

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Інноваційні підходи до організації діяльності центрів надання
адміністративних послуг на місцевому рівні у контексті післявоєнної
відбудови України»**

**(за матеріалами Департамент адміністративних послуг
Вінницької міської ради, м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21з(м),
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»»
зачної форми навчання

Яни
Добріко

Науковий керівник
д-р. екон. наук, професор

Наталія
Корж

Гарант освітньої програми
канд. наук з держ. управління, доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНІ ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ЦНАП Вінницької міської ради.....	21
2.2. Вплив війни на роботу центру надання адміністративних послуг.....	31
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	36
3.1. Шляхи розбудови сервісу ЦНАП в повоєнний період.....	36
3.2. Рекомендації щодо удосконалення організації надання адмінпослуг з урахуванням закордонного досвіду.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В рамках нової світогосподарської системи постіндустріальні країни концентрують свої зусилля на створенні, застосуванні та розповсюдженні нових технологій та інновацій у різних сферах життєдіяльності, у т.ч. у сфері публічного управління. У зв'язку з цим, практично всі розвинені та багато країн, що розвиваються, приступили до розробки та реалізації національних програм формування інформаційного суспільства, пріоритетом в яких виступають становлення електронних урядів, цифровізації та довіри до них суспільства. Більше того, інформаційне суспільство передбачає неминучу трансформацію політичних інститутів та державного управління у плані зміни функцій та структурних зрушень. Інформаційна взаємодія органів влади з громадянами та організаціями з використанням мережевих технологій та інтернету замінює собою відвідування державних організацій, дзвінки по телефону та надсилання паперових поштових повідомлень. Воно дозволяє також розкрити процедури та процеси прийняття рішень органів влади, а також відповідальність конкретних осіб, що є елементом громадського контролю.

Розвиток України як правової держави, взаємодія з громадянами та забезпечення адміністративних послуг є ключовими аспектами сучасної державної політики. Особливу вагу має сфера адміністративних послуг, що представляє собою сервісне обслуговування громадян державою. За останні роки управлінська діяльність суб'єктів державного управління України, зокрема, в рамках реформи органів внутрішніх справ, продемонструвала значний прогрес. Створення сервісних центрів МВС України було одним із кроків у цьому напрямку, хоча короткий термін їх існування вимагає оцінки поточного стану правових аспектів надання адміністративних послуг, якості цих послуг та впровадження нових технологій у їх наданні.

Децентралізація адміністративних послуг та підвищення їх якості

визначаються основними завданнями у реформуванні системи публічного управління в Україні. Здійснено численні заходи для наближення адміністративних послуг до громадян та поліпшення обслуговування. Зокрема, прийнято низку нормативних актів, спрямованих на підтримку розвитку центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) та на впровадження цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг.

На сучасному етапі розвитку науки публічного управління проблеми ефективного надання адміністративних послуг вивчаються як в українському, так і в зарубіжному контексті. Великий внесок у розуміння цієї проблематики зробили такі вчені як І. Брагилевич, К. Васільєва, О. Вишневецький, А. Губенкова, П. Жовнірчак, О. Карпенко, Н. Махначова, І. Калиушко, Р. Лепаткон, І. Голосниченко, І., Углік та інші. Крім того, паралельно вченим, дослідження якості адміністративних послуг здійснюються Центром політико-правових реформ, входять в предмет дослідження великої кількості міжнародних проєктів у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, відтворення України в повоєнний період має відбуватися на інноваційній основі, оскільки адміністративні послуги мають бути на 100% доступними та позбавлені корупції.

Метою роботи є визначення інноваційних підходів до організації надання адміністративних послуг в контексті післявоєнної відбудови.

Завдання. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- узагальнити термінологію та зміст адміністративної послуги;
- розглянути досвід надання соціальних послуг в провідних країнах світу;
- проаналізувати організацію діяльності ЦНАП Управління праці та соціального захисту населення Вінницької районної державної адміністрації;
- обґрунтування впровадження інновацій в сфері надання адмінпослуг в контексті повоєнної відбудови України.

Об'єкт дослідження: процес надання адміністративних послуг ЦНАП.

Предмет дослідження становлять інструменти та механізми управління процесом надання адміністративних послуг.

Методи дослідження. Для систематизації теоретичних основ публічного управління використано метод узагальнення, історичний, метод порівняння. Для оцінки роботи ЦНАП використано методи- статистично-економічні, абстрактно-логічні, громадського моніторингу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти з питань надання адмінпослуг, наукові видання, міжнародні нормативні акти, матеріали про роботу ЦНАП з джерел Інтернет, сайт Управління праці та соціального захисту населення Вінницької районної державної адміністрації.

Наукова новизна полягає в розробці інноваційних інструментів процесу надання адмінпослуг, оснований на використанні AI.

Практичне значення результатів полягає в тому, що використання AI в процесі надання послуг, зробить їх доступними для заявників послуг та зведе на мінімум контактні аудиторії, чим зменшить рівень корупції.

Результати дослідження апробовані на двох конференціях, за результатами яких видано 2 статті [47,48].

Кваліфікаційна робота має вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки та містить 53 сторінки основного тексту, 9 рисунків, 1 таблицю.

РОЗДІЛ 1

НОРМАТИВНІ ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Однією з ключових областей модернізації державного управління та місцевого самоврядування є покращення системи надання адміністративних послуг, засноване на ідеї сервісної держави. Забезпечення ефективної роботи сервісно-орієнтованої держави, яка орієнтована на задоволення потреб громадян та підприємств, передбачає відповідне виконання прав ще й замовників публічних послуг, розвиток сучасної інфраструктури та створення зручних та доступних електронних сервісів для надання таких послуг.

Згідно з «Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки», важливим завданням є «...забезпечення якісних адміністративних послуг та створення зручних адміністративних процедур для громадян і бізнесу»[8]. Особлива увага приділяється розвитку центрів надання адміністративних послуг з фокусом на інклюзивності, доступності та зручності для всіх користувачів. Крім того, великий акцент робиться на розширенні переліку адміністративних послуг, зокрема найбільш запитуваних, через ці центри та на підвищенні якості їх надання.

В Україні, серед усіх адміністративних та галузевих реформ, найбільший прогрес спостерігається в сфері сервісного напрямку, особливо в удосконаленні системи надання адміністративних послуг населенню та бізнесу.

В такий спосіб, адміністративна послуга представляє собою результат виконання повноважень органом, уповноваженим законом, що відповідає за законну реалізацію прав та інтересів заявників адмінпослуг.

Адміністративні послуги становлять групу публічних послуг, наданих державними та муніципальними органами, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими відповідальними уповноваженими органами [22].

Поняття, ознаки та класифікація таких послуг розглядаються на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Вихідні положення категорії «публічна послуга»

Поміж критеріїв віднесення послуг до адміністративних можуть бути такі [13]:

- їх має надавати лише повноважений орган, визначений в законному порядку [14];
- послуга має адресата
 - послуги надаються на запит фізичних та юридичних осіб [20].
 - результатом розгляду адміністративної послуги є видання адміністративного акту.
- надання послуг означає створення правових умов реалізації запитів замовників послуг (див. рис.) [17].

Існуюча практика надання адміністративних послуг державними органами постійно модернізується з метою впровадження нових електронних послуг, спрямованих на оптимізацію процесу надання послуг. Наприклад,

міністерство внутрішніх справ України відзначається однією з найкращих динамік в удосконаленні практики службової діяльності між державними органами [38].

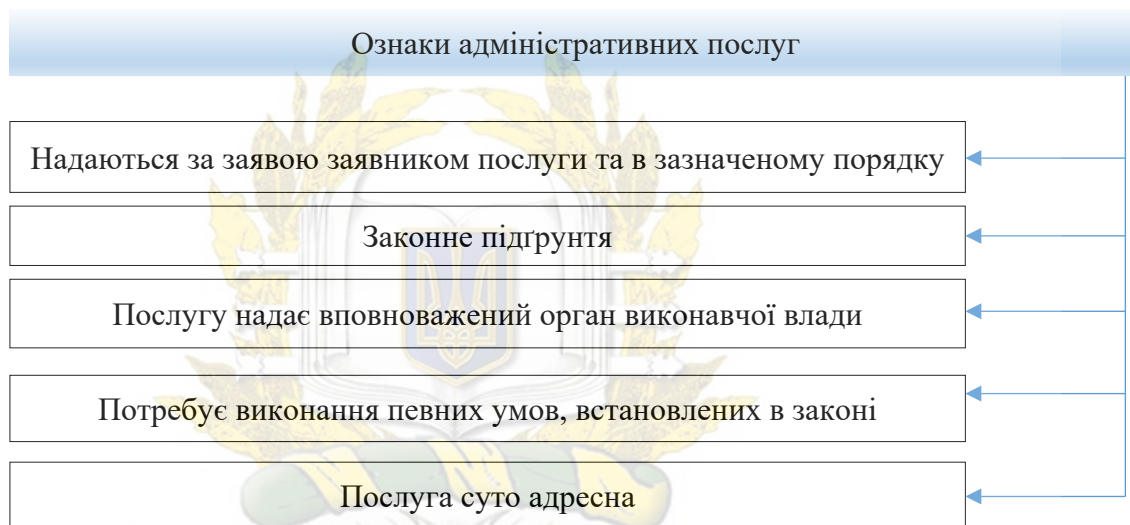


Рисунок 1.2 – Ознаки, якими характеризуються адміністративні послуги

Розглядаючи досвід розвинутих країн у сфері надання якісних державних послуг, варто зауважити, що їхні заходи спрямовані на створення зручних та доступних умов для громадян отримання послуг. Це включає в себе:

- створення інтегрованих офісів;
- відбір оптимального суб'єкта для надання послуг, включаючи компетентні установи;
- використання локальних інформаційних мережевих систем для надання адмінпослуг;
- відкриття сайтів для адміністративних послуг;
- електрифікація служб [28].

Світовий досвід надання адмінпослуг акцентує на відкритості публічного сектору перед громадянами може гарантувати необхідну якість та доступність адміністративних послуг в системі публічних послуг.

В Німеччині реформа державного управління головним чином фокусується на місцевому самоврядуванні та, частково, на адміністративно-

територіальних одиницях вищого рівня. Спочатку реформа розпочалася з реалізації концепції «держави з низькою платою», а другий етап спрямований на звільнення уряду від поточних послуг та використання конкуренції державного сектору в процесі надання державних послуг. Наприкінці 20 століття в Німеччині ідея надання «універсальних послуг» виникла разом з перетворення органів влади на обслуговуючий сектор. У більшості європейських країн виникла модель «One-Stop-Shop,» що перекладається як «Єдине вікно,» яка дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги без зайвих перешкод за раз. У мегаполісах органи реєстрації громадян розвивалися повільніше за мала міста. За відсутності конкретних законів або державних програм муніципалітети брали ініціативу будувати офіси у містах, внаслідок чого, практика розбудови різнилась. ЦНАПи стали візитівкою влади міст, здобули гарну репутацію, бо це місце стало контактним центром адміністрації з громадянами.

Повний перелік послуг, які надаються в кожному офісі, формується самостійно. В цьому переліку включені послуги, які надаються регулярно і не потребують значної обробки, але його необхідно постійно оновлювати для додавання нових послуг. Офіси задовольняють основні потреби громадян, такі як реєстрація місця проживання, реєстрація транспортних засобів, видача ідентифікаційних карток і паспортів, тощо. Також у електронному форматі надаються загальні довідки, бланки заяв інших відомств, проводяться консультації, засвідчуються документи, надається інформація для туристів і гостей, продаються міські карти, розповсюджуються інформаційні матеріали від інших установ, тощо. Однак в законодавстві Німеччини є виняток, коли соціальні послуги, будівельні дозволи та реєстраційні послуги не надаються в офісі, бо це прерогатива державними органами [29]. У Німеччині існують два типи сервісних центрів, а саме колл-центри та центри адміністративних послуг. Організація системи надання державних послуг у цій країні основною мірою відбувається через місцеві органи влади завдяки сервісним центрам. Ця модель сприяє тому, що всі взаємодії між громадянами та державними

органами відбуваються на рівні місцевих урядів. Зазвичай це стосується реєстрації: громадянства, транспортних засобів, будівництва, бізнесу, тощо. Основним ідеалом створення такої мережі є полегшення доступу громадян до державних послуг і певних послуг приватного сектору шляхом поєднання центрів обслуговування громадян. Внаслідок адміністративних реформ, які проводилися в Німеччині, було впроваджено багатоканальний доступ до різних видів послуг, включаючи:

- колл-центри для інформування про послуги та запису на прийом;
- ЦНАП, що пропонують обмежену кількість щоденних послуг для громадян;
- Інтернет-портали, які містять докладну інформацію про доступні онлайн-послуги [13].

Цікавим є досвід Польщі, де національне законодавство дозволяє органам державної влади звертатися за адміністративними послугами і визнає їх «внутрішніми клієнтами». Тобто вони можуть використовувати адміністративні послуги як фізичних, так і юридичних осіб, коли це необхідно для виконання своїх повноважень.

У Польщі також існує Інформаційний центр державних послуг, який призначений для поширення інформації про доступні державні послуги та сферу діяльності окремих державних органів серед звичайних громадян та посадовців [18].

Важливо відзначити, що в Польщі на початку XXI століття була проведена адміністративно-територіальна реформа, після чого була створена єдина централізована система надання адміністративних послуг громадянам. У результаті цих змін місцевим органам влади було передано організацію надання адміністративних послуг громадянам. Наразі місцева влада надає адміністративні, соціальні та муніципальні послуги. Місцеві органи влади відповідають за організацію надання цих послуг громадянам, але не обов'язково надають їх безпосередньо. Замість цього вони можуть укладати угоди з обслуговуючими організаціями або недержавними установами для надання послуг [17].

В Нідерландах систему «універсалу послуг» вважають найкращою в Євросоюзі. Досвід муніципалітету Гааги, що відомий своєю лідерською позицією в країні, в основному визначається як організація роботи та обладнання приміщень для обслуговування клієнтів. Головний офіс муніципалітету включає в себе «сервісний комплекс» (Bürgeramt), який функціонує на першому рівні у загальній системі сервісних центрів. Другий рівень включає офіси в різних частинах міста, де можна скористатися окремими послугами, такими як міграційні питання та інші. Робочий час організований таким чином, щоб уникнути конфлікту графіків різних офісів у місті [28].

У Нідерландах більшість адміністративних послуг надаються на муніципальному рівні через «універсальні офіси». У таких установах громадяни можуть отримати інформацію про адміністративні послуги, подати заявки на послуги системи загального медичного страхування (ОМС) та отримати відповідну документацію. Крім того, це також місце, де громадяни можуть отримати фактичну адмінпослугу.

Велика Британія славиться як країна, що досягла видатних результатів у Європі в організації адміністративних послуг. Довгий час ця країна славилася своєю консервативністю в аспекті державного управління. Проте протягом останніх десятиліть були здійснені радикальні адміністративні реформи.

В урядовій політиці, спрямованій на досягнення максимальної ефективності виконавчої влади, велику увагу приділяли питанням вдосконалення системи надання державних послуг громадянам.

На наступному етапі урядової реформи Великої Британії було акцентовано увагу на розвитку сфери послуг та визначенні перспективних напрямків для постачальників послуг. Результатом цих реформ було поступове поліпшення державного управління, зменшення витрат та зростання ефективності. Послуги, що надавалися державою, стали ще якіснішими.

Наступний етап адміністративних реформ розпочався у Великобританії

у 1997 році, коли лейбористський уряд під керівництвом Тоні Блера прийняв важливі рішення – створена «Білу книга модернізації уряду», яка є стратегічною програмою для удосконалення якості державних послуг. У цьому документі розроблено комплексний підхід до реформування системи державного управління та надання адміністративних послуг. Основні напрямки цієї програми включають:

- співробітництво;
- фокус на потребах клієнтів та досягнення результатів;
- широке використання інформаційних технологій у наданні послуг;
- відновлення довіри до державної служби.

У Канаді також існують різні елементи інфраструктури для надання адміністративних послуг. Наприклад, діють телефонізовані центри, які надають інформацію громадянам про час і місце надання певних послуг. Крім того, існують «Центри доступу,» які консультують підприємців-початківців і надають послуги в будівлях державних установ по всій країні. Вони працюють на принципі «єдиного вікна,» що дозволяє спростити процес надання послуг.

Для досягнення мети, яку ставить перед собою канадський уряд - надання доступних та доступних громадянам послуг, вживаються додаткові заходи, такі як створення гнучких схем надання послуг, підтримка прогресивних форм співпраці серед урядових структур, співпраця з приватним і громадським секторами, розподіл урядових функцій та обов'язків на регіональному рівні тощо.

На початку 1990-х років в США став помітний розвиток концепції електронного урядування, особливо після приходу до влади адміністрації Дж. Буша. Ця концепція лягла в основу адміністративної реформи 21 століття. Під керівництвом уряду США було визнано важливість переходу до громадянсько-центрованого підходу, замість традиційного бюрократичного підходу. Головний акцент робився на досягненні конкретних результатів у діяльності уряду. Зокрема, управління мало бути спрямованим на задоволення потреб громадян і підтримку інновацій. Рішення, прийняте Президентом Дж.

Бушем щодо створення електронного уряду, є важливим кроком в рамках адміністративної реформи в США. Внаслідок цього зараз існують десятки тисяч державних веб-сайтів, де розміщено значну кількість інформації. Крім того, створено портал електронного уряду (First Gov), який веде моніторинг переліку державних послуг, сприяючи громадянам у швидкому доступі до інформації щодо змін. В цілому, процес формування моделі електронного урядування на державному рівні націлений на спрощення та скорочення взаємодії між громадянами і представниками бізнесу з урядовими структурами та забезпечення прямого контакту громадян із державними органами.

Світовий досвід провідних країн, таких як Німеччина, Польща, Нідерланди, Велика Британія, Канада та США, може стати основним джерелом навчання для України в питаннях підвищення якості надання адміністративних послуг. Міжнародна практика в галузі організації адміністративних послуг вимагає вироблення послідовних підходів до понять, ознак, принципів та методів надання таких послуг. Важливо, щоб законодавчі акти, прийняті на міжнародному рівні, стали важливою основою для впровадження цих практик в Україні та інших країнах світу.

В Європейському Союзі прогресивним напрямком реформ в системі електронних послуг є створення єдиного цифрового ринку, який забезпечить доступ громадян з будь-якої точки Європейського Союзу.

Важливим завданням соціальної роботи є надання допомоги різним групам населення, які потрапили в складні життєві обставини (далі – СЖО). Фактори, що часто ведуть до виникнення СЖО, включають:

Кризові явища в соціально-економічній сфері, такі як погіршення рівня проживання, зростання бідності сімей, скорочення соціальної інфраструктури, а також зменшення соціальних гарантій та пільг для сімей з дітьми, проблеми у сфері житлового утримання тощо.

Психолого-педагогічні фактори, які включають в себе внутрішньо-сімейні відносини та спосіб виховання дітей в сім'ї, такі як відсутність батьків

у вихованні дітей, недооцінка потреб дітей, відчуження між поколіннями тощо.

Фактори біологічного характеру, такі як спадкові фізичні чи психічні захворювання та наявність у сім'ї дітей з інвалідністю тощо.

Існують різноманітні підходи до класифікації одержувачів соціальних послуг. Можна узагальнити їх за загальними критеріями, такими як стать, вік і статус особи, а також за специфічними ознаками, такими як проблеми зі здоров'ям, придбання різних статусу ОСЖ [35].

До 2014 року соціальні послуги надавалися через різні сектори, включаючи державний, комунальний і недержавний сектори. Державний сектор включав організації, що були підпорядковані органам державної влади, комунальний сектор включав заклади та установи, що опікувалися органами місцевого самоврядування, а недержавний сектор включав благодійні фонди, релігійні та громадські організації, а також фізичні особи. Способи надання соціальних послуг включали базові соціальні послуги, які були тимчасового характеру і не передбачали постійної допомоги, комплексні соціальні послуги для постійної та систематичної допомоги, технічні соціальні послуги для надання практичної допомоги тим категоріям населення, які потребують цю допомогу, і екстрені соціальні послуги, що надавалися у випадках загрози життю та здоров'ю осіб [9].

Загалом існує значна кількість дослідницької літератури, яка розглядає функціонування системи соціальної роботи в Україні, однак більшість цієї інформації є застарілою. Основною причиною цього є розпочаття реформи децентралізації в 2014 році. Сутність цієї реформи полягає в передачі владних повноважень і фінансових ресурсів від центральних державних органів до місцевих органів самоврядування. Метою реформи децентралізації є створення ефективного та прозорого управління на регіональному рівні, а також надання доступних і якісних послуг мешканцям громади. Завдання реформи включають створення належних умов для надання послуг у громаді, забезпечення комплексного надання соціальних послуг, впровадження

сімейно-орієнтованого підходу для профілактики соціального сирітства та здійснення оцінки і моніторингу послуг з урахуванням їхньої адресованості.

В результаті таких змін стала актуальною необхідність внесення певних змін до основних нормативних документів, включаючи Закон України «Про соціальні послуги» (2003). Ці кроки були здійснені на рівні центрального уряду внаслідок внесення змін в ЗУ «Про соціальні послуги» під реєстраційним номером 4607 від 06.05.2016.

Зокрема, у цьому проекті обговорювалися основні організаційно-правові принципи, на яких ґрунтується функціонування системи соціальних послуг, а також їхнє спрямування на запобігання виникненню складних життєвих обставин, сприяння подоланню їх або зменшенню негативного впливу на особисте життя. У рамках проекту були введені нові терміни, включаючи: «вразливі групи населення»; «мінімальний базовий комплекс соціальних послуг»; «супервізії»; «державний стандарт соціальної послуги»; «соціальне замовлення» та інші. Також проект передбачає положення щодо визначення цілей та принципів надання соціальних послуг, прав та обов'язків учасників публічного сервісу, процедур та самого порядку надання цих послуг.

Деякі наукові дослідження обговорювали можливості поліпшення процесу надання соціальних послуг в Україні через активну участь громадських організацій у цьому процесі. Важливою в цьому контексті було визнання ваги досвіду європейських країн, де громадські організації взяли на себе активну роль у наданні соціальних послуг населенню.[38]

Також визначалося, що важливим аспектом при наданні соціальних послуг є поінформованість громадян щодо переліку та змісту соціальних послуг [37].

Деякі дослідники аналізували особливості системи соціальних послуг та вказували на повільний перехід від державних програм надання соціальних послуг до місцевих. Плюсом вертикальної моделі була більша гнучкість у визначенні потреб і можливостей впливу.

Особлива увага у системі соціальних послуг приділялася організації механізму впровадження. До 2011 року, центральним органом державного управління, що розвивав галузь соціальної роботи, вважалося Міністерство сім'ї, молоді та спорту, а після 2012 року ці функції були делеговані Міністерству соціальної політики.

Міністерство соціальної політики включало в себе структурні підрозділи обласних державних адміністрацій, які включали управління з питань праці та соціального захисту населення та служби у справах дітей. У свою чергу, ці підрозділи включали різноманітну систему закладів і установ, які надавали соціальні послуги населенню, такі як ЦСССДМ, територіальні Центр соціального обслуговування громадян (соціальних послуг), Центр професійної, медичної та соціальної реабілітації інвалідів, притулки для неповнолітніх, Центр соціально-психологічної реабілітації неповнолітніх, будинки нічного перебування бездомних громадян, центри обліку бездомних громадян.

За думкою певних дослідників, складна ієрархічна структура таких установ і організацій ускладнювала надання якісних соціальних послуг, оскільки часто вони були труднодоступними географічно, особливо для мешканців сільських районів. Крім цього, велика кількість установ, які надавали соціальні послуги, часто заплутувала клієнтів, які не могли легко визначити, до якої саме організації слід звертатися для отримання допомоги. Також існувала домінування державних установ, що обмежувало можливості громадського сектору [11].

Проблема фінансування соціальних установ обмежувала якість надання соціальних послуг. Умови обмежених фінансових ресурсів породжували питання про збільшення числа недержавних організацій, які через конкуренцію з державними установами могли б покращити якість та знизити вартість соціальних послуг [11]. Результати деяких досліджень свідчать про нестачу соціальних працівників, особливо в сільських районах, а також брак коштів в громаді на організацію якісних соціальних послуг [29].

Проблематичним стало відсутність єдиного реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг, що сповільнювало процес надання соціальних послуг населенню [45].

Отже, після аналізу наукової літератури видно, що в Україні протягом періоду незалежності була створена система соціальної роботи, яка базувалася на розгалуженій мережі соціальних установ та закладів у державній та комунальній власності. Ця система функціонувала аж до 2011 року, коли центральні органи влади були реформатовані, призводячи до значних змін у процесі надання соціальних послуг населенню, зокрема, перенесення їх на рівень громад.

З врахуванням процесу децентралізації, повноваження в соціальній сфері передаються з державних районних установ на об'єднані територіальні громади. Це створює необхідність у пошуку загальних методів, які забезпечать надання високоякісних соціальних послуг мешканцям громади [27].

Для забезпечення надання соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах створюються структурні підрозділи, метою яких є надання соціальних послуг мешканцям громади, які потребують додаткової підтримки [25].

Один із засобів, спрямованих на покращення надання соціальних послуг в громаді, - це впровадження соціального партнерства. Ураховуючи зменшення ролі держави в соціальній сфері через процес децентралізації влади, соціальне партнерство набуває важливого значення в системі надання соціальних послуг. Його впровадження може відбуватися за допомогою організаційних, конкурсних і процедурних механізмів.

Організаційні механізми передбачають створення спільної структури, якій делегуються функції від влади, громадських організацій і бізнесу. Конкурсні механізми включають соціальні замовлення, соціальні проекти, тендери та інші інструменти. Щодо процедурних механізмів, вони визначають правила співпраці в межах соціального партнерства.

Важливо відзначити, що соціальна робота в об'єднаній територіальній

громаді фокусується на формуванні соціальної приналежності та сприяє розвитку зв'язків між різними організаціями та особами в ОТГ. Важливими напрямками соціальної роботи в громаді є:

- мотиваційно-мобілізуючий, який включає стимулювання жителів до активної участі у житті громади та сприяння поширенню різних форм взаємодопомоги серед мешканців;
- координаційно-посередницький, який сприяє розвитку партнерства між державними та громадськими організаціями, які діють в соціальній сфері на території громади;
- дослідницько-моніторинговий, що включає в себе аналіз і моніторинг потреб, соціальних умов та інтересів мешканців громади, а також моніторинг надання соціальних послуг;
- сервісно-обслуговуючий, який передбачає надання соціальних послуг жителям громади через заклади, установи, волонтерські організації та групи взаємодопомоги.

У процесі соціального партнерства важливими аспектами є:

- створення соціального середовища, в якому партнери мають впевненість, що усі домовленості будуть виконані.
- відкритість партнерів перед громадою;
- усвідомлення необхідності підвищувати якість;
- притягнення всіх ресурсів, таких як гранти, кошти від меценатів та спонсорів;
- розробка та укладення угоди про партнерство з визначенням обов'язків сторін;
- соціальне партнерство в громаді означає взаємодію між різними суб'єктами у сфері соціального обслуговування. Ці суб'єкти включають: ОТГ, Управління соціального захисту населення; установи соціального обслуговування населення.; благодійні фонди; громадські організації; комерційні організації; групи самоорганізації; Управління соціального обслуговування на території громади використовує різні організаційні механізми, включаючи:

- обслуговуючу функцію, яка полягає в наданні соціальних послуг

населенню на основі їхніх потреб;

-інформаційну функцію, що включає в себе збір, обробку та зберігання інформації про запити жителів громади на соціальні послуги;

-планувальну та програмувальну функцію за участю громадських організацій в розробленні соціальних проєктів на території громади;

-контрольну функцію, яка включає моніторинг та перевірку ефективності та якості надання соціальних послуг.

На сьогоднішній день більшість Державних стандартів надання соціальних послуг вже розроблені відповідно до «Переліку соціальних послуг, що надаються особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати» [9]. Всього цей перелік включає 20 різних адмінпослуг, які різняться за метою, по різному надаються.

Метою надання адмінпослуг в громаді полягає у наступному: проведення соціальної профілактики для попередження складних життєвих обставин (СЖО), надання соціальної підтримки для подолання СЖО та надання соціального обслуговування для мінімізації наслідків СЖО.

Розглядаються різні типи соціальних послуг для населення:

- 1) прості, які не вимагають постійної або комплексної допомоги;
- 2) комплексні, які можуть здійснюватися за участю різноманітних фахівців зі сфери соціальної роботи;
- 3) спеціалізовані, але комплексні;
- 4) додаткові, спрямовані, передусім, на надання конкретної допомоги.

Важливо відзначити розширення місць надання соціальних послуг, включаючи можливість отримання їх вдома, у спецприміщеннях в місцях проживання отримувача, включаючи навіть надання послуг на вулиці.

У 2015 році змінено Бюджетний кодекс України в напрямку підвищення фінансової спроможності громад у наданні соціальних послуг. Ці зміни дозволили збільшити доходи, які раніше спрямовувалися до державного бюджету, що залишилися в громаді.

Отже, фінансування соціальних послуг в Об'єднаних територіальних

громадах (ОТГ) може бути забезпечено з наступних джерел: бюджетні кошти, надходження від платних стандартизованих адмінпослуг, грантові кошти.

Важливим аспектом в наданні соціальних послуг в громаді є формування ринку соціальних послуг через впровадження системи соціального замовлення. Ця система дозволяє ОТГ обирати фахівців з соціальної роботи, незалежно від їх основного місця роботи [39].

Загалом, реформування системи соціальних послуг в ОТГ відбувається через такі напрями:

- розвиток ринку соціальних послуг;
- впровадження стандартів надання соціальних послуг;
- модернізація соціальної інфраструктури.

Організації громадянського суспільства відіграють важливу роль у наданні соціальних послуг в ОТГ. Вони здійснюють різні функції, включаючи обслуговуючу, спрямовану на надання соціальних послуг населенню відповідно до їхніх потреб, інформаційну, яка включає в себе обробку та зберігання інформації про запити жителів громади на соціальні послуги, планувальну та програмувальну, спрямовану на розробку та впровадження соціальних проектів на території громади, а також контрольну, яка включає в себе моніторинг та перевірку ефективності та якості надання соціальних послуг [35].

Отже, децентралізація влади привела до значних змін у сфері надання соціальних послуг, які тепер надаються безпосередньо в Об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Важливим кроком на цьому шляху стало спрямування зусиль на попередження складних життєвих обставин (СЖО), а не лише їх подолання, як це було раніше. Ми сподіваємося, що основними досягненнями цієї реформи децентралізації влади в контексті надання соціальних послуг буде забезпечення доступності соціальних послуг для всіх мешканців громади, створення рівних можливостей для державних та недержавних постачальників соціальних послуг, а також націленість соціальних послуг на конкретні потреби та інтереси громадян.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ЦНАП Вінницької міської ради

У Вінницькій області функціонує 49 ЦНАПів та створено 395 робочих місць. Департамент адміністративних послуг м.Вінниця виконує завдання здійснення державної політики у галузі організації надання адміністративних послуг органами влади на рівні держави та місцевого самоврядування через Центр надання адміністративних послуг. Директором департаменту адміністративних послуг з 2015 р.є Копчук Ірина Володимирівна.

Основні обов'язки департаменту включають:

- 1.Забезпечення виконання функцій з державної реєстрації подій у житті фізичних осіб, декларування та реєстрація місця проживання осіб;
- 2.Державну реєстрацією юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;
- 3.Державну реєстрацію прав на нерухоме майно та їх обтяжень;
- 4.Забезпечення ефективної взаємодії з суб'єктами, що надають адміністративні послуги, та іншими установами у сфері удосконалення процедур та спрощення надання адміністративних послуг;
- 5.Організація управління об'єктами торговельного, побутового обслуговування та ресторанного господарства, які є комунальною власністю територіальної громади, включаючи їх утримання та експлуатацію, а також координацію діяльності підприємств, що належать до комунальної власності;
- 6.Здійснення аналізу результатів господарської діяльності цих підприємств та підготовка пропозицій для покращення їхньої ефективності.

В департаменті 9 відділів., в яких працює 118 осіб. Серед них на керівних посадах – 5 осіб, 18 спеціалістів, 73 адміністратори та 22 особи державних

адміністраторів. Створено 12 віддалених робочих місць. Організаційна структура представлено на рисунку 2.1.

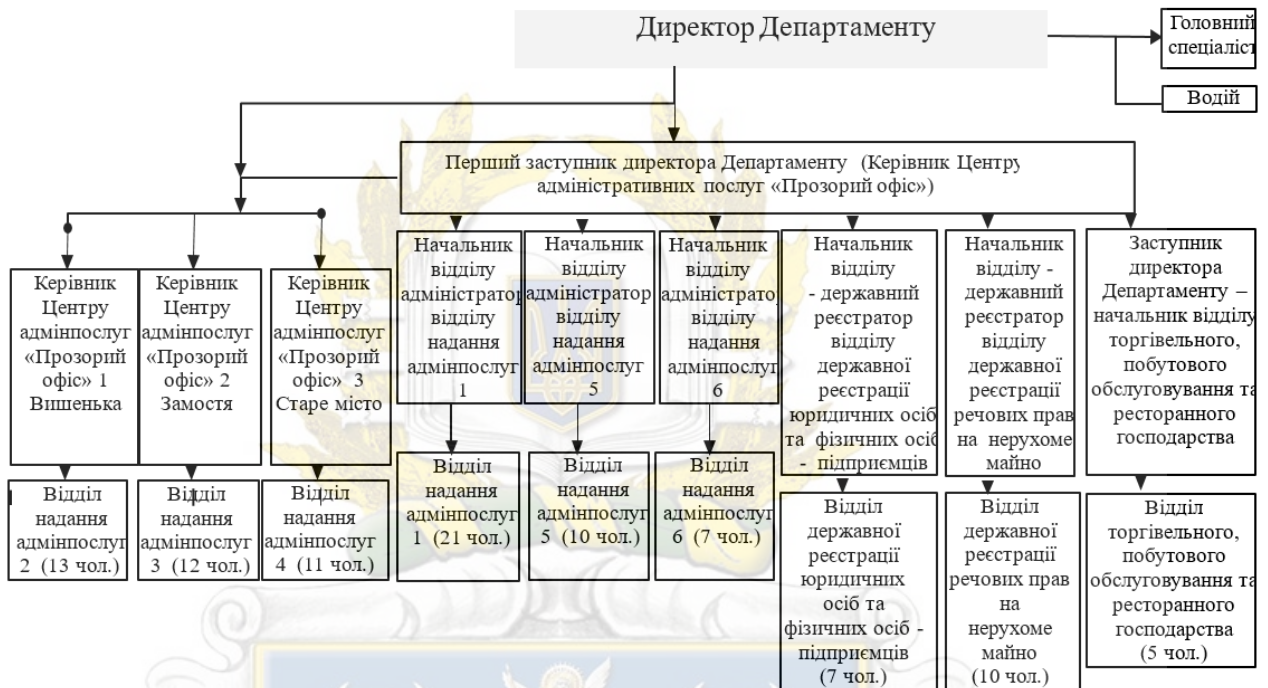


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ЦНАП Вінниці

Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» – це постійно діючий орган, який функціонує при виконкомі міської ради та надає адміністративні послуги через адміністратора взаємодії із суб'єктами, що здійснюють надання адміністративних послуг. Організаційне забезпечення діяльності Центру та надання адміністративних послуг входить до компетенції Департаменту адміністративних послуг міської ради. Центр має власну печатку з найменуванням та гербом м. Вінниці.

На підставі узгоджених рішень з суб'єктами надання адміністративних послуг, Центр може надавати послуги безпосередньо такими суб'єктами через їх представників. За рішенням виконавчого комітету міської ради Центр може також виконувати ряд інших функцій, таких як прийняття звітів, особистий прийом керівників міської ради та інших органів, надання консультацій та безоплатної первинної правової допомоги громадянам, а також прийняття та видача документів, не пов'язаних з адміністративними послугами. Учасниками

Центру є адміністратор, суб'єкти надання адміністративних послуг, представники суб'єктів та інші учасники, які беруть участь у обслуговуванні відвідувачів.

Загальне керівництво Центром та його організаційне забезпечення здійснює директор Департаменту адміністративних послуг міської ради особисто або через керівника Центру, який призначається з числа його заступників. Керівництво територіальними підрозділами (відділеннями) Центру, їх організаційне забезпечення та взаємодія між ними здійснюється керівниками відділень, які також призначаються із числа заступників директора Департаменту адміністративних послуг міської ради або інших посадових осіб відповідно до структури та штатного розпису Департаменту адміністративних послуг міської ради.

Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради був створений за ініціативою тогочасного міського голови міста Вінниці, Володимира Гройсмана, і розпочав свою діяльність восени 2008 року. Цей центр, який має своє центральне відділення, увімкнувши новаторські підходи, унеможливив особистий контакт клієнта з адміністративними органами, які мали повноваження у сфері звернень. Таким чином, відбулося забезпечення умов для запобігання корупції та зловживань.

На етапі свого запуску Прозорий офіс впроваджував численні інновації, що були передовими на той час: об'єднання роботи всіх органів, максимальне використання інформаційних технологій (система електронної черги, створення електронних баз даних, дистанційний доступ до інформації тощо). Створений ЦНАП відзначався прозорістю як у прямому, так і переносному розумінні, усуваючи будь-які перешкоди у взаємодії між громадянами та представниками влади. Початково офіс працював на площі 212 м² на першому поверсі адміністративної будівлі на вулиці Соборній, 59, та обслуговував щоденно 800 громадян.

Ідея Прозорого офісу, реалізована у Вінниці, з часом стала еталоном для інших українських міст і, без перебільшення, національним стандартом. У

2012 році законодавство про адміністративні послуги значною мірою врахувало успішний досвід та принципи роботи Вінниці.

На даний момент, мережа Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у Вінниці визначається однією з найпотужніших в Україні. Щоденно вона обслуговує понад 4,5 тисячі клієнтів, надаючи приблизно 600 різноманітних адміністративних та інших послуг. Ці послуги надаються як органами місцевого самоврядування і державної влади, так і залученими підприємствами, установами і організаціями. Найбільш популярні серед них - адміністративні та дозвільні процедури, реєстрація місця проживання, бізнесу, нерухомого майна, а також різноманітні інформаційні та консультаційні послуги (рис.2.2).



Рисунок 2.2 –основні напрямки роботи ЦНАП Вінницької міської ради

Територіальні відділення ЦНАПу дозволяють отримати послуги, такі як реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень водія, оформлення паспорту громадянина України та для виїзду за кордон, реєстрація шлюбу, рішення питань соціального та пенсійного характеру, а також оформлення житлових субсидій.

Загальна площа Центру наразі складає понад 6 тисяч квадратних метрів, станом на 2023 р. створено 395 робочих місць, обладнаних сучасною технікою, та 12 віддалених робочих місць адміністраторів, розташованих в

облаштованих за стандартами Прозорого офісу пунктах обслуговування мешканців ЖЕКами міста. Для зручності клієнтів створені комфортні умови очікування, а в кожному офісі працюють дитячі кімнати.

За 15 років існування ЦНАПу «Прозорий офіс» звернулось понад 7 мільйонів відвідувачів. Особлива увага приділяється отриманню зворотного зв'язку від користувачів послуг за допомогою електронної системи оцінки якості, так званої «кнопки задоволеності» клієнтів. Загальна оцінка складає 2,99 бали з 3 можливих.

На веб-ресурсі «Персональний кабінет» створено можливість онлайн отримання 25 адміністративних послуг, які забезпечують виконавчі органи. Весь перелік цих послуг доступний у персональному кабінеті на веб-сайті міської ради (рис. 2.3).

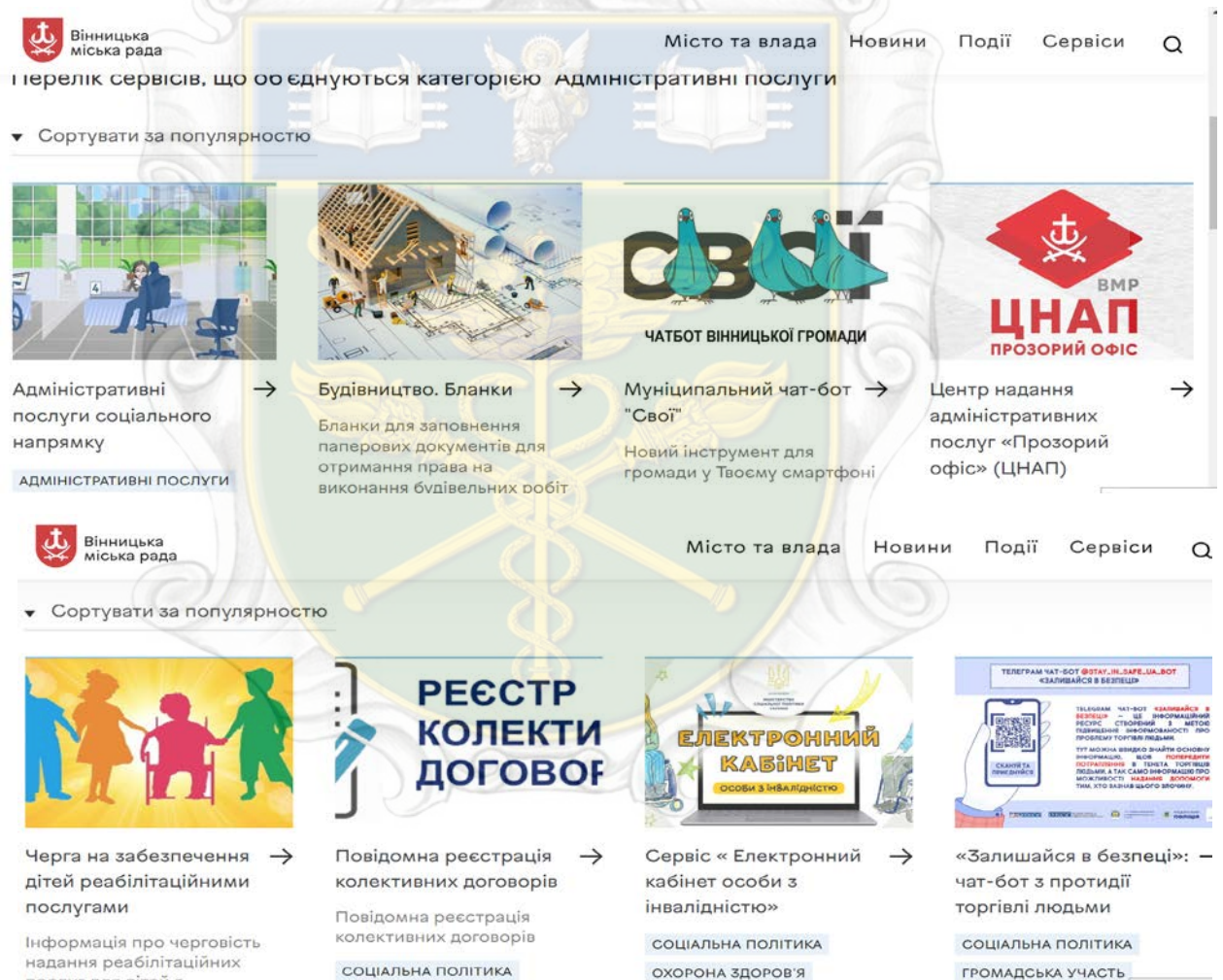


Рисунок 2.3 – Сервіси адміністративних послуг Вінницької міської ради

З 2017 року в Центрі адміністративних послуг «Прозорий офіс» у Замості впроваджено процедуру оформлення та видачі паспортів громадянина України у формі ID-картки, а також для виїзду за кордон. Також введено електронний сервіс, спрямований на людей із вадами слуху: додаток Connect PRO перетворює розмову на текстове повідомлення на смартфоні для осіб із порушенням слуху.

Розпочав роботу мобільний адміністратор, який надає послуги маломобільним групам населення на дому. Вхідні групи вінницьких ЦНАПів обладнані звуковими маячками для зручного пересування осіб із вадами зору, а приміщення офісів оснащені інформаційними терміналами, пандусами та світловідбиваючими стрічками.

Перелік послуг, що надаються «Прозорими офісами», постійно розширюється відповідно до чинного законодавства та враховує побажання громадян. Станом на 2022 р. ЦНАП надає 132 послуги (дод Б). Фактично, Вінницький ЦНАП наразі діє як інтегрований центр надання послуг, одним з головних принципів якого є доступність влади для громади та реалізація принципу: влада для громади, а не громада для влади.

Основні вимоги до організації прийому відвідувачів у ЦНАП розподілені між різними органами та посадовими особами, які беруть участь у роботі Центру:

1.3 питань обслуговування відвідувачів із застосуванням електронної системи управління чергою відповідають:

- Департамент адміністративних послуг міської ради (адміністратори, спеціалісти, державні реєстратори);
- Відділ звернень апарату міської ради та її виконкому (адміністратор);
- Виконавчі органи міської ради, представники державних органів виконавчої влади, державних та комунальних підприємств (відповідно переліку послуг, що надаються через Центр та його відділення);
- Місцеві та регіональні дозвільні органи, та органи державної виконавчої влади (консультанти згідно укладених договорів про співробітництво,

розпорядчих актів відповідних органів).

2. З питань обслуговування особистого прийому керівниками міської ради та її виконкому, виконавчих органів міської ради відповідають:

- Відділ звернень (керівник, заступник керівника);
- Помічники керівників.

3. З питань реєстрації вхідної/вихідної кореспонденції відповідають:

- Відділ звернень апарату міської ради та її виконкому (канцелярія, адміністратор, спеціалісти);
- Департамент адміністративних послуг міської ради (адміністратори в частині звернень про видачу дозвільних документів;
- державні реєстратори – відповідно до вимог Законів України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» та «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень»).

4. З питань організації роботи електронної системи управління чергою, перепускної системи, попереднього консультування відповідає Департамент адміністративних послуг міської ради (спеціалісти). Прийом відвідувачів у Центрі та його територіальних відділеннях (крім прийому адміністраторами на віддалених робочих місцях Центру) здійснюється виключно із застосуванням електронної системи управління чергою. Реєстрація у електронній системі управління чергою має забезпечувати автоматизований розподіл черги за напрямками роботи Центру та черговість прийому відвідувачів відповідними спеціалістами.

Електронна система управління чергою дає можливість здійснення попереднього запису. Запис відбувається за допомогою таких методів: особистий звернення відвідувача до адміністратора (спеціаліста) Центру або його територіального відділення; телефоном; використання спеціального сервісу на офіційному веб-сайті міської ради в Інтернеті. Кількість осіб, які реєструються за попереднім записом, для кожного конкретного напрямку звернення, не повинна перевищувати двох осіб протягом кожної робочої

години прийому на відповідному робочому місці. Враховуючи особливості питань, що є предметом звернення, узгодженим рішенням керівника органу та керівника Центру можуть бути внесені зміни в ці обмеження або вони можуть бути скасовані. Проте такі рішення не повинні негативно впливати на обслуговування відвідувачів, які звертаються до Центру без попереднього запису, або на своєчасний прийом тих, хто вже був записаний раніше.

Для надання «швидких» адміністративних послуг діє персональний кабінет, зареєструвавшись у якому, громадянин може ще й записатися до електронної черги (рис.2.4)

ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА
Офіційний сайт

ЛАСКАВО ПРОСИМО ДО ПЕРСОНАЛЬНОГО КАБІNETУ!

Логін:

Пароль:

[Забули пароль?](#)

[Увійти](#) [Зареєструватися](#)

ОБСЄ Організація з безпеки та співробітництва в Європі
Координатор проєкту ОБСЄ в Україні

Персональний кабінет

- Мій Профіль
- Каталог послуг
- Мі Послуги
- Попередній запис до черги
- Повіщення статусу освітньої послуги
- Електронна черга
- Інструкція Користувача
- Сайт Вінницької міської ради

Прийміть:

Ім'я:

По-батькові:

Дата народження:

Ідентифікаційний код:

Серія паспорта:

Код паспорта:

Ким виданий:

Дата видачі:

Електронна пошта: **norischuk067@gmail.com**

Телефон:

Адреса:

Відповідно до ст.11 Закону України «Про інформацію», ст.7 Закону України «Про доступ до публічної інформації» забороняю без моєї згоди передачу інформації відносно мене та/або підприємства третім особам: ☐ **Так**

Відповідно до ст.11 Закону України «Про захист персональних даних» надаю згоду на обробку та: ☐ **Так**

ДОВІДКА

Для заповнення інформації про свій профіль (ПІП, Дата народження і т.д.) натисніть кнопку **«Редагувати»**, що розташована внизу даної сторінки. Перед заповненням полів Профілю, необхідно спочатку обрати Тип: 'Громадянин', 'Підприємство' чи 'Юридична особа'. Натисніть на стрілку та виберіть відповідний тип у списку. В залежності від типу обраного профілю буде активовано відповідні поля для заповнення. Якщо обрати профіль:

- 'Громадянин': це будуть поля (ПІП, Дата Народження, Ід.Код, Серія та № паспорта і т.д.)
- 'Підприємство': це будуть поля (Назва Фізичної особи підприємства, Код юридичної особи і т.д.);
- 'Юридична особа': відповідні поля (Назва Юр. особи, Код юр. особи, Юридична адреса і т.д.)

Рисунок 2.4-Демонстрація роботи «персонального кабінету» в ЦНАП

Лише за 2021 рік введено в експлуатацію 5 нових віддалених робочих місць адміністратора ЦНАП у населених пунктах ВМТГ, зокрема в селах Писарівка, Стадниця, Великі Хутори, Малі Крушлинці, та с. Гавришівка (за окремим графіком). Ці місця призначені для надання найбільш популярних послуг з реєстрації місця проживання. Розширено перелік послуг, які можна отримати онлайн через «Персональний кабінет» на сайті Вінницької міської ради, додавши до нього 6 нових послуг. Розпочато прийом документів для надання послуг у сфері реєстрації транспортних засобів в територіальному відділенні «Старе місто». Запроваджено нову електронну послугу з реєстрації місця проживання дітей до 14 років

Загалом, кількість послуг з реєстрації місця проживання та видача паспортів н починаючи з 2018 року не мала сталих тенденцій, але разом з тим, видача довідок зростає. А от щодо реєстраційних послуг, то їх кількість впала під час пандемії на 26% і склала у 2020р. 