління, забезпечити єдність структурних та функціональних процесів і може бути використане нами надалі як теоретична основа розробки функцій організму, до компетенції яких входить реалізація названої державної функції. Поряд з цим слід пам'ятати, що в даний час зміст перерахованих функцій суттєво змінюється, зокрема у зв'язку з необхідністю розмежування адміністративної та політичної діяльності, узгодження конкуруючих інтересів усередині системи органів виконавчої влади, в умовах децентралізації управління та ін. Великий практичний інтерес представляє питання управління процесом удосконалення державного управління. Перед наукою також стоїть завдання визначення суб'єкта чи кола суб'єктів, завданням яких є безпосереднє управління процесами реформування, аналіз ефективності прямих та зворотних каналів з метою постійної адаптації суб'єктів управління до змін в об'єкті. Адже управління – це односторонній вплив керуючої підсистеми на керовану, а діалектичне взаємодія її суб'єкта й об'єкта, що з різноманітних прямих і зворотних зв'язків з-поміж них. «Будь-яка самокерована система є єдність двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління, що надає свідоме вплив на об'єкт для досягнення певної мети» [16, с.158]. У науковій літературі звертається увага на внутрішню єдність між суб'єктом та об'єктом соціального управління. Суб'єкт управління завжди має справу з об'єктом, що змінюється і намагається не відставати від нього в його розвитку. У разі коли підсистема управління відстає у своєму розвитку від керованої, набуває консервативного характеру або, навпаки, випереджає її розвиток, виникають нераціональні форми управління. Багато в чому ця проблема пов'язана безпосередньо з процесами реформування державного управління в Україні. Розглядаючи питання щодо проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні, ми визначили основною метою реформи створення ефективної системи державного управління, здатної до саморозвитку. Визначення «здатний до саморозвитку» слід розуміти таким чином, щоб поряд з діяльністю органів виконавчої влади щодо «вдосконалення процедур та організаційних структур відповідно до змінних завдань, передбачених Концепцією адміністративно-територіального Реформу в Україні» [25], цю діяльність мають здійснювати й інші органи державної влади. Тому її можна розглядати як самовдосконалення лише частково, зокрема, з огляду на те, що система державного управління є підсистемою більшої системи – суспільства – і зміни в ній відбуваються під впливом соціального середовища [21]. В Україні спостерігається

загальна тенденція до скорочення сфери державного регулювання різних сторін життя суспільства. У зв'язку з тим, що механізми передачі функцій управління недержавним структурам ще відпрацьовані, необхідно знайти шляхи кардинального перегляду функцій і, відповідно, реорганізації більшості органів управління. Суть цих перетворень має полягати у посиленні планово-координаційного та контрольного початку діяльності органів державного управління, що забезпечило б проведення єдиної державної політики при широкому проведенні ринкових реформ. Це можна зробити лише скоротивши до необхідного мінімуму функції безпосереднього управління, що виконуються конкретним органом державного управління. Водночас є сфери державного життя, де необхідно посилити функцію державного керівництва. В даний час діяльність з організації системи державного управління здійснюється за різними напрямками та різними виконавцями, різними міністерствами та відомствами, Кабінетом Міністрів України та Президентом. Проте робота у цьому напрямі здебільшого немає єдиної методології. Причина цього, з погляду, у цьому, що дана функціонально однорідна сфера діяльності виділено у самостійну функцію чи групу функцій і, відповідно, відсутня концентрація функцій цієї групи не більше певного центрального органу. виконавчої, уповноваженої її здійснення. Безумовно, така реалізація функцій держави можлива, особливо якщо вони мають наскрізний характер, тобто характерні для держави загалом та кожного її органу зокрема. У науковій літературі підкреслюється, що «будь-яка функція держави реалізується за допомогою певних структур, але не будь-яка функція держави чітко відображена у складі функцій конкретних органів, вона може бути реалізована в такому обсязі зміст у тому, що його не потрібно виділяти в самостійну функцію» [25]. До загальних функцій, «які належать державі загалом та кожному з її органів окремо. Це стосується і планування. Саме такий характер діяльності, спрямованої на вдосконалення державного апарату» [18, с. 60–61] . Але рівень ефективності такої діяльності може бути не адекватним потребам об'єкта управління. Вчені підкреслюють, що «вирішення нових завдань щодо вдосконалення систем управління висуває дедалі вищі вимоги до самої організації цього процесу, до раціоналізації управління» [27]. Тому «з метою підвищення ефективності діяльності, пов'язаної з реалізацією функції вдосконалення системи державного управління, доцільно дотримуватись комплексу вимог, які забезпечують цілеспрямованість заходів щодо виконання зазначеної функції. Насамперед удосконалення державного управління має охоплювати всі ланки системи управління та внутрішньої організації органів державного управління, що дозволить уникнути диспропорції у вдосконаленні окремих ланок системи державного управління (прикладом такої невідповідності сьогодні може бути запізність судової, парламентської та муніципальної реформ порівняно з реформою центральних органів виконавчої влади)» [27] і, в першу чергу, елементів системи управління, що також дозволяє уникнути односторонності в ході реформи, що призводить до зниження ефективності системи загалом. Розглядаючи принципи адміністративно-територіальної реформи, ми вже звертали увагу на необхідність проведення реформи безперервно та послідовно. Процес удосконалення управління загалом також має здійснюватися на зазначених принципах, а також відповідати зовнішнім обставинам, що визначає необхідність постійного контролю за змінами в об'єкті управління, аналізу рівня ефективності державного апарату. та окремих органів, розробка відповідних прогнозів розвитку системи державного управління, координація наукових досліджень у цій галузі, під час проведення досліджень представників різних спеціальностей. Тільки за цієї умови можна досягти оптимального поєднання стійкості та динамічності систем управління. Виконання всіх зазначених вимог може бути досягнуто різними шляхами, але найбільш ефективним є зосередження в одному центрі управління групи функцій, пов'язаних із удосконаленням державного управління, з метою координації діяльності в цьому напрямі решти. влади. Розглянувши загалом зміст функції держави щодо вдосконалення державного управління, ми дійшли висновку, що з огляду на необхідність підвищення ефективності управління в сучасних умовах виникає проблема пошуку нових шляхів її реалізації. Значення цієї

функції зростає, оскільки, на думку більшості вчених, у найближчому майбутньому це буде не той, чия система управління сьогодні краще організована, а той, хто створив та краще організував систему розвитку та вдосконалення управління. систем, які працюватимуть ефективніше у найближчому майбутньому, розробленої управлінської наукою [43, с.189]. Ключовим питанням є питання: «Чи потрібне створення органу виконавчої для безпосереднього здійснення зазначеної функції?»[15]. Концепція адміністративно-територіальної реформи передбачає, що «функція розробки та коригування стратегії та функція вдосконалення процедур та організаційних структур відповідно до змінних завдань є постійними, обов'язковими, організаційно втіленими для будь-якого органу виконавчої влади» [70]. Зазначимо, що якщо розгляд зазначеної функції як функції держави загалом виправданий, то її реалізація сьогодні потребує формування відповідного центру управління, для якого виконання зазначеної функції та відповідних підфункцій стане основним. завдання. Доцільність цього кроку було обґрунтовано ще на початку 1970-х років радянськими вченими-управлінцями. Так, Х.Х.Попов запропонував створити за Уряду Комісію з удосконалення державного апарату [59, с.173]. З аналогічними пропозиціями виступили юристи Г.В. Отаманчук [11], Ю.О. Тихомиров [66, с.113-127], В.Б. Авер'янов [5, с.141] та деякі інші вчені. На початку 1918 р. було створено Особливий комітет із скорочення державних витрат, який проводив обстеження установ та давав пропозиції щодо скорочення штатів. У суспільстві сьогодні існує думка, що виконавчих органів у державі і так занадто багато, а створення нових розглядається лише з точки зору збільшення бюджетних витрат на їх утримання. Виходячи з такого бачення проблеми, справді було б доцільніше покласти виконання зазначеної функції на один із уже існуючих органів (наприклад, безпосередньою реалізацією нині займається Національне агентство України з питань державної служби). В той же час в існуючих умовах в Україні склалася ситуація, коли кожен орган виконавчої влади вирішує питання вдосконалення управління в конкретну галузь або сферу діяльності без відповідної координації з центру. неможливим проведення єдиної державної політики щодо вдосконалення державного управління, і цей процес відбувається стихійно і безсистемно. , відрядженими з інших відомств, для здійснення «державної реструктуризації». У кожному міністерстві та відомстві створювалися бригади щодо «перебудови». За результатами роботи було складено звіт, що містить 384 рекомендації, зокрема пропозиції скоротити за 5 років 12% співробітників державних відомств (252 тис. посад) і заощадити за рахунок цього 108 млрд доларів [77]., С.154-155]. Підхід до вирішення цієї проблеми у вітчизняних нормативних актах є принципово іншим. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 01.04.2014 № 333-р, метою якої є визначення спрямування, механізми та строки формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади з метою створення та підтримки повноцінного середовища життєдіяльності громадян, надання якісних та доступних державних послуг, створення інститутів безпосередньої влади, задоволення інтересів громадян у всіх сферах життя на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [61, с.7]. Як бачите, замість пропозицій на основі функціонального аналізу щодо скорочення певної кількості позицій та розрахунку на цій основі можливої економії коштів, процес відбувається у зворотному порядку – спочатку скорочення фінансування, а виходячи з цього – скорочення позицій, причому у дуже стислий термін. Одним із наслідків такого підходу є те, що нижній рівень управління скорочується до рівня, нездатного забезпечити ефективне виконання покладених на нього функцій, а центральні апарати міністерств та відомств або не скорочуються або навіть збільшуються. . Безумовно, раціоналізація її апарату є обов'язковою та постійною функцією кожної установи, підприємства, організації. Тому для забезпечення роботи кожного органу управління з раціоналізації власної організації та діяльності вважаємо за доцільне підтримати пропозицію про необхідність виділення нового виду функціональних служб – служб з удосконалення організації та

управління [59, с.173–180], основним напрямом якої має стати аналіз ефективності організації та діяльності окремих органів управління та філій, розробка стратегії їх розвитку. Доцільність створення таких структурних підрозділів підтримав В.Б. Авер'янова та інших вчених та практиків, проаналізовано напрями та зміст їх діяльності [7; 20]. Це питання, порівняно з питанням про створення відповідного виконавчого органу та визначення його функцій, більш детально висвітлювалося у наукових джерелах, у зв'язку з чим ми не акцентуватимемо на ньому увагу в нашому дослідженні. Основним призначенням органу з реалізації державної функції вдосконалення управління є виконання ролі диспетчерського центру процесу підвищення ефективності та якості системи державного управління. Адже «з погляду науково-системної ідеології найкращі результати діяльності ієрархічно організованої системи можуть бути забезпечені за умови її моноцентричної, а не поліцентричної структурної побудови, т. ланки системи схильні до керуючого впливу саме одного владно-організуючого центру, а не кількох» [4, с.6]. Діяльність, що з реалізацією функції вдосконалення управління та керівництва процесом реформування, передбачає здійснення міжгалузевого управління, тобто. відповідний орган повинен мати надвідомчі повноваження щодо суб'єктів, не підпорядкованих йому організаційно та в процесі своєї виконавчої та Адміністративної діяльності забезпечує узгодженість та єдність дій у вирішенні загальнодержавного завдання – удосконаленні системи державного управління. Процес раціоналізації державного управління суттєво ускладнюється відсутністю єдиного центру координації та управління, оскільки жоден з існуючих органів влади, згідно з чинним законодавством, не наділений повноваженнями виконувати зазначену функцію в повному обсязі, про що наочно свідчить, зокрема, відсутністю центру, здатного забезпечити ефективне проведення адміністративно-територіальної реформи

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Сучасні тенденції розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні

Загалом ситуація в Україні з наданням адміністративних послуг поступово змінюється на краще. Розвиток та вдосконалення системи надання адміністративних послуг та формування оптимальної мережі Центрів надання адміністративних послуг є одним із основних пріоритетів процесу децентралізації. Мережа розвитку ЦНАП сприяє передачі органам місцевого самоврядування більшої кількості повноважень щодо надання основних груп послуг, підготовці зручних приміщень та формуванню відповідної інфраструктури для надання послуг, зокрема у новостворених об'єднаних територіальних громадах, що забезпечує наближення адміністративних послуг до клієнтів. Важливою у цьому процесі є участь Мінекономрозвитку та Мінрегіонрозвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, які формують державну політику щодо розвитку ЦНАП. У процесі децентралізації особлива відповідальність створення належного ЦНАП лягає на органи місцевого самоврядування. Від далекоглядності та участі керівництва місцевого самоврядування залежить позитивний результат та задоволеність громадян якістю послуг. Важливим у цьому процесі є формування єдиних підходів та визначення критеріїв правильного ТСНАП, таких як: максимальний перелік послуг, доступність та якість обслуговування, затверджені необхідні документи, навчений персонал, «наближення послуг» до їх клієнтів за рахунок відкриття територіальних підрозділів та віддалених робочих місць. Сьогодні є приклади дійсно правильних ЦНАП у різних органах місцевого самоврядування, як у районних центрах та містах обласного значення, так і у новостворених одиницях місцевого самоврядування. Незважаючи на те, що багато ЛДУ вже пройшли стадію створення ЦНАП, потреба у вдосконаленні для багатьох залишається досить актуальною. Для того щоб реально виявити якість надання адміністративних послуг та діяльності Національного центру громадського здоров'я, необхідно періодично проводити їхню оцінку та самооцінку. Важливо, щоб ця діяльність мала системний характер, ґрунтувалася на перевірній методиці, охоплювала кілька інструментів оцінки та залучала всі зацікавлені сторони: громадських активістів, громадських організацій, місцевих, районних та регіональних органів влади, незалежних експертів. Ефективна

система оцінки дозволить отримати об'єктивну інформацію щодо якості надання послуг. Така система може стати основою для оперативного прийняття управлінських рішень щодо реального покращення та наближення рівня якості послуг до потреб клієнтів. Закон України «Про адміністративні послуги» від 09.06.2012 № 5203-VI встановлює вимогу щодо створення Національної адміністративної служби для міст – райцентрів, міст обласного значення та обласних адміністративних районів. Однак не всі ЦНАП, що створюються, відповідають усім вимогам цього Закону та потребам користувачів послуг. Розпочатий процес децентралізації сприяє створенню дедалі більшої кількості ОТГ. У керівництва багатьох з них є політична воля, а громад економічні можливості для створення і оснащення ЦНАП. Зі створенням ЦНАП у новоствореній ОТГ розпочався процес реального «наближення» послуг до своїх клієнтів, особливо у селах, селищах та малих містах. Інтеграція послуг, тобто повнота переліку послуг, які можна отримати, необхідна для формування власне ЦНАП. Ті послуги, які важливі для громадян, це ті, якими вони користуються щодня та скрізь. До них належать: послуги з реєстрації (місця проживання, акти громадянського стану, бізнесу, нерухомості, землі), паспортні послуги (вклейка фото, отримання біометричних паспортів), соціальні послуги (призначення субсидій та пільг), місцеві послуги (земля, житло, питання) архітектури та будівництва). Більшість із них можна і потрібно надавати через ЦНП, але на сьогоднішній день найбільш інтегровані групи послуг надають в Україні мало ЦНП. На даний момент практично всі законодавчі перешкоди усунуто. Проблема полягає у баченні та розумінні керівництвом місцевого самоврядування необхідності такої інтеграції. Можливо, через якийсь час ситуація зміниться на краще, особливо в ЦНАП тих ОТГ, які, створюючи центри з нуля, ставлять першочерговим завданням інтеграцію сервісів. Без реальної інтеграції основних груп послуг у ЦАСУ та формування їх за принципом «життєвих ситуацій» громадяни не отримують фактичного підвищення якості та доступності адміністративних послуг. Одним з основних пріоритетів ЦНАП є формування доступності послуг для всіх (розташування головного офісу, години прийому, територіальні підрозділи та віддалені робочі місця, безбар'єрний доступ до всіх місць загального користування ЦНАП) та зручність при обслуговуванні («відкритий простір» приміщення, рецепція, електронна черга, сайт, можливість оплати послуг у ЦНАП). Доступність послуг необхідно розглядати у територіальному, фізичному та інформаційному сенсі. Територіальна доступність послуг означає, що ЦНАП не завжди повинен мати лише один інтегрований офіс. У великих містах мають бути створені територіальні підрозділи, а в органах місцевого самоврядування мають бути створені віддалені робочі місця у колишніх сільрадах, що допомагає наблизити послуги до клієнтів. Фізична доступність послуг має бути реалізована за рахунок виконання вимог законодавства про години прийому та безбар'єрної доступності, щоб усі категорії громадян могли звертатися за послугами до НЦЗ у зручний час. Доступність інформації повинна забезпечуватися повнотою розміщення інформації про послуги на сайтах та у приймальнях Республіканського центру громадського здоров'я, розповсюдженням інформаційних матеріалів, наданням консультацій, використанням сучасних електронних технологій інформування. При максимальній інтеграції послуг *Tspcr* особливою проблемою є формування персоналу. Потребу кваліфікованих кадрів відчувають ЦНАП більшості ЛДУ. Здобувши повноваження на надання багатьох груп послуг, МСУ зіткнулися з проблемою їхнього повного та якісного надання. Деякі з цих послуг, так званих швидких послуг, громадяни можуть і повинні отримати за відвідування Національного центру здоров'я. Адміністратори повинні бути не лише проміжною ланкою у наданні послуг, а й їх безпосередніми постачальниками. Це зручно як громадянам, так МСУ, особливо ОТГ, де розширення штату є проблемою, й у разі немає необхідності залучати до надання послуг додаткових посадових осіб. Разом з розширенням переліку послуг необхідно розвивати багатопрофільність кадрів Національної служби охорони здоров'я для їх оперативного надання та забезпечення взаємозамінності. Для підвищення якості надання послуг необхідно застосовувати різні моделі ЦНАП, у яких працюють не лише адміністратори, а й інші

посадові особи, які виконують функції адміністраторів. У той же час адміністратори також можуть бути постачальниками швидких послуг, якщо це необхідно. В цьому випадку не буде необхідності вводити надлишкові посади, клієнти отримуватимуть обслуговування за один візит, не буде необхідності передавати документи з фронт-офісу до бек-офісу. Така можливість виникла у місцевого самоврядування після децентралізації повноважень щодо популярних груп послуг. В останні роки кількість ЦНАПу досить швидко збільшується завдяки їх створенню в ОТГ. З іншого боку, частина існуючих ЦНАП органів місцевого самоврядування та більшість ЦНАП РДА потребують суттєвої модернізації. Це стосується як їхнього інституційного потенціалу, так і матеріально-технічного забезпечення та правильного бачення керівництвом перспектив розвитку ЦНП. Важливою ініціативою Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства є залучення облдержадміністрації до формування мережі ЦНП. Для початку варто опрацювати концептуальні ідеї та програмні документи щодо розвитку Національного центру соціального розвитку у кожному регіоні та в Україні загалом. Важливо правильно оцінити стан національних центрів здоров'я та потребу в них у кожному регіоні, розробити методи та способи допомоги органам місцевого самоврядування у їх модернізації чи створенні. Для цього необхідно формувати однакове бачення, використовувати одні й ті самі принципи та підходи до формування правильного ЦНАП та підвищення якості послуг.

2.2. Аналіз самооцінювання якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП у містах Дніпропетровської області

Внаслідок самооцінки якості надання адміністративних послуг у 16 органах місцевого самоврядування у вересні – листопаді 2021 року практично у кожному з них було виявлено позитивні тенденції та проблемні питання. Загалом 7 ОМС отримали оцінки вище за середнє, по 5 з них у кожній з п'яти областей, хоча майже всі мають проблеми, що потребують вирішення. З погляду організації діяльності та бек-офісної роботи, формування інфраструктури та електронних сервісів, навчання персоналу ці ЛДУ вже створили основу для майбутнього розвитку. За іншими ЗМС необхідно більш критично проаналізувати результати самооцінки та прийняти необхідні управлінські рішення для покращення ситуації у сферах, які були оцінені нижче за середньостатистичні показники. Загальна середня оцінка якості надання послуг 16 ЗМС у 2021 році склала 752 бали, а з урахуванням філій та віддалених робочих місць – 781. Всього оцінку вище за середню отримали 7 ЗМС – від 808 до 940 балів, а 9 ЛДУ – нижня – з 581 до 781 балів. Значні покращення відбулися у трьох з п'яти областей, що оцінюються: сфера «Персонал» – 114 балів із 140 (81,16%), де 7 ОМС отримали вищий бал; напрямок «Приміщення та інфраструктура» – 255 балів із 320 (79,79%), де 8 МСУ отримали вищий бал; поле «Робота в бек-офісі» – 129 балів із 165 (78,03%), де вищий бал отримали 10 ЛДУ. Дещо гірші показники у сфері «Організація діяльності» – 209 балів із 300 (69,79%), де вищий бал отримали 8 ОМО. Найменше балів набрала область «Аналіз діяльності» – 45 балів із 75 (59,58%), де вищу оцінку отримали 9 МДУ. Критично низькими є середні бали за нормативне визначення власних потреб у послугах (23,44%), де 10 ОМС їх взагалі не мають, а також за інтеграцію послуг у НКАП (47,5%), де 9 ОМС отримали рейтинг нижче за середній. Низькі середні бали за проведення опитувань (58,33%; при цьому 1 ОМС не проводив їх взагалі, а 4 ОМС використовували лише один метод) та щорічний аналіз зауважень та пропозицій щодо якості послуг (50,0%; при цьому 5 ОМС не проводив, а 2 ЛДУ тільки почали це робити). Середні бали за способами взаємодії з органами влади (66,67%; лише 3 МСУ отримали оцінку нижче середньостатистичної), доступ до реєстрів та електронних баз даних (70,83%; більшість МСУ отримали середньостатистичну оцінку), стан сайту та відомості є кращими за нього (72,75 %; 7 ОМС отримали оцінку не вище середньостатистичної), кваліфікації персоналу (75,94 %; 9 ОМС отримали оцінку нижче середньостатистичної), умовах для інвалідів (76,56 %; 8 ОМС отримали оцінку не вище середньостатистичної), якості ТК (78,13%, 11 дільничних здравниць отримали оцінку нижчу за середньостатистичну). Можливість оплати послуг (81,25 %; 3 МГО немає способу оплати),

достатність місця (83,33 %; 4 МГО немає місця), режим роботи (85,42 %, 8 МГО мають нижчу від середньостатистичної оцінки, але у 4 МСУ не повною мірою відповідає вимогам законодавства), відкритість приміщень (86,46 %; 3 МСУ не забезпечили її повною мірою). Середній бал з аналізу кількості відвідувачів, де лише 3 ЗМС отримали бал нижче середнього, та зайнятості персоналу, де 4 ЗМС мають незаповнений персонал (по 93,75%); якість ІЧ, де 6 ОМ отримали оцінку нижче за середню (94,06%); місце, де 2 LGU отримали оцінку нижче за максимальну (95,31%); поверховість приміщень ЦНАБ, де ЦНАП знаходиться на 2-му поверсі лише в 1 органі місцевого самоврядування (96,88%). У таблиці 2.1 представлена узагальнена оцінка (максимальний та фактичний бали та відсоток від максимальної оцінки), отримана 16 ОМС за якість надання адміністративних послуг за 5 напрямками та за основними критеріями оцінки. Таблиця 2.1. Узагальнені результати самооцінювання якості надання адміністративних послуг у 16 містах Дніпропетровської обл. СФЕРИ / ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ Бали (max) Середній бал 16 ОМС (факт.) % факт./max Загальна оцінка 1000

752	75,18	Філії та віддалені робочі місця	29	УСЬОГО	781	I	Організація діяльності	300	209	69,79	1	Повнота переліку послуг	120	57	47,50	2	Режим роботи	30	26	85,42	3	Стан сайта й інформації	25	18	72,75	4	Якість ІК	20	19	94,06	5	Якість ТК	20	16	78,13	II	Приміщення та інфраструктура	320	255	79,79	1	Відкритий простір	30	26	86,46	2	Автоматизована система керування чергою	30	18	60,00	3	Достатність площі	30	24	83,33	4	Можливість оплати за послуги	20	16	81,25	5	Місцезнаходження	20	19	95,31	6	Поверховість	20	19	96,88	7	Умови для осіб з обмеженими можливостями	20	15	76,56	III	Персонал	140	114	81,16	1	Навантаження на адміністратора	50	32	63,13	2	Заповнення штату	30	28	93,75	3	Підвищення кваліфікації	20	15	75,94	IV	Робота бек-офісу	165	129	78,03	1	Способи взаємодії з органами влади	30	20	66,67	2	Доступ до реєстрів і електронних баз даних	30	21	70,83	3	Час очікування	30	25	84,38	4	% прострочених послуг	30	25	82,29	V	Аналіз діяльності	75	45	59,58	1	Аналіз кількості відвідувачів	20	19	93,75	2	Власні вимоги щодо якості послуг	20	5	23,44	3	Проведення опитувань	15	9	58,33	4	Аналіз зауважень і пропозицій щодо якості послуг	15	8	50,00
-----	-------	---------------------------------	----	--------	-----	---	------------------------	-----	-----	-------	---	-------------------------	-----	----	-------	---	--------------	----	----	-------	---	-------------------------	----	----	-------	---	-----------	----	----	-------	---	-----------	----	----	-------	----	------------------------------	-----	-----	-------	---	-------------------	----	----	-------	---	---	----	----	-------	---	-------------------	----	----	-------	---	------------------------------	----	----	-------	---	------------------	----	----	-------	---	--------------	----	----	-------	---	--	----	----	-------	-----	----------	-----	-----	-------	---	--------------------------------	----	----	-------	---	------------------	----	----	-------	---	-------------------------	----	----	-------	----	------------------	-----	-----	-------	---	------------------------------------	----	----	-------	---	--	----	----	-------	---	----------------	----	----	-------	---	-----------------------	----	----	-------	---	-------------------	----	----	-------	---	-------------------------------	----	----	-------	---	----------------------------------	----	---	-------	---	----------------------	----	---	-------	---	--	----	---	-------

Міста Дніпропетровської області. за всіма 5 напрямками оцінки та за 14 критеріями з 23 отримали оцінки нижче за середньостатистичні, отримані 16 містами Дніпропетровської області. ПРОМИСЛОВІСТЬ Загальна середня оцінка якості послуг 11 міст обласного значення та м. Долина у 2021 році становила 724 бали, а з урахуванням філій та віддалених робочих місць – 738. Усього 4 ОМ отримали оцінку вищу від середньостатистичної. 752 бали отримали 16 міст Дніпропетровської області. 3 ЗМС мають філії та віддалені робочі місця. Бали, отримані містами Дніпропетровської області у кожній із 5 сфер, щодо середньостатистичних, отриманих 16 містами Дніпропетровської області: сфера «Організація діяльності» – 201 бал із 300 (67,07%), де 5 ОМС отримали оцінку вище за середньостатистичне значення 209 балів; напрямок «Приміщення та інфраструктура» – 242 бали з 320 (75,55%), де 5 МСУ отримали оцінку вище за середньостатистичне значення 255 балів; сфера «Персонал» – 112 балів із 140 (84,82%), де 5 ОМС отримали оцінку вище за середньостатистичні 114 балів; поле «Бек-офісна робота» – 127 балів із 165 (76,77%), де 5 ОУ отримали оцінку вище за середню 129 балів; сфера «Аналіз діяльності» – 43 бали з 75 (56,67%), де 7 ОМС отримали оцінку нижче середньостатистичного значення 45 балів. За 8 критеріями оцінки (режим роботи, якість ІР, якість ТК, відкритий простір, наповнення персоналом, способи взаємодії ЦНАП з органами влади, час очікування, власні вимоги до якості послуг) отримано вищі бали, ніж у середньостатистичного отримано по 16 містах Дніпропетровської області. . За 15 критеріями оцінки (повнота переліку послуг, стан майданчика та інформації на ньому, автоматизована система управління чергою, достатність площ, можливість оплати послуг, розташування, поверховість, умови для інвалідів, завантаженість на адміністратора, підвищення кваліфікації, доступ до реєстрів та електронних Таблиця 2.2. Узагальнені результати самооцінювання якості надання адміністративних послуг у містах обласного значення Дніпропетровської обл. (крім обласного центру) СФЕРИ / ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ Бали (max) Середній

бал 16 ОМС (факт.) % факт./max Кам'янське Кривий Ріг Вільногірськ Жовті Води Марганець Нікополь Новомосковськ Покров Павлоград Першотравенськ Синельникове Тернівка Середній бал МОЗ % факт. МОЗ / max Загальна оцінка 1000 752 75,18 619 677 736 716 581 607 940 811 648 879 811 663 724 72,40 Філії та віддалені робочі місця 29 50 40 80 14 14,17 УСЬОГО 781 619 677 736 766 581 607 980 811 648 879 891 663 738 I Організація діяльності 300 209 69,79 163 162 200 209 175 170 260 228 168 244 227 208 201 67,06 I Повнота переліку послуг 120 57 47,50 43 23 36 60 30 35 80 80 43 80 62 45 51 42,85 2 Режим роботи 30 26 85,42 19 24 30 24 20 23 30 28 22 30 30 30 26 86,11 3 Стан сайта й інформації 25 18 72,75 16 7 23 19 21 14 25 13 0 24 25 18 17 68,33 4 Якість ІК 20 19 94,06 17 20 20 18 20 18 20 20 20 19 96,25 5 Якість ТК 20 16 78,13 14 18 15 13 18 15 20 17 15 15 15 16 79,17 II Приміщення та інфраструктура 320 255 79,79 218 240 226 257 191 177 320 268 235 310 279 180 242 75,55 1 Відкритий простір 30 26 86,46 30 30 30 30 15 10 30 30 30 30 20 26 87,50 2 Автоматизована система керування чергою 30 14 45,83 10 30 0 30 0 0 30 0 0 30 30 0 13 44,44 3 Достатність площі 30 24 83,33 25 30 30 30 15 20 30 25 30 25 15 10 24 79,17 4 Можливість оплати за послуги 20 16 81,25 20 0 0 20 20 0 20 20 20 20 20 15 75,00 5 Місцезнаходження 20 19 95,31 10 20 20 15 20 20 20 20 20 20 20 20 20 20 20 19 95,83 7 Умови для осіб з обмеженими можливостями 20 15 76,56 15 10 10 10 10 10 20 20 20 20 10 10 14 68,75 III Персонал 140 114 81,16 88 130 105 105 100 95 135 125 95 140 130 95 112 79,94 1 Навантаження на адміністратора 50 32 63,13 20 50 15 15 20 20 50 50 15 50 50 15 31 61,67 2 Заповнення штату 30 28 93,75 20 30 30 30 30 25 30 30 30 30 29 95,83 3 Підвищення кваліфікації 20 15 75,94 13 15 20 20 10 5 20 10 10 20 15 10 14 70,00 IV Робота бек-офісу 165 129 78,03 120 115 145 120 90 110 155 145 130 135 125 130 127 76,77 1 Способи взаємодії ЦНАП з органами влади 30 20 66,67 10 20 20 20 20 10 25 30 20 25 20 20 20 66,67 Продовження табл.2.2 СФЕРИ / ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ Бали (max) Середній бал 16 ОМС (факт.) % факт./max Кам'янське Кривий Ріг Вільногірськ Жовті Води Марганець Нікополь Новомосковськ Покров Павлоград Першотравенськ Синельникове Тернівка Середній бал МОЗ % факт. МОЗ / max 2 Доступ до реєстрів і електронних баз даних 30 21 70,83 20 20 20 20 20 25 20 20 20 20 20 20 68,06 3 Час очікування 30 25 84,38 25 30 30 30 30 20 30 30 30 20 10 30 26 87,50 4 % прострочених послуг 30 25 82,29 30 0 30 20 0 30 30 30 30 30 30 30 24 80,56 V Аналіз діяльності 75 45 59,58 30 30 60 25 25 55 70 45 20 50 50 50 43 56,67 1 Аналіз кількості відвідувачів 20 19 93,75 20 20 20 15 10 20 20 20 15 20 20 20 18 91,67 2 Власні вимоги щодо якості послуг 20 5 23,44 0 0 20 0 0 15 20 0 0 0 5 5 25,00 3 Проведення опитувань 15 9 58,33 5 5 5 5 10 10 10 10 0 15 10 10 8 52,78 4 Аналіз зауважень і пропозицій щодо якості послуг 15 8 50,00 0 0 10 0 0 5 15 10 0 10 15 10 6 41,67 бази даних, відсоток прострочених послуг, аналіз кількості відвідувачів, проведення опитувань, аналіз зауважень та пропозицій щодо якості послуг) отримали більш низькі оцінки, ніж середньостатистичні, отримані у 16 містах Дніпропетровської області. В результаті самооцінки, проведеної у 2021 році, зафіксовано, що в деяких МСУ добре організовано діяльність ЦНАП, створено базову інфраструктуру приміщень та електронних послуг, укомплектовано персонал, навчено компетентний персонал та налагоджено роботу бек-офісу. Загалом по кожній із 5 оцінюваних сфер зафіксовано позитивні результати, досягнуті органами місцевого самоврядування в ході реформування системи надання адміністративних послуг та діяльності Національної служби охорони здоров'я. Рис. 2.1. Узагальнені результати самооцінювання в розрізі сфер оцінювання, % Позитивний досвід надання адміністративних послуг включав такі напрями – критерії, за якими більше половини міст отримали оцінку вище середньостатистичної: ІЧ якість. Середній бал – 19 із 20 балів (10 ЦНАП отримали бал вище за середній). Стан сайту та інформація на ньому. Середній бал – 18 із 25 балів (10 ЦНАП отримали бал вище за середній). Відкрити. Середній бал – 26 із 30 балів (12 ЦНАП отримали оцінку вище за середньостатистичні). Достатня площа приміщень Національної служби охорони здоров'я. Середній бал – 24 бали з 30 (вище за середній бал отримали 11 ЦНАП).

Можливість оплати послуг. Середній бал – 16 із 20 балів (у 13 ЦНАП оплата може бути здійснена одним із наступних способів: відділення банку, каса, платіжний термінал, POS-термінал). Місцезнаходження ЦНАП. Середній бал – 19 із 20 балів (14 ЦНАП отримали оцінку вище за середньостатистичну). Площа поверхні та розташування СНАР. Середній бал – 19 із 20 балів (вище за середній бал отримали 15 ЦНАПів). Кадрове забезпечення. Середній бал – 28 із 30 балів (вище за середній бал отримали 14 ЦНАПів). Аналіз кількості відвідувачів. Середній бал – 19 із 20 балів (вище за середній бал отримали 13 ЦНАПів). Узагальнені позитивні моменти при наданні адміністративних послуг: В усіх МСУ затверджено необхідні документи (Положення, Положення, Перелік послуг, ІЧ та ТК, штатний розпис), але вони потребують критичного аналізу щодо актуальності, вимог чинного законодавства та вдосконалення відповідно до кращих практик. Розташування всіх ЦНАП – у центральній частині міста або близько до центру населеного пункту, всі їх приміщення, крім одного, розташовані на першому поверсі. Інфраструктура приміщень у більшості центрів непогана: «відкритий» або «частково відкритий» простір, чистота приміщень для очікування, інформації та обслуговування. Достатня компетентність та охайність персоналу. У багатьох містах досить багато тематик звернень (понад 20), які може прийняти один адміністратор. У порівнянні з (до створення НЦЗ) більш якісне обслуговування (збільшений час прийому, відсутність обідньої перерви, кращі умови очікування, інформування, консультації, зручні умови отримання документів, хороша кваліфікація персоналу тощо). Рис. 2.2. Узагальнені результати самооцінювання в розрізі основних критеріїв Достатньо гарний рівень кадрового забезпечення (призначення керівника Національної служби охорони здоров'я та заповнення штатного розкладу). Проте є потреба у деяких ЦНАП для розрахунку потреби у кадрах, особливо виходячи з низької інтеграції послуг та отримання більших повноважень відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України (КМУ) від 10.11.2020 № 782 –р. Участь персоналу у зовнішньому навчанні (переважно) стала нормою. Однак цього не можна сказати про внутрішнє навчання, яке досі значною мірою не задокументоване. Аналіз кількості відвідувачів за певні періоди часу проводився в електронному чи паперовому форматі практично у всіх ЦНАП. На особливу увагу заслуговують якісні зміни в центрі міста Новомосковськ, який отримав нові приміщення з сучасною інфраструктурою, забезпечив досить хорошу інтеграцію послуг і має високий інституційний потенціал для надання якісних адміністративних послуг. Сформований колектив ЦНАП має добрий потенціал для подальшого розвитку. Привертає увагу інтеграція в ЦНП послуг «Прозорий офіс», що повністю відповідає переліку послуг, рекомендованих Наказом КМУ від 11.10.2020 № 782–р, та додатково послуги Пенсійного фонду, монопольного підприємства. «Прозорий офіс» створено на основі меморандумів (договорів) про співпрацю як робочий орган, який працює досить ефективно та з користю для клієнтів послуг. До позитивних моментів слід віднести практику місцевих здравниць, які отримали найвищі оцінки. Інфраструктура чотирьох найкращих міст за результатами експертної оцінки Центрального агентства національного економічного розвитку, міст Кривий Ріг, Кам'янське, Новомосковськ та Нікополь, а також Павлограда та Покрова стала досить гарною та може бути прикладом для багатьох. Є філії ЦНП у Дніпрі (5 філій), Синельниковому (4), Кривому Розі (3), Кам'янському (3), Жовтих Водах (2), а також 6 віддалених робочих місць у Кривому Розі, 5 – у Тернівській ОТГ, "мобільний" адміністратор" у Павлограді. Це приклад наближення послуг до громадян. Автоматизація процесів надання послуг, використання електронних сервісів інформування та консультування клієнтів послуг у ЦНП міст Кривий Ріг, Кам'янське, Новомосковськ є одними з найкращих в Україні. Зокрема: автоматизація процесу надання послуг, формування власних електронних реєстрів, статус сайту, надання власних послуг в електронному вигляді, СМС-повідомлення про результати надання послуги, онлайн-інформація про статус послуги, особистий кабінет клієнтів послуги, POS-термінали. термінали для оплати, «мобільний» адміністратор обслуговування людей з обмеженими можливостями тощо. При цьому за результатами самооцінки,

проведеної в 2021 році, встановлено, що 9 ОМС отримали оцінки нижче за середньостатистичні за 3–5 напрямками, а ще 2 ОМС – за 1 напрямом оцінки. До проблемних зон відносяться в першу чергу ті області та критерії, за якими більше половини міст отримали оцінку нижче за середню: Повнота переліку послуг – середній бал – 57 із 120 балів (9 ЦНАП отримали оцінку нижчу за середньостатистичну). Повнота переліку послуг є одним із найважливіших критеріїв оцінки, оскільки середній бал виходить низьким. Тут можна говорити про досить широкий спектр послуг (пенсійне, соціальне обслуговування, реєстрація транспортних засобів та видача прав водія), а також про те, що в деяких ЦНАП відсутні найнеобхідніші послуги, такі як реєстрація бізнесу, нерухомість, місце проживання, видача дозволів на будівництво. Якість ТК – середня оцінка – 16 із 20 балів (8 ЦНАП отримали нижче середньостатистична оцінка). Також у більшості ЗМС потрібно підвищення якості ТК щодо чіткості етапів (дій) і термінів їх виконання. Консультування/інформування громадян – переважно відбувається телефоном або під час візиту до Національного центру національного здоров'я та соціального забезпечення. Ряд інформаційних засобів (електронна пошта, Facebook, чат на сайті, Skype, мобільні програми, SMS-інформація) мають мало ОМС. Графік прийому суб'єктів звернень. Хоча середній бал графіка досить високий (26 з 30 балів) і багато ТНК мають понаднормовий годинник для прийому клієнтів, деякі з них не повністю відповідають вимогам законодавства, зокрема щодо прийому клієнтів один день на тиждень до 8 годин. :00 вечора або працювати не менше 7 годин на день. Умови для інвалідів – середній бал – 15 із 20 балів (8 ЦНАП не повною мірою забезпечують умови для даної категорії громадян – немає проходу або санвузла). Відсоток прострочених послуг – середній бал – 25 із 30 балів. Хоча лише 3 ЦНАП отримали статистичну оцінку нижче середньої, багато ЛДУ не мають систематичного документального обліку такої інформації. Підвищення кваліфікації – середній бал – 15 із 20 балів (7 міст отримали бал, рівний або нижчий за середньостатистичний). Необхідно планувати та проводити більшу кількість заходів щодо власного професійного розвитку та документувати це. Власні вимоги до якості послуг – середня оцінка – 5 із 20 балів. Одинадцять ЗМС немає своїх нормативних вимог до якості послуг. Проведення опитувань громадян – середня оцінка – 9 з 15 балів (5 міст отримали оцінку нижче за середню). Проведення систематичних опитувань та підтримання постійного зворотного зв'язку з суб'єктами звернень ще не стало нормою для більшості КНА, хоча у 9 МСУ використовується два і більше методи опитувань. Проведення щорічного аналізу пропозицій та зауважень – середній бал – 8 із 15 балів (5 міст отримали по 0, а 2 міста – по 5 балів). Достатньо критично відсутність щорічного аналізу пропозицій та рекомендацій щодо якості послуг, за винятком кількох ЗМС, що підтверджуються звітними документами. Оцінити час очікування та навантаження на одного адміністратора було не зовсім адекватно, оскільки потрібні додаткові механізми збирання інформації щодо сфер обслуговування. Але є критерії, на які повинні звертати увагу всі LGU, а саме: час очікування – середній бал – 25 з 30 балів. Шість ЗМС отримали оцінку, рівну або нижче середньостатистичної, але фактично громадяни очікували не більше 15 хвилин; навантаження на одного адміністратора – середній бал – 32 бали з 50 (9 ЦНАП отримали оцінку нижче середньостатистичної). Щоденне навантаження одного адміністратора було різним. На цей показник впливає інтеграція послуг та кількість персоналу. Докладніше – додаток 3 "Узагальнені результати оцінки якості надання адміністративних послуг та діяльності Національного центру громадського здоров'я у містах – партнерах проекту ПРОМІС у 2021 році".

2.3. Порівняльний аналіз результатів оцінки якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП у містах Дніпропетровської обл.

Порівнюючи результати оцінки системи надання адміністративних послуг та діяльності Національного центру національного здоров'я та добробуту у 2021 та 2020 роках, можна відзначити позитивну динаміку за всіма напрямками та практично за всіма основними критеріями оцінки. Загальна оцінка якості послуг та діяльності Національної служби здоров'я у містах Дніпропетровської області. загалом

і за кожним із напрямів оцінки у 2021 році порівняно з результатами 2020 року покращилися. Середня оцінка якості надання послуг у 16 ОМС збільшилася з 641 до 752 балів, що становить +17,32%, а середня оцінка кількості філій та віддалених робочих місць збільшилася на 61,11%. Позитивні зміни відбулися у кожній із 5 сфер. Рис. 2.3. Порівняння змін у сферах оцінювання (у балах) Порівняно з 2020 роком загальний середній бал по кожній області збільшився у 2021 році: організація діяльності – на 13,59%; приміщення та інфраструктура – на 16,97%; персонал – на 21,28%; бек-офісна робота – на 13,16%; аналіз діяльності – на 45,16%. Значно збільшилася можливість оплати послуг у приміщеннях Національного медичного центру (+60%), збільшилася кількість клієнтів, які обслуговує адміністратор протягом дня (+60%), підвищився рівень кваліфікації персоналу (+ 50%). Значно покращилися стан сайтів та інформації на них (+28,57%) та проведення опитувань (+28,57%), повнота переліку послуг (+23,91%) та адекватність приміщень Національного центру Соціальне забезпечення (+20,0%) побільшало. покращилася оцінка прострочених послуг (+25,0%). Поліпшилися умови для людей з інвалідністю (+15,38%), покращився час очікування (+13,64%), покращилася якість IP (+11,76%), доступ до реєстрів та електронних баз даних (+10,53%) . Поліпшилися показники режиму роботи (+8,33%) та якості ТК (+6,67%). Незначно, але покращилися показники аналізу кількості відвідувачів (+5,56%), способів взаємодії з органами влади (+5,26%), відкритого простору (+4,0%). Негативні зміни стосуються лише поверховості приміщень Національного центру охорони здоров'я (-5,0%) та штатного розкладу (-3,5%). Більш детальна оцінка та порівняння сфер та основних критеріїв надання адміністративних послуг у містах Дніпропетровської області. у 2021 та 2020 рр. представлені у табл. 2.3 та на рис. 2.4. Таблиця 4. Порівняльна середня оцінка сфер та основних критеріїв надання адміністративних послуг у містах Дніпропетровської області. СФЕРИ / КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Бали (max)	Середній бал 16 ОМС, 2020 рік	Середній бал 16 ОМС, 2021 рік	Зміни 2021/ 2020, %
Загальна оцінка	1000	641	752 +17,32
Філії та віддалені робочі місця	18	29	+61,11
УСЬОГО	659	781	+18,51
I Організація діяльності	300	184	209 +13,59
II Повнота переліку послуг	120	46	57 23,91
III Режим роботи	30	24	26 8,33
IV Стан сайту й інформації	25	14	18 28,57
V Якість ІК	20	17	19 11,76
VI Якість ТК	20	15	16 6,67
VII Приміщення та інфраструктура	320	218	255 +16,97
VIII Відкритий простір	30	25	26 4,00
IX Автоматизована система керування чергою	30	16	18 12,50
X Достатність площі	30	20	24 20,00
XI Можливість оплати за послуги	20	10	16 60,00
12 Місцезнаходження	20	19	19 0,00
13 Поверховість	20	20	19 -5,00
14 Умови для осіб з обмеженими можливостями	20	13	15 15,38
15 Персонал	140	94	114 +21,28
16 Навантаження на адміністратора	50	20	32 60,00
17 Заповнення штату	30	29	28 -3,45
18 Підвищення кваліфікації	20	10	15 50,00
19 Робота бек-офісу	165	114	129 +13,16
20 Способи взаємодії з органами влади	30	19	20 5,26
21 Доступ до реєстрів і електронних баз даних	30	19	21 10,53
22 Час очікування	30	22	25 13,64
23 Прострочених послуг	30	20	25 25,00
24 Аналіз діяльності	75	31	45 +45,16
25 Аналіз кількості відвідувачів	20	18	19 5,56
26 Власні вимоги щодо якості послуг	20	2	5 150,00
27 Проведення опитувань	15	7	9 28,57
28 Аналіз зауважень і пропозицій щодо якості послуг	15	1	8 700,00

Рис. 2.4. Порівняння змін в основних критеріях оцінювання (у балах) Результати оцінки порівняно з максимальними балами по кожній області та кожному критерію дозволяють визначити поточний стан та потреби у покращенні надання послуг. Усього по 16 містах Дніпропетровської області. поточний стан надання адміністративних послуг можна охарактеризувати досить хороший. Зокрема, місто отримало 70% від максимально можливої вартості за організацію діяльності Національного центру соціального розвитку, 80% за приміщення та інфраструктуру, персонал, бек-офісну роботу, 60% за аналіз діяльності. Звісно, у кожному із 16 міст Дніпропетровської області. отримали різні оцінки, оскільки існує суттєва різниця у статусі, рівні та якості надання послуг. Істотний внесок у загальний високий рівень усіх напрямів оцінки зробили 7 міст, які у сумі здобули понад 800

балів. Це, зокрема, такі лідери: Кривий Ріг, Кам'янське, Новомосковськ, Першотравенськ, а також у деяких районах – Синельникове, Покрові та Нікополі. Загальна оцінка якості послуг та діяльності РЦЗ в 11 містах обласного значення загалом та за кожним напрямом оцінки у 2021 році покращилась порівняно з результатами 2020 року. Середній бал за якість надання послуг зріс з 615 до 724 балів, що становить +17,72% (це більше, ніж зростання, яке показали 16 ОМС (+17,32%), а середній бал за кількістю філій та віддалених робочих місць збільшився у 7 разів, що значно більше ніж середній результат за 16 органами місцевого самоврядування – 61,11%. Позитивні зміни відбулися у кожній із 5 сфер. Збільшення загального середнього балу по кожній області у 2021 р. порівняно з 2020 р.: організація діяльності: середній бал у 2020 році – 178 балів, у 2021 році – 201 бал; зростання – на 12,92%. приміщення та інфраструктура: середній бал у 2020 р. – 203 бали, у 2021 р. – 242 бали; зростання – на 19,21%. персонал: середній бал у 2020 р. – 89 балів, у 2021 р. – 112 балів; зростання – на 25,84%. робота в бек-офісі: середній бал у 2020 році – 115 балів, у 2021 році – 127 балів; зростання – на 10,43%. аналіз ефективності: середній бал у 2020 році – 30 балів, у 2021 році – 43 бали; зростання – на 43,33%. Істотно підвищилися оцінки кількості клієнтів, ухвалених протягом дня одним адміністратором (72,22%), підвищення кваліфікації персоналу (87,5%), платоспроможності за послуги (50%) та умов для інвалідів (40%).

Таблиця 2.4. Порівняльна середня оцінка сфер і основних критеріїв надання адміністративних послуг у містах обласного значення Дніпропетровської обл. (крім м. Дніпро) і СФЕРИ / КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Бали (max) 2020 рік	2021 рік	Зміни МОЗ 2021/ 2020	% Середній бал 16 ОМС (факт.)	% факт. /max	Середній бал МОЗ	% МОЗ до max	Середній бал 16 ОМС (факт.)	% факт. /max	Середній бал МОЗ	% МОЗ до max	Загальна оцінка
1000	641	64,1	615	61,51	752	75,18	724	72,40	17,72	Філії та віддалені робочі місця	18 2 29 14 700,00
УСЬОГО	659	617	781	738	19,61	I Організація діяльності	300	184	61,33	178	59,22
209	69,79	201	67,06	12,92	I Повнота переліку послуг	120	46	37,92	41	33,89	57
47,50	51	42,85	24,39	2	Режим роботи	30	24	80,83	26	85	26
85,42	26	86,11	0,00	3	Стан сайта й інформації	25	14	56,75	13	53,33	18
72,75	17	68,33	30,77	4	Якість ІК	20	17	86,25	17	86,67	19
94,06	19	96,25	11,76	5	Якість ТК	20	15	72,5	15	72,92	16
78,13	16	79,17	6,67	II	Приміщення та інфраструктура	320	218	68,13	203	63,49	255
79,79	242	75,55	19,21	I	Відкритий простір	30	25	84,38	25	84,72	26
86,46	26	87,50	4,00	2	Автоматизована система керування чергою	30	16	52,08	11	36,11	18
60,00	13	44,44	18,18	3	Достатність площі	30	20	66,67	19	63,89	24
83,33	24	79,17	26,32	4	Можливість оплати за послуги	20	10	50	10	50	16
81,25	15	75,00	50,00	5	Місцезнаходження	20	19	95,31	19	93,75	19
95,31	19	93,75	0,00	6	Поверховість	20	20	100	20	100	19
96,88	19	95,83	-5,00	7	Умови для осіб з обмеженими можливостями	20	13	64,06	10	52,08	15
76,56	14	68,75	40,00	III	Персонал	140	94	67,14	89	63,69	114
81,16	112	79,94	25,84	1	Навантаження на адміністратора	50	20	40	18	36,67	32
63,13	31	61,67	72,22	2	Заповнення штату	30	29	96,88	30	98,61	28
93,75	29	95,83	-3,33	3	Підвищення кваліфікації	20	10	49,06	8	38,33	15
75,94	15	70,00	87,50	IV	Робота бек-офісу	165	114	69,09	115	69,7	129
78,03	127	76,77	10,43	1	Способи взаємодії з органами влади	30	19	62,5	20	65,28	20
66,67	0,00	2	Доступ до реєстрів і електронних баз даних	30	19	64,58	20	66,67	21	70,83	20
68,06	0,00	3	Час очікування	30	22	72,82	21	69,44	25	84,38	26
87,50	23,81	4	% прострочених послуг	30	20	65,63	20	66,67	25	82,29	24
80,56	20,00	V	Аналіз діяльності	75	31	41,33	30	40,11	45	59,58	43
56,67	43,33	1	Аналіз кількості відвідувачів	20	18	89,06	18	87,5	19	93,75	18
91,67	0,00	2	Власні вимоги щодо якості послуг	20	2	8,44	1	6,25	5	23,44	5
25,00	400,00	3	Проведення опитувань	15	7	43,75	6	42,22	9	58,33	8
52,78	33,33	4	Аналіз зауважень і пропозицій щодо якості послуг	15	1	6,25	1	5,56	8	50,00	6
41,67	500,00	1	Способи взаємодії з органами влади	30	19	62,5	20	65,28	20	66,67	20
66,67	0,00	Показники стану сайтів та інформації (+30,77%), достатності площі (+26,32%), повноти переліку послуг (+24,39%), часу очікування (+23,81%) та відсотка прострочених послуг (+20 %). Якість ІР (+11,76%), якість ТК (6,67%) та «відкритий» простір приміщень (+4%) суттєво не покращали. Середні бали за режимом роботи, використанням автоматизованих систем управління чергою, місцезнаходженням,									

способам взаємодії з органами влади, доступу до реєстрів та електронних баз даних, аналізу кількості відвідувачів не змінилися. Погіршилися показники поверховості приміщень (-5,00%) та укомплектованості персоналом (-3,33%). При цьому результати оцінки порівняно з максимальними балами по кожній області та кожному критерію дозволяють визначити їхній поточний стан та необхідність покращення. Більш детальна оцінка та порівняння сфер та основних критеріїв надання адміністративних послуг у містах Дніпропетровської області. у 2021 та 2020 роках наведено у таблиці 2.4. Поточний стан за сферами загалом у 11 містах обласного значення та м. Марганцю можна охарактеризувати як задовільний. Зокрема, 67% максимально можливого — на організацію діяльності, 75,63% — на приміщення та інфраструктуру, 80% — на персонал, 76,97% — на бек-офісну роботу, 57,33% — на аналіз діяльності. Звичайно, кожен із цих 12 ОМС отримав свої оцінки по кожному напрямку, які відрізняються балами, тому що між ними дуже різні умови та рівні надання послуг. Істотний внесок у загальний високий рівень усіх напрямів оцінки зробили 2 міста обласного значення — Новомосковськ та Першотравенськ, які отримали 940 (+40 по філіях) та 879 балів відповідно. Істотний внесок зробили і ще 2 місцеві органи влади — Синельникове та Покров — по 811 (Синельникове + ще 80 балів за філії). з філій) та 879 балів відповідно. Істотний внесок зробили і ще 2 місцеві органи влади — Синельникове та Покров — по 811 (Синельникове + ще 80 балів за філії).

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВЛАДИ 3.1.

Зарубіжний та вітчизняний досвід управління якістю послуг публічних органів влади Зростаюча міждержавна конкуренція та необхідність ефективного управління проблемами у соціальній сфері стимулюють прогресивні країни до активного пошуку системних рішень, що забезпечують високу якість роботи всіх гілок влади. Очевидно, що в таких умовах сфера державного управління, зацікавлена у розвитку та вдосконаленні своєї діяльності, не могла залишитися осторонь інноваційних моделей, які пропонують Міжнародна організація зі стандартизації. Як і бізнес, органи муніципального та державного управління в різних країнах світу в першу чергу віддають перевагу стандартам, що визначають вимоги до систем менеджменту якості (ISO 9001:2008), охорони праці та промислової безпеки (OHSAS 18001), інформаційної безпеки (ISO 27001), соціальну відповідальність. (ICO 26000), екологічний менеджмент (ICO 14001). Однак беззаперечним лідером серед стандартів, що впроваджуються в державних органах та органах місцевого самоврядування, є стандарт ISO 9001:2008, який по праву внесений до «Книги рекордів Гіннеса» як стандартизація систем менеджменту, що застосовується у світовій практиці. Про зростаючу популярність цього стандарту свідчать щорічні огляди ISO. Сьогодні більшість муніципалітетів (включаючи столиці штатів) у США сертифіковано. Завдяки реалізації РМЗ значно скорочено чисельність державних службовців державного апарату на основі обґрунтованої програми. З 1988 року проводиться щорічна президентська програма присудження нагород за якість. Нагорода вручається найефективнішим організаціям федерального уряду. Ключовою метою програми є стимулювання розробки системних методів оцінки та планування покращень у роботі федеральних агентств, урядів штатів, органів місцевого самоврядування та організацій, що представляють приватний сектор, і навіть сприяння обміну передовим досвідом у їхньому застосуванні. У рамках програми розігруються дві премії: – Премія Президента за підвищення якості. – Премія Президента у сфері якості. Принципи управління якістю, закладені в стандарті ISO 9001, знайшли широке застосування в органах влади адміністративних округів та префектур Японії, що сприяло підвищенню їхньої ефективності та авторитету. З 1999 року у Польщі поряд із Програмою розвитку ООН діє програма «Управління якістю в органах влади». Її учасниками стали понад 100 органів місцевого самоврядування. При цьому Мін'юст активно впроваджується до державних установ та відомств, серед яких Мін'юст, який пройшов сертифікацію у 2003 році, став першим володарем міжнародного сертифікату ISO 9001. Серйозна увага приділяється впровадженню системи управління якістю на основі ISO 9001 у

державних установах та органах місцевого самоврядування в Ізраїлі. Дослідження ефективності такого підходу показали, що за умови впровадження СУЯ всі працівники органів місцевого самоврядування, які обіймають виборні посади, як правило, обираються на наступний термін. Всі перелічені вище факти показують, що інноваційні моделі, запропоновані стандартами ISO, дозволяють забезпечити високий рівень задоволеності споживачів та довіри до органів влади та органів самоврядування. Безумовно, використання СУЯ у державних та урядових установах має свої особливості. Це складний та багатоетапний процес. Однак, адаптувавши вимоги стандарту ISO 9001 до специфіки державної служби, завжди можна досягти бажаного результату. Світова наука в галузі менеджменту розвивається вже багато десятиліть, пропонуючи нові моделі та інструменти управління з метою підвищення якості продукції та послуг, більш ефективного управління цілями та витратами організації. У міру накопичення та розвитку ці знання стали необхідними в органах державної влади. Передові країни, стурбовані зростаючою міждержавною конкуренцією, з одного боку, і необхідністю ефективного управління соціальними проблемами, з іншого, почали активно шукати системні рішення, які б підвищили якість роботи інститутів усіх гілок влади. Таким чином, до сфери державного управління стали надходити рішення, які пропонують міжнародні стандарти серії ISO 9000. Враховуючи, що одним із основних завдань Міжнародної організації зі стандартизації (ICO) є аналіз та узагальнення передового досвіду в галузі управління, органи влади отримали додаткові інноваційні моделі – інструменти для розвитку та вдосконалення своєї діяльності та підвищення якості послуг. Найбільш поширеними стандартами, моделі яких використовуються органами влади та органами місцевого самоврядування у всьому світі, є: ISO 9001:2008 (управління якістю); ISO 14001:2004 (екологічний менеджмент); SA 8000: 2008 (соціальна відповідальність); ISO 27001:2005 (інформаційна безпека); OHSAS 18001:2007 (охорона праці), IWA 4 (рекомендації щодо застосування ISO 9001 у місцевих органах влади). Крім перерахованих вище стандартів, існує низка національних моделей, які успішно впроваджуються органами влади та органами місцевого самоврядування. Яскравим прикладом таких національних стандартів можуть бути австралійські стандарти серії AS 8000. Однак найпопулярнішою є модель систем управління якістю, заснована на вимогах стандарту ISO 9001:2008. Стандарти серії ISO 9000 поширені більш ніж у 90 країнах світу, увійшовши до Книги рекордів Гіннеса як стандарт, що використовується у світі в галузі систем менеджменту. Зростання популярності стандартів серії ISO 9000 у сфері послуг добре видно в щорічних оглядах ринку сертифікації систем менеджменту ISO. Так, наприклад, ще 2005 р. близько 33% сертифікатів ISO 9001:2000 було видано організаціям сфери послуг. Серед організацій, що працюють у сфері послуг та використовують модель серії ISO 9000, збільшується кількість органів державної влади та органів місцевого самоврядування. За даними IQNet (міжнародна мережа органів із сертифікації, www.iqnetcertification.com), у реєстрі налічується близько 3700 організацій EA 36 (державне управління), з яких понад половина – органи місцевого самоврядування. З них 634 сертифікати видано в Італії, 198 сертифікатів в Іспанії, 120 сертифікатів у Швейцарії, 49 сертифікатів у Німеччині та 84 сертифікати в Португалії. Стандарт ISO 9001 вже знайомий українським організаціям у сфері державного управління, переважно це стосується органів місцевого самоврядування, але Україна сильно відстає від багатьох країн за кількістю сертифікованих організацій. Більшість муніципалітетів США сертифіковані, включаючи столиці штатів. Впровадження принципів управління якістю у державному секторі США дозволило здійснити обґрунтовану програму скорочення чисельності державних службовців. З 1988 року Федеральний уряд щорічно проводить Президентську програму нагород за якість для нагородження вискоєфективних організацій за визначні результати у сфері якості (Президентська програма нагород за якість), уряди штатів та організації приватного сектору для розробки систематичних підходів та методів. для оцінки, аналізу та планування поліпшень продуктивності. Програма включає дві нагороди: Премія Президента за якість і Премія за підвищення

якості. Президентська премія за якість є аналогом Національної премії за якість Малкольма Болдріджа, її критерії було переглянуто з урахуванням специфіки державних установ. Стандарт широко використовується у Японії, де сертифіковано більшість органів місцевого самоврядування префектур та адміністративних районів. Стандарти серії ISO 9000 активно впроваджуються у Польщі та Ізраїлі. Реалізація цих інноваційних моделей призводить до задоволення запитів населення щодо якості муніципального управління та влади. Інноваційна модель ISO 9001 набула широкого поширення серед органів місцевого самоврядування Австралії. У багатьох містах країн Близького Зарубіжжя – Казахстані, Білорусії, Україні – є досвід застосування стандарту серії ISO 9000. Використання стандарту ISO 9001 в органах влади, модернізація стандарту. Аналізуючи вимоги міжнародних стандартів серії ISO 9000, можна зазначити, що низку вимог слід уточнити з урахуванням специфіки державної служби. При впровадженні системи менеджменту якості в органах державної влади необхідно вирішити щонайменше три основні завдання: 1. Створити громадяноорієнтовану систему державного управління, яка сприймає громадянина як споживача державних послуг, встановити відповідні механізми оцінки ефективності такої системи. 2. Створити систему, здатну до саморозвитку та зміни. 3. Впровадити принцип відкритої, прозорої системи. Для цього, крім виконання вимог стандарту ISO 9001, необхідне його коригування та адаптація. У сфері політики влади доцільно мати дві взаємопов'язані політики: – політика у сфері якості державного управління; – кадрова політика. Основною проблемою системи державного управління є низька якість державних службовців та нездатність ефективно вирішувати завдання професійного зростання та розвитку персоналу. Персонал – серце системи. Якість персоналу визначає якість системи. Провідні уми сучасного менеджменту дедалі активніше говорять про управління не процесами, цілями, а цінностями. Йдеться про те, що якщо в компанії працюють байдужі люди, то якою б не була мета успіху не буде. Ситуація посилювалась тим, що за останні 70 років люди якісно змінилися. З появою середнього класу людей, які заробляють не фізичною працею, а розумовою працею, було запущено важливий процес у сучасному світі, а саме: люди почали мислити масово. Так сталася ключова подія – співробітник перестав бути ресурсом у чистому вигляді, став цінністю. І керувати такими співробітниками простими мотиваційними інструментами у вигляді соцпакету та зарплати стало вкрай складно, а в сегменті найталановитіших фахівців практично неможливо. Багатофункціональний центр (МФЦ) можна назвати однією з перспективних форм надання державних та муніципальних послуг поблизу. В Україні перші МФЦ з'явилися у 2007 році. Метою створення МФЦ є підвищення якості надання державних та муніципальних послуг, зокрема скорочення термінів надання послуг, зниження фінансових витрат громадян та організацій, підвищення комфортності отримання послуг, зниження корупційних ризиків. МФЦ – організація (незалежно від організаційно-правової форми), що відповідає встановленим вимогам і уповноважена на організацію надання державних та муніципальних послуг, у тому числі в електронній формі, за принципом одного вікна, тобто. можливе обмеження участі заявника у процесах збору різних довідок та документів, необхідних для отримання тієї чи іншої послуги, а також прозоре та контрольоване проходження документів на всіх етапах надання державних (муніципальних) послуг. МФЦ дозволяє організувати надання як державних, і муніципальних послуг поблизу муніципального освіти, оскільки споживачам головним не статус послуги (державна чи муніципальна), а можливість її отримання швидко і якісно. Створення МФЦ переслідувало такі цілі: – Спрощення порядку отримання громадянами масових суспільно значимих державних та муніципальних послуг; – Скорочення кількості документів, необхідних заявнику для отримання державних та муніципальних послуг; – скорочення термінів надання державних та муніципальних послуг; – Підвищення рівня обслуговування; – підвищення якості та доступності державних та муніципальних послуг; – Протидія корупції, ліквідація ринку посередницьких послуг при наданні

державних та муніципальних послуг; – Використання практики інтерактивного взаємодії із заявниками під час надання державних та муніципальних послуг; – розвиток та вдосконалення міжвідомчої взаємодії різних служб та організацій; – підвищення відкритості та прозорості для суспільства. Основними завданнями створення МФЦ є: – Реалізація принципу одного вікна; – Забезпечення комфортних умов для отримання державних та муніципальних послуг; – організація заходів, пов'язаних із повним інформуванням та консультуванням громадян з питань надання державних послуг; – Відпрацювання механізмів міжвідомчого обміну інформацією за допомогою впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); – оптимізація та підвищення якості надання державних послуг, упорядкування адміністративних процедур, адміністративних дій та прийняття рішень; – оптимізація та скорочення видатків федерального бюджету на реалізацію заходів, передбачених адміністративними регламентами та іншими нормативними актами; – Спрощення порядку отримання заявниками послуг, у наданні яких спільно беруть участь органи влади різних рівнів (територіальні органи федеральних органів виконавчої влади, виконавчі органи державної влади суб'єктів Російської Федерації, органи місцевого самоврядування), а також організації на підставі договорів між цими органами та організаціями; – Скорочення кількості документів, що подаються заявниками на надання державної послуги; – Забезпечення можливості своєчасної та зручної сплати державних мит, зборів та інших платежів, необхідних для отримання державних та муніципальних послуг; – скорочення кількості взаємодій між заявниками та посадовими особами за рахунок використання міжвідомчих договорів при наданні державної послуги без участі заявника; – Організація інформаційного обміну між організаціями, що беруть участь у наданні масових державних послуг, що мають суспільне значення; – Організація інформаційного обміну з федеральним порталом державних послуг. Зведений порядок надання послуг у МФЦ має такий вигляд. 1. Заявник звертається до МФЦ з наявними документами. 2. МФЦ забезпечує прийом вихідного пакета документів від заявника, організацію роботи та формування повного комплексу документів, необхідного для надання послуги, а також підготовку та (або) видачу підсумкового документа заявнику. 3. МФЦ організує отримання документів, необхідні кінцевого результату надання комплексної послуги (так званий повний пакет документів). Для проведення зазначених робіт МФЦ взаємодіє з територіальними органами федеральних органів виконавчої влади, органів виконавчої влади Російської Федерації, органів місцевого самоврядування, іншими органами (так званими суміжними організаціями), до яких заявник змушений звертатися самостійно відповідно до чинного порядку надання послуг. 4. Заявник повторно звертається до МФЦ у призначений час та отримує підсумковий документ, підготовлений за результатами запрошеної ним послуги, або мотивована відмова. Також видачу підсумкового документа може здійснювати безпосередньо організація, яка виконала остаточні процедури підготовки підсумкового документа. Це можливо за виконання комплексних (складних, складових) послуг за участю територіально віддалених організацій (їх підрозділів). Для виконання покладених функцій у МФЦ виділяють дві ключові адміністративні ролі: – відповідальний прийом документів – виконує функцію прийому заяв від будь-яких державних і муніципальних служб (універсальні фахівці); – відповідальний за узгодження документів (контроль виконання) – виконання функції формування комплексу відсутніх документів, узгодження документів, отриманих від заявника. З 2010 року здійснюється перехід на надання державних та муніципальних послуг в електронній формі. При цьому МФЦ може використовуватись як вузловий елемент інфраструктури електронного уряду регіону, який забезпечує: – можливість регламентованого та безпечного віддаленого доступу до даних, що знаходяться у відомчих інформаційних системах; – Організація інформаційної взаємодії відомчих інформаційних систем між собою в автоматизованому режимі (наприклад, при зміні даних в одному акаунті вони змінюються в інших, які їх використовують); – міжвідомчий обмін інформацією між державними органами (за наявності узгоджених регламентів),

зокрема гарантована доставка повідомлень на захищену електронну пошту. Також МФЦ може бути точкою надання державних та муніципальних послуг в електронній формі. Функції центру обробки даних та реалізація інфраструктурних компетенцій електронного регіону (міста) спираються на традиційні структури (відповідні інституції). При наданні державних та муніципальних послуг в електронній формі найбільш складним технологічним процесом є однозначна, юридично значуща ідентифікація заявника (громадянина чи юридичної особи). В даний час існують дві конкуруючі системи ідентифікації учасників електронного уряду – єдина система ідентифікації та аутентифікації (ЕСІА) та універсальна електронна карта (УЕК).

3.2. Визначення пріоритетних сфер надання якісних публічних послуг органом державної влади

З середини 70-х років 20 століття в розвинених країнах Європи почався перехід до постіндустріального суспільства, для якого характерно посилення ролі громадянина та зведення функцій держави до суто регулюючого у суспільних відносинах. Відповідно, розпочалися процеси «активного реформування державного управління», головною особливістю якого стало запровадження «сервісної» моделі держави та розгляд діяльності державних установ як практики надання послуг. Визначено, що сутність менеджменту як експлуатації людських та фінансових ресурсів для досягнення певної мети у приватному та державному секторах однакова. Тому нові успішні моделі управління, які довели свою ефективність у приватному секторі, стали запозичуватися державою» [28]. Прикладом такого ефективного запозичення є впровадження стандарту управління якістю ISO 9001:2000 у державних органах. Трансформація систем управління якістю у Європі свідчить про те, що концепція загального управління якістю (TQM) стає основою європейської моделі досконалості. Про це свідчить досвід провідних світових підприємств, які, усвідомивши ці концепції та зробивши їх основою своєї діяльності, досягли високого рівня ділової досконалості [23]. Відповідно до TQM, «якість трактується не стільки як якість наданих продуктів чи послуг, скільки як якість роботи підприємства/установи в цілому» [23]. Однак існують прецеденти застосування стандартів управління якістю в державному управлінні [24], для успішного впровадження яких можливе використання як відповідних посібників та довідників [25 – 27], так і відповідних вітчизняних аналогів міжнародні стандарти ISO [28–30]. Нормативно-правовою базою цього процесу стала відповідна постанова уряду [31], якою затверджено Програму впровадження системи менеджменту якості в органах виконавчої влади. Наразі єдиним центральним органом державної влади в Україні, який запроваджено та атестовано, є Центральна державна служба (атестована у жовтні 2015 р.). Ухвалено рішення про розроблення систем менеджменту якості у Держатомрегулюванні, Держкомпідприємстві та Вищому господарському суді України. Принципи загального управління якістю (TQM) сформувалися наприкінці 1960-х років і набули поширення в країнах Західної Європи в 1970-х і 1980-х роках. Вони відображають лише загальні підходи до функціонування будь-якої успішної організації. При цьому стандарт ISO 9001-2000 і модель САФ (Common Assessment Framework) побудовані на основі принципів TQM. Сам стандарт (перший стандарт ISO було розроблено 1986 р.) є модель процесного підходу до управлінської діяльності [30]. «Він містить вимоги до всіх процесів організації, що впливають на якість її кінцевих послуг. Впровадивши систему менеджменту, що відповідає вимогам цього стандарту, організація отримує підтвердження своєї керованості, здатності надавати якісні послуги, бути прозорою та зрозумілою іншим суб'єктам господарювання»[24]. «Процесний підхід» «означає застосування у межах організації системи процесів разом із визначенням і взаємодією, і навіть управління ними»[24]. Застосування цього підходу в рамках системи управління якістю демонструє розуміння та виконання вимог користувача; розгляд процесів як джерел створення додаткової вартості; одержання результатів функціонування процесу та його ефективності; постійне вдосконалення процесів з урахуванням об'єктивних вимірів. З 1992 року відповідно до результатів розробок на замовлення Європейської комісії у державному секторі розвинених країн почала поширюватися самооцінка на основі моделі

CAF, в основі якої лежить опис «ідеальної організації» у вигляді набору критеріїв ефективності та досягнутих результатів. Самооцінка відбувається шляхом порівняння реальної організації з таким ідеалом, на підставі чого визначаються галузі вдосконалення, які поступово наближаються до якогось «ідеального стану». «Порівнюючи підходи до вдосконалення систем управління органів державної влади, засновані на використанні стандарту ISO 9001 та моделі CAF, можна відзначити, що перший з них більшою мірою орієнтований на впорядкування та формалізацію діяльності та є найбільш ефективним в органах, де ще чітко не визначені споживачі, послуги, порядок виконання процесів. Це перший етап впровадження системи управління якістю» [24]. «Другий етап – запровадження самооцінки на основі моделі ВЗГ, яка може бути спрямована на всебічний аналіз діяльності органів державної влади, виявлення слабких місць та розробку заходів щодо вдосконалення процесу. Такий аналіз буде ефективний, якщо орган державної влади розуміє очікування споживачів, чітко регламентує порядок здійснення поточної діяльності та вимагає його подальшого вдосконалення з метою підвищення рівня задоволеності споживачів»[24]. Як і в Західній Європі, в Україні впровадження систем менеджменту якості розпочалось у бізнес-секторі. Основним мотивом впровадження систем менеджменту якості в українському бізнесі є максимізація прибутку, який досягається за рахунок двох основних складових: удосконалення діяльності підприємств з метою зниження витрат (внутрішня мотивація); реагування на запити споживачів (зовнішня мотивація). Внутрішня мотивація є найефективнішою. При цьому як загально визнані принципи та практики успішного управління організацією використовується стандарт ДСТУ ISO 9001-2001 [28-30]. Застосування цих принципів дозволяє підвищити загальну ефективність роботи організації, гнучкість, керованість, посилити спрямованість задоволення потреб споживачів, знизити неефективні витрати тощо. Що ж до зовнішньої мотивації, то обов'язковою вимогою чи однією з критеріїв вибору організації із боку споживачів стає наявність сертифіката, що підтверджує відповідність системи управління якістю. З погляду споживача наявність сертифіката є доказом можливості організації послідовно виконувати свої зобов'язання. Викладені мотиви вплинули розуміння ролі держави у суспільстві, сповідує демократичні цінності. Відповідно до європейських уявлень про сутність державного управління, роль держави полягає у розробці політики та механізмів вирішення проблем, які неможливо вирішити за підтримки ринкових механізмів; регулювання суспільних відносин із забезпеченням контролю за дотриманням встановлених законодавством норм та правил. Суспільство не влаштовує корупція, брехня, злочинство, незахищеність від «самоврядування чиновників», їхнє постійне втручання у господарську діяльність, неможливість контролю за бюджетними коштами, безвідповідальність держслужбовців. **Все це негативно позначається на економічному стані держави та її громадян.** Впровадження системи управління якістю (ISO 9001-2001) в органі державної влади дозволяє вирішити такі завдання, як підвищити якість послуг, що надаються населенню та іншим категоріям споживачів, забезпечити їхній стабільний рівень. Оскільки сама система менеджменту якості передбачає постійний вимір рівня задоволеності споживачів, механізм якого спрямований на встановлення зворотного зв'язку та аналіз отриманих даних, перегляд системних процесів та їх подальше вдосконалення, «стандарт діє, як ресурс для самооцінки, а з іншого – інструмент підтримки процесу розвитку громадянського суспільства У цьому випадку громадяни розуміють, що влада цікавиться їхньою думкою та враховує їхні побажання. Суспільство відчуває своє залучення до державно-управлінської діяльності, тому істотним результатом впровадження системи управління якістю є підвищення довіри до влади, діяльність влади в умовах підтримки, а не опору з боку суспільства» [24, с. 46]. З погляду громадян та особливо бізнесу впровадження системи менеджменту якості в органах державної влади дає змогу забезпечити прозорість та зрозумілість діяльності цих органів. Це, своєю чергою, допоможе знизити рівень корупції. І громадяни, і бізнес краще розумітимуть, куди звертатися з тими чи іншими питаннями, до

кого звертатися при отриманні невідповідних послуг. Крім того, вони можуть краще зрозуміти, на підставі чого було ухвалено це рішення. «Зокрема, стандарт передбачає інформування громадян різними каналами про послуги органу державної влади, порядок їх отримання, зобов'язання органу щодо якості цих послуг» [61, с.3]. Також за рахунок визначення та регламентації всіх процесів, що впливають на якість послуг, знижується ймовірність надання неякісних послуг через внутрішні проблеми державного органу (наприклад, якщо фахівцю доручено роботу без відповідного навчання, він, маючи на руках методологію процесу, може у досить короткий термін вивчити проблему та виконати поставлене завдання). Це забезпечується за рахунок того, що системна документація постає як спосіб доведення вимог споживачів до всього персоналу державного органу та перетворення очікувань споживачів на вимоги до здійснення ними конкретних дій. «Крім того, наявність механізмів вивчення очікувань споживачів, передбачених ДСТУ ISO 9001-2001, дозволяє приймати рішення, які найбільше відповідають запитам споживачів на різних рівнях: від розгляду експлуатаційних питань до розробки проектів нормативних правових актів» [36, с. 34]. З погляду органів влади, впровадження таких систем «дозволяє підвищити керованість та гнучкість органу державного управління, спростити внесення змін та покращень у його роботу. Наявність описів взаємно узгоджених перехресних –функціональні процеси значно полегшують аналіз діяльності державної влади, визначення змін» [34, с. 27] зроблено задля досягнення певних результатів та реалізації цих змін. Зокрема, у системі передбачено чітке визначення інформації про виконання всіх процесів, що передається керівництву органів державної влади для прийняття рішень щодо їх ефективності, порядку її підготовки, передачі та аналізу. Чітке визначення процесів дозволяє виявити дублювання функцій та неефективну роботу, непотрібну споживачам. Припинення такої діяльності підвищує ефективність використання бюджетних коштів. Крім того, споживачами їхніх послуг є інші органи, а також керівництво держави (наприклад, щодо інформаційно-організаційного обслуговування). Тому всі перераховані вигоди для споживачів від впровадження систем поширюються і державний сектор загалом. Перетворення діяльності органів державної влади з акцентом на державні послуги відповідає цілям та змісту адміністративної реформи, що передбачає планомірну реструктуризацію органів державного управління та його силових інститутів для забезпечення їх здатності гарантувати високі стандарти якості життя людей, розвиток інституційних засад державного механізму та державного апарату, спрямованих на соціально –економічний розвиток країни, що гармонують з напрямками розвитку світової цивілізації та орієнтованих на інтеграцію до європейської спільноти в найближчому майбутньому. Забезпечення високих стандартів якості життя людей безпосередньо пов'язане з якістю послуг, які держава надає громадянам. Якість задоволення потреб користувачів держпослугами, а отже й ефективність роботи органів влади, залежить від трьох основних факторів (на що, до речі, і спрямована адміністративна реформа): кадри, оскільки без належної адміністративної культури у поєднанні з професіоналізмом неможливе успішне виконання посадових повноважень та, зрештою, завдань та функцій, покладених на певний орган; – структура системи влади загалом, що передбачає оптимізацію розподілу повноважень у вигляді завдань та функцій держави та відповідну інституціоналізацію цього процесу; внутрішні процеси у самих органах влади. Останнім чинником є питання взаємодії між підрозділами, чіткого опису меж процесів, взаємної відповідальності, розуміння співробітниками своєї ролі, відповідальності перед споживачами, адресності надання послуг. «Впровадження системи менеджменту якості завдяки підвищенню якості комунікацій між органами виконавчої влади та суспільством сприятиме підвищенню ефективності та дієвості державного управління, зниженню невиправданих чи непотрібних витрат (у тому числі тимчасових), підвищенню якості управлінських рішень та прозорості механізму їх прийняття, а отже, стійкого розвитку економіки України, що призведе до підвищення авторитету органів виконавчої влади серед громадян та покращення

міжнародного іміджу України» [46, с. 37]. 3.3. Проблемні аспекти діяльності ЦНАП у містах Дніпропетровської обл. за результатами оцінки якості надання публічних послуг та пропозиції щодо їх подолання В результаті порівняльного аналізу результатів оцінки 2021 та 2020 років сформовано висновки про стан якості надання послуг та пропозиції щодо їх покращення відповідно до основних критеріїв оцінки. Основний висновок: покращується якість послуг та простежується загальний позитивний розвиток системи надання адміністративних послуг у містах-партнерах проекту ПРОМІС. Вони підтвердили високий рівень 4-х МДУ, які є лідерами розвитку ЦНАП не тільки серед міст-партнерів Проекту, а й на республіканському рівні. Також 3 ОМС покращили якість надання послуг загалом та за окремими напрямками. Саме їхні постійні зусилля щодо покращення роботи Національного центру охорони здоров'я та підвищення якості послуг забезпечили та забезпечуватимуть прогрес, який стане прикладом для інших. При цьому 7 ОМС суттєво не покращили свої показники за основними критеріями оцінки. Особливо це стосується покращення інтеграції послуг, доступності для людей з обмеженими можливостями, проведення ефективних опитувань клієнтів послуг та аналізу їх пропозицій та зауважень. Незважаючи на певний суб'єктивізм, метод самооцінки є хорошим механізмом виявлення успіхів та проблем у роботі Центрів з контролю та профілактики захворювань та підвищення якості послуг. Звичайно, це можливо, коли розвиток системи надання адміністративних послуг є пріоритетом керівництва місцевого самоврядування. Також очевидно, що наявність концептуального чи програмного документа щодо розвитку системи надання адміністративних послуг разом із підтримкою з боку керівництва місцевого самоврядування є визначальними умовами для формування належного ЦНАП, розуміння його потреб та потреби клієнтів послуг. Висновки включають позитивні тенденції, проблеми та пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг та діяльності Національної служби охорони здоров'я у 16 містах – партнерах проекту ПРОМІС. Узагальнено позитивні тенденції розвитку системи надання адміністративних послуг за основними критеріями (порівняння результатів оцінки 2021 та 2020 рр.): 1. Підвищення інтеграції послуг – 5 ОМС підвищили свою оцінку, зокрема, щодо послуг соціального характеру та паспортних послуг. 2. Відкриття додаткових територіальних підрозділів та віддалених робочих місць НЦЗ – 5 ОМС покращили оцінку. 3. Поліпшення сайтів та організації інформації – 7 ОМС покращили свою оцінку. 4. Збільшення площі Національного центру здоров'я та покращення інфраструктури – 3 ОМС підготували нові приміщення для Національного центру здоров'я. 5. Використання можливості оплати послуг – 5 ОМС впровадили хоча б один спосіб оплати. 6. Поліпшення умов для осіб з обмеженими можливостями – 3 ЗМС мають впорядковані санвузли. 7. Збільшення кількості клієнтів, що приймаються, протягом дня на одного адміністратора – більше 30 осіб щодня в 7 ЛДУ. 8. Затвердження власних нормативних вимог щодо якості послуг – 2 ЛДУ. 9. Поліпшення проведення опитувань – 2 ОМС використовували 3 механізми, а 7 ОМС використовували 2 механізми опитування. 10. Проведення щорічного аналізу зауважень та пропозицій щодо якості послуг – 4 МГО, а окремих елементів аналізу – 5 МГО. Проте результати оцінок 2021 та 2020 років показали, що проблеми у важливих галузях надання адміністративних послуг залишилися невирішеними. Майже половина ЗМ мають проблеми за 5-6 основними критеріями оцінки. Проблема інтеграції послуг особливо актуальна, оскільки деякі ЦНС міст-партнерів Проекту не надають найбільш затребуваних груп послуг, зокрема реєстрації місця проживання, бізнесу, нерухомості, а також як соціальні послуги. Перелік послуг, що запитуються, у цих ЦНАП мізерний – від 35 до 70, а груп послуг – від 5 до 7. Загалом, перелік послуг, що надаються у відповідному ЦНАП, повинен містити не менше 100 послуг та 9-10 груп. Проблему інтеграції послуг необхідно вирішувати з урахуванням наказу КМУ від 10.11.2020 № 782 та наказу Мін'юсту від 29.08.2021 № 2825/5 «Про затвердження змін до деяких законодавчих актів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану». ОМСУ мають необхідні повноваження і ресурси, так що це питання політичної волі їх

керівництва. Відсутність у переліку базових послуг, які запитують громадяни, знецінює інфраструктуру приміщень, рівень підготовки персоналу, роботу бек-офісу, адже громадянам нема до чого звертатися до таких ЦНАПів. Проблеми для деяких міст-партнерів Проекту полягають у таких напрямках: 1. Рівень інтеграції сервісів у 8 містах-партнерах Проекту низький і навіть критичний, зокрема у ЦНАП відсутні сервіси реєстрації місця проживання, бізнесу, нерухомості, соціальні послуги. 2. Законодавчо встановлений режим роботи у 4-х органах місцевого самоврядування не повною мірою відповідає вимогам закону, зокрема йдеться про один робочий день до 20:00, не менше 7 годин щодня і без перерви на обід. 3. Не покращили функціональність веб-сайту та його наповнення у 6 одиницях місцевого самоврядування, зокрема, щодо розміщення необхідних документів та інформації відповідно до вимог закону. 4. Недостатньо покращено інфраструктуру приміщень Національного медичного центру у 4 самоврядуваннях, зокрема щодо умов 5. для відвідувачів у приміщенні Центру національного здоров'я та добробуту. 6. Не запровадили можливість оплати послуг у ЦНАП у 3-х ЛДУ, зокрема, немає способу оплати. 7. Умови для інвалідів у 8 МСУ не покращено, зокрема це стосується облаштування роздільного санвузла. 8. У багатьох ЗМС (12) не увійшло в практику документування прострочених послуг та прийняття управлінських рішень щодо цього. 9. Необхідність налагодження ефективного зворотного зв'язку із споживачами послуг за рахунок розширення механізмів проведення опитувань та щорічного аналізу пропозицій та зауважень залишається досить актуальною для багатьох ЗМС (12). Отримані результати експертної оцінки та надані цільові пропозиції у 2020 році, а також результати самооцінки у 2021 році мають стати орієнтиром на необхідність підвищення якості надання послуг загалом та за окремими критеріями. Пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг сформовані на підставі зафіксованих проблем, які в першу чергу стосуються тих організацій місцевого самоврядування, які отримали рейтинг нижчий від середньостатистичного, та тих організацій місцевого самоврядування, рейтинг яких значно нижчий від максимально можливого. Узагальнені пропозиції щодо розвитку системи надання адміністративних послуг та діяльності Національного центру соціального забезпечення у містах-партнерах Проекту, найбільш актуальні для більшості органів місцевого самоврядування: 1. Розробити та прийняти концептуальний або програмний документ щодо розвитку системи надання адміністративних послуг на перспективу 3–5 років. 2. Поліпшити інтеграцію послуг, що надаються у Національному центрі національного здоров'я та соціального забезпечення, відповідно до наказу КМУ від 11 жовтня 2020 р. № 782. 3. Поліпшити сайт та оновити інформацію на ньому (повнота інформації та її актуальність – відповідно до вимог Закону «Про адміністративні послуги»). 4. Привести режим прийому суб'єктів звернень у відповідність до вимог закону. 5. Збільшити кількість видів інформування та консультування клієнтів послуг, особливо в електронній формі (смс, скайп, сайт, соціальні мережі). 6. Поліпшити інфраструктуру приміщень, насамперед можливість оплати послуг, доступність для осіб з обмеженими можливостями (обладнати санвузол). 7. Розвивати електронну взаємодію з органами влади з питань надання послуг 8. (використовувати систему електронного документообігу зі структурними підрозділами та систему електронної взаємодії з органами державної влади), формувати власні електронні реєстри (насамперед реєстр територіальної громади) та електронні інформаційні бази та отримувати доступ до державних. 9. Запровадити документальний облік прострочених послуг та прийнятих згідно з цим управлінських рішень. 10. Сформувати систему збору пропозицій та зауважень щодо якості послуг за рахунок збільшення кількості інструментів та тем опитування. 11. Проводити ефективний щорічний аналіз пропозицій та зауважень, прийнятих управлінськими рішеннями щодо покращення якості послуг. 12. Привести всі поточні документи Головного адміністративного суду у відповідність до вимог законодавства та нормативних правових актів, правил діловодства. Загалом кожному ЗМС необхідно критично проаналізувати результати самооцінки, зіставити їх із результатами експертної оцінки та

забезпечити виконання наданих рекомендацій. За результатами аналізу варто підготувати документ, у якому будуть зафіксовані необхідні управлінські рішення щодо покращення якості надання послуг. Такий підхід стане запорукою розвитку системи надання адміністративних послуг. Не менш важливим у контексті вдосконалення діяльності органів державної влади є самоосвіта державних службовців, яка є невід'ємним елементом системи професійної підготовки державних службовців. Його головна особливість полягає в тому, що «в процесі самовиховання суб'єкт та об'єкт виховання виступають в одній особі» [23]. Необхідність та важливість самоосвіти державних службовців так само об'єктивні, як необхідність та важливість безперервності освіти, яка неможлива без самоосвіти. За підсумками аналізу літератури визначено такі шляхи забезпечення самоосвіти державних службовців: 1. Самовизначення працівником напрямів, методів та засобів задоволення своїх освітніх потреб, відмова від примусу, нав'язування та регулювання. Забезпечення свободи вибору та дій, виходячи з варіативності змісту, форм, методів, напрямів виховання. 2. Збагачення та розвиток загальнопрофесійної спрямованості працівників. Мається на увазі, що зміст навчання не повинен будуватися тільки на обліку функціональних потреб, які реалізують державні службовці. Сюди слід віднести розуміння провідних принципів і цілей управлінської діяльності в цілому, розвиток професійних навичок і якостей, збагачення професійних знань, необхідних працівникові, яку б посаду він не обіймав. 3. Інтеграція професійної та загальнокультурної освіти фахівців. Це збагачує професійну діяльність і залишає за собою певну свободу, незалежність від професії, що дає можливість постійно працювати над собою, задовольняти свої особисті навчальні та професійні потреби, формувати стійкий мотив до самоосвіти, розширювати коло знань. 4. Сприяння розширенню сфери взаємодії особистості з навколишнім світом. Зростає значення особистого спілкування, результатом якого є як самопізнання, а й встановлення міжособистісних відносин із людьми, духовна близькість, отримання підтримки, схвалення чи висловлення незгоди, виявлення помилок. Чим ширша сфера взаємодії особистості з навколишнім світом, чим глибший самоаналіз, тим стійкіша мотивація професійної та загальнокультурної самоосвіти протягом усієї службової кар'єри. Водночас, на наш погляд, міжнародний обмін досвідом у питаннях управлінської діяльності у сфері державної реєстрації має стати новою важливою рушійною силою вдосконалення діяльності органів, що вивчаються. Реєстр асоціацій та фондів було створено у 2004 році з ухваленням нового Закону про асоціації та фонди. Реєстр асоціацій та фондів ведеться в Реєстрі підприємств (далі – реєструючий орган) відповідно до Закону про реєстри підприємств Латвійської Республіки та Закону про асоціації та фонди. В Україні існує окремий Єдиний державний реєстр юридичних осіб та індивідуальних підприємців відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та індивідуальних підприємців», який також було створено у 2004 році, та Реєстру громадських об'єднань, який було створено у 2012 році. Регістр підприємств є державним органом, що діє під контролем Міністерства юстиції. Його головою є державний нотаріус, який призначає міністр юстиції. Власником Єдиного державного реєстру юридичних осіб та індивідуальних підприємців та Реєстру громадських об'єднань в Україні є Міністерство юстиції України. Зазначені дані мають бути підтверджені справжніми документами або належним чином засвідченими копіями всіх відповідних документів (наприклад, статут, річна бухгалтерська звітність, рішення про призначення членів правління тощо). У разі об'єднаннями реєструючий орган має право запросити інформацію про кількість членів об'єднання. Крім подання документів, кандидати повинні сплатити державне реєстраційне мито, а також мито за витребування відомостей, виписок чи копій документів у справі Реєстру, а також мито за оформлення заяви. Внесення даних до Реєстру об'єднань та фондів здійснюється на підставі заяви громадської організації або за рішенням суду. Заяви заповнюються на зразок, затверджений урядом (таблиця 3.1). Таблиця 3.1 Документи, які слід подавати разом з заявкою до Реєстраційного органу Об'єднання (асоціації) Фондації Рішення стосовно заснування об'єднання

Рішення стосовно заснування Статут об'єднання Статут фундації Письма згода кожного члена виконавчого правління працювати у якості члена правління Письма згода кожного члена виконавчого правління працювати у якості члена правління *Заява повинна бути підписана всіма засновниками або принаймні двома уповноваженими представниками **Заява повинна бути підписана засновником, або у разі створення заповідальної фундації – розпорядником, спадкоємцем або довіреною особою по заповіту В Україні реєстрація громадського об'єднання є безкоштовною. Ухвала уряду перераховує типи асоціацій/фондів, які звільняються від сплати внесків. А Постанова Кабінету Міністрів звільняє від сплати у випадках, коли облік пов'язаний із реорганізацією адміністративних територій, зміною кордонів чи назви, а також зміною назви вулиці чи номера будинку; запис до реєстру вноситься на підставі рішення державної установи або суду. Із внесенням змін до закону у 2010 році з'явилася можливість електронного подання документів, використовуючи онлайн-форму, але з належним електронним підписом за стандартом, передбаченим у постанові уряду про електронні послуги. Законодавством України не передбачено подання документів для реєстрації громадського об'єднання в електронній формі. Протягом 7 днів з моменту отримання заяви/рішення суду секретаріат реєструючого органу повинен ухвалити рішення про внесення відомостей до Реєстру, або про відмову, або про відстрочку прийняття рішення. При ухваленні рішення про включення до Реєстру запис повинен бути внесений того ж дня. Свідоцтво про реєстрацію (зі спеціальним реєстраційним номером) видається державним органом, що засвідчує правильність проведення процедури реєстрації. При ухваленні рішення про реєстрацію реєструючий орган враховує наступне: – чи всі документи подані відповідно до законодавства, на підставі яких відомості вносяться до Реєстру об'єднань та фондів; – чи всі документи, які на даний час реєструються (вносяться до справи) або на підставі яких вноситься запис до Реєстру, мають юридичну силу, чи відповідають обсяг та зміст відомостей та положень цих документів нормативним актам та іншим документам; і – чи не зареєстровано у Реєстрі товариств та фондів іншу правову перешкоду. У разі недотримання вимог Закону про асоціації та фонди або інших законів або ненадання всіх необхідних за законом документів орган має право відкласти прийом. У рішенні про відстрочку внесення відомостей до Реєстру мають бути зазначені терміни, у які недоліки мають бути усунені. Заявнику має бути надано розумний термін (але не менше одного місяця) для усунення всіх недоліків. В Україні недоліки можуть бути усунені протягом півроку. Відмова у внесенні даних до Реєстру може бути видана лише за таких умов: – зазначені у статуті цілі суперечать Конституції, законам та міжнародним договорам; – було порушено процедури створення асоціації чи фонду, зазначені у Законі про асоціації та фонди, або – після прийняття рішення про відстрочку реєстрації не усунуто недоліки у статуті чи найменуванні організації чи фонду. Коли реєструючий орган приймає рішення про відстрочку або відмову у внесенні даних до реєстру, він повинен направити своє рішення заявнику протягом трьох днів з моменту ухвалення рішення (у нас 7 днів). Рішення про відстрочку або відмову у внесенні даних до Реєстру мають бути мотивовані. Рішення можуть бути оскаржені через Головного державного нотаріуса реєстру підприємств. Головний державний нотаріус Реєстру підприємств приймає рішення у місячний строк з дня подання скарги, яке може бути продовжено у порядку, встановленому Адміністративно-процесуальним кодексом. Стаття 18 Закону про Реєстр підприємств Латвійської Республіки Рішення та дії Головного державного нотаріуса можуть бути оскаржені до суду відповідно до загального процесуального кодексу. Відповідно до чинного законодавства України «рішення, дії чи бездіяльність уповноваженого органу з питань реєстрації, прийняті (вчинені) на підставі статті 12 Закону, можуть бути оскаржені до суду у порядку, встановленому Кодексом Адміністративний процес України»[23]. У загальних правилах Латвії зазначено, що у разі зміни відомостей, внесених до Реєстру відповідно до статті 5 Закону про асоціації та фонди, вони мають бути доведені до відома реєструючого органу, заява про зміну даних має бути подана. Якщо зміни

мають бути внесені в судовому порядку (наприклад, рішення про заборону масових заходів, припинення діяльності асоціації/фонду), суд має направити рішення до реєструючого органу, щоб дані були внесені офіційно. Відповідно до Закону України "Про громадські об'єднання" контроль за діяльністю громадських об'єднань здійснюється у разі подання ними документа про внесення будь-яких змін. Способи припинення діяльності (виведення/виключення з реєстру асоціації/фонду): реорганізація (злиття), ліквідація або за рішенням суду. Які збігаються зі способами розірвання в Україні (самоліквідація, реорганізація та за рішенням суду – примусова ліквідація) Крім реєстрації в Реєстрі асоціацій та фондів, у випадках, коли асоціація/фонд виступає як організація суспільного блага, вони повинні зареєструватися в Реєстрі громадських організацій для отримання спеціальних податкових пільг. Відповідно до Закону про громадські організації суспільної користі, суспільно корисною діяльністю є діяльність, яка приносить суттєві блага суспільству або його частині, особливо якщо вона спрямована на благодійну діяльність, захист цивільних прав та прав людини, розвиток громадянського суспільства, освіта, наука, культура та зміцнення здоров'я та профілактика захворювань, підтримка спорту, охорона навколишнього середовища, допомога при стихійних лихах та надзвичайних ситуаціях, підвищення соціального добробуту суспільства, особливо малозабезпечених та соціально незахищених верств населення. Усі асоціації/фонди, завдання яких пов'язані з вищезгаданою діяльністю, можуть претендувати на отримання статусу організації суспільного блага. Некомерційні організації повинні використовувати своє майно та фінансові ресурси тільки для цілей, зазначених у їхньому статуті. Після того, як асоціація/фонд набуває статусу організації суспільного блага, вона вноситься до Реєстру громадських організацій, який веде Державна податкова служба. Чинне законодавство України передбачає реєстрацію громадських об'єднань одразу у Реєстрі громадських об'єднань, потім зі статусом юридичної особи у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та індивідуальних підприємців, а пізніше у Реєстрі некомерційних організацій та Організації, які перебувають у віданні Державної фіскальної служби України. Дані, що передаються до Реєстру, є загальнодоступними, і кожна особа має право на отримання інформації про внесення запису до Реєстру та поданих до реєструючого органу документів. Відповідна письмова заява може бути подана до реєструючого органу будь-якою фізичною або юридичною особою. Після сплати державного мита реєструючий орган зобов'язаний надати запитану інформацію щодо даних, внесених до Реєстру, а також витяг або копію документа з реєстраційної справи. В Україні «інформацію Реєстру громадських об'єднань відкрито для вільного доступу на офіційному сайті уповноваженого реєструючого органу відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації», у тому числі у формі відкритої інформації. Також передбачено надання відомостей про зареєстроване громадське об'єднання у вигляді витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та індивідуальних підприємців після заповнення відповідного запиту та внесення оплати за надану послугу» [24]. З 2015 року ця послуга доступна онлайн через електронний запит, який може зробити самостійно будь-яка фізична особа на сайті Міністерства юстиції України. Зі зміною закону у 2010 році громадські організації в Латвії тепер зобов'язані подавати свої річні звіти до Служби державних доходів Латвійської Республіки. Громадські об'єднання в Україні також щорічно подають звіт до Державної фіскальної служби України до 31 грудня податкового (звітного) року. У контексті належної реалізації функцій виконавчої влади в питаннях державної реєстрації цивільних військових формувань у напрямі державної реєстрації цивільних військових формувань не слід не брати до уваги питання вдосконалення законодавства. На підставі аналізу нормативно-правових актів у цій сфері та з урахуванням практики їх застосування вважаємо за необхідне запропонувати такі зміни до законодавства: 1) прийняти нормативно-правовий акт, який передбачав би об'єднання всіх реєстрів, що містять відомості про зареєстровані акції актів цивільного стану, до єдиного державного реєстру; 2) створення сприятливих умов для осіб, які бажають отримати адміністративні слухання у сфері

державної реєстрації цивільних військових формувань на місцях; 3) можливість електронного подання документів для державної реєстрації суб'єктів державної служби з використанням онлайн-форми; 4) з метою підвищення персональної відповідальності та запобігання зловживанням з боку державних реєстраторів, у тому числі під час розгляду заяв, порушення строків державної реєстрації, відмов тощо, внести зміни до Кодексу України «Про адміністративні правопорушення», в яких передбачити окрему статтю про порушення законодавства з цих питань; 5) передбачити у законодавстві про державну службу ефективну мотиваційну складову (моральне та матеріальне стимулювання) державних службовців до виконання своїх обов'язків та підвищення професійного рівня. Отже, можна дійти невтішного висновку у тому, що у взаємозв'язку проведення функціонального обстеження, пошук нових підходів до діяльності досліджуваних органів структури державної влади, самоосвіта державних службовців, які забезпечують реалізацію державної політики у сфері державної реєстрації, міжнародний обмін досвідом у питаннях управлінської діяльності у зазначеному напрямі та вдосконалення законодавства з питань державної реєстрації суб'єктів державної служби мають сприяти вдосконаленню функціональної діяльності досліджуваних органів. Як наслідок – задоволеність рівнем сервісу та надання державних послуг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ За результатами дослідження було зроблено такі висновки: 1. Доведено, що підвищення якості надання державних послуг забезпечує поєднання функціонального та лінійного принципів, сприяє створенню такої структури управління, при якій частина органів відповідно до своїх повноважень приймає рішення, що мають суспільну спрямованість, та могутньо їх реалізують, а інші органи зобов'язані у разі необхідності надавати їм необхідну інформацію для реалізації політики у цій сфері. Під час проведення експертної оцінки у 2020 році та самооцінки якості послуг у 2021 році використовувалася комплексна методика з досить великою кількістю критеріїв (понад 50), які охоплюють усі сфери системи надання адміністративних послуг та діяльність Національного центру громадського здоров'я. Оскільки ця методика застосовувалася з метою оцінки системи надання адміністративних послуг органів місцевого самоврядування з різних регіонів України, отримані результати можуть відображати як позитивні загальноросійські тенденції, так і проблеми, пов'язані з наданням адміністративних послуг. Основний висновок: можна констатувати позитивну динаміку підвищення якості надання адміністративних послуг у містах-партнерах проекту ПРОМІС. Порівняльний аналіз результатів показав, що більшість міст-партнерів врахували основні рекомендації та пропозиції, адресовані їм. Водночас є потреба у вдосконаленні діяльності ЦНАП та підвищенні якості послуг за деякими критеріями практично для всіх міст – партнерів Проекту. Незважаючи на зафіксовані досить високі оцінки за деякими критеріями оцінки, необхідно критично підходити до загального результату оцінки. Безперервне підвищення якості послуг, одним із способів досягнення якого є періодична оцінка має стати принципом діяльності всіх ЦНАП. Очевидно, що для вдосконалення механізму самооцінки необхідні обговорення і розуміння змісту критеріїв оцінки. Також варто оновити їхній перелік та скоригувати оцінку кожного з них з погляду впливу на якість послуг. Проведено самооцінку та порівняльний аналіз якості надання адміністративних послуг у 16 містах-партнерах проекту ПРОМІС із 4 регіонів; отримані результати мають як короткострокові, і довгострокові очікувані результати. Очікувані результати оцінки за короткий проміжок часу: 1. Керівництво кожного МСУ критично проаналізує результати самооцінки у 2021 році, зіставить їх із результатами експертної оцінки та оцінить рівень виконання рекомендацій, наданих у 2020 році. 2. За допомогою порівняння двох результатів оцінки буде визначено та проаналізовано критерії, що вимагають особливої уваги. 3. Кожне ЗМС використовуватиме отриману інформацію про стан надання адміністративних послуг (позитивні тенденції, проблеми) та зміни, що відбулися у наданні послуг, для фіксації свого рівня якості обслуговування та усунення виявлених недоліків. 4. Застосований механізм самооцінки у наступні роки удосконалюватиметься, а порівняльний аналіз

результатів за певні періоди стане нормою для фіксації якості надання послуг та реалізації заходів щодо їх покращення. Очікувані результати проспективної оцінки: 1. Періодично застосовуватиметься перевірена методологія оцінки Національного центру охорони здоров'я, і результати кожної наступної оцінки порівнюватимуть керівництво місцевої організації охорони здоров'я з попередніми для розуміння тенденцій зміни до рівня якості обслуговування. 2. Періодична оцінка діяльності Національного центру соціального забезпечення допоможе МСУ у формуванні відповідної інфраструктури, навчанні персоналу та підвищенні якості надання послуг. 3. Розроблені механізми оцінки якості надання послуг НЦЗ послужать гарним прикладом практик для інших ЗМС, які бажають покращити діяльність НЦЗ та підвищити якість послуг. У дослідженні пропонуються рекомендації, які допоможуть підвищити ефективність та якість надання державних послуг; спрямувати діяльність цього органу у досліджуваному напрямі забезпечення реалізації права і свободи громадян і юридичних, підвищити престиж роботи у органах структури державної влади та зацікавленість молоді вступі на службу до досліджуваного органу, підвищити якісні параметри надання адміністративних послуг. Впровадження в державному органі системи управління якістю, що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001-2001, дозволяє: підвищити якість послуг, що надаються населенню та іншим категоріям споживачів, забезпечити їх стабільний рівень; підвищити ефективність використання бюджетних коштів; підвищити прозорість діяльності та прийнятих рішень, як для населення, так і для вищих органів державної влади; підвищити мотивацію та задоволеність персоналу за рахунок кращої організації їх праці; підвищити керованість роботою, можливість управління нею та покращення; швидше адаптувати нових співробітників, оскільки людина починає діяти за відомою інструкцією, погодженою коїться з іншими процесами у органі; застосовувати механізми громадського контролю в обсязі та формі, які передбачені та не суперечать самому процесу прийняття рішень. Необхідна інтеграція на національному рівні з відповідним законодавчим закріпленням роботи щодо підвищення якості надання державних послуг органами державної влади, системне регулювання та керування їх діяльністю у цій сфері. Важливою умовою надання якісних державних послуг загалом є орієнтація потреби споживачів, користуються державними послугами РАГС. Шляхом реалізації зазначених функцій надання адміністративних послуг щодо підвищення їх якості, удосконалення може бути зосереджено в одному центрі управління з метою координації діяльності в цьому напрямі щодо розробки окремих правових актів, прийняття яких сприятиме підвищенню соціальної ефективності державного управління. Система менеджменту якості, збудована у рамках Національних центрів контролю та профілактики захворювань у містах Дніпропетровської області, відповідно до стандарту дозволяє перевести загальні функції, визначені у положенні про відповідний орган, до конкретних процедур кадрової діяльності. Для створення такої системи потрібно визначити: коло споживачів послуг; перелік послуг, що надаються кожній категорії споживачів; вимоги споживачів до кожного виду послуг (містяться у нормативних документах) та рівень їх задоволення, створення постійно діючих механізмів відстеження вимог та їх задоволення; критерії якості щодо кожного виду послуг та стандарти якості послуг за цими критеріями; механізми інформування споживачів про прийняті зобов'язання щодо надання послуг (стандарти їх якості); схема перевірки відповідності послуг, що надаються, певним стандартам та виявлення невідповідних послуг; дії щодо виявлення неналежних послуг, що надаються споживачам.

Source

виконую з а в д а н н я – YouTube

виконую з а в д а н н я – YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=dSuQinhcawc>

0.10%

281 Публічне управління та адміністрування

0.10%

281 Публічне управління та адміністрування

<https://fsp.kpi.ua/ua/specialnosti/public-administration/>

Принципи організації й діяльності органів публічної влади в

0.10%

Принципи організації й діяльності органів публічної влади в

<https://obolon.kyivcity.gov.ua/files/2019/10/16/8.pdf>

1.2. Забезпечення підвищення якості надання публічних ...

0.59%

1.2. Забезпечення підвищення якості надання публічних ...

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44820/1/%D0%A1%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_original_16022022_074616.doc

Дипломна Розробка шляхів вдосконалення цінової політики ВАТ ...

0.10%

Дипломна Розробка шляхів вдосконалення цінової політики ВАТ ...

<http://bestref.at.ua/load/67-1-0-18906>

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ...

0.10%

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ АСУ – автоматизована система управління, ЛМІ – людино – машинний інтерфейс, ОС – операційна система, ПК – персональний компютер, SCADA – Supervisory Control And Data Acquisition...

<https://prog.bobrodobro.ru/7365/>

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ Результати оцінювання якості ...

0.40%

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ Результати оцінювання якості ...

http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf

Якість у муніципальному управлінні. Огляд цілей впровадження ...

0.20%

Якість у муніципальному управлінні. Огляд цілей впровадження ...

<https://rock-nation.ru/uk/services/kachestvo-v-municipalnom-upravlenii-obzor-c-elei-vnedreniya.html>



[Home](#)

[Blog](#)

[Testimonials](#)

[About Us](#)

[Privacy](#)

Copyright © 2023 Plagiarism Detector. All right reserved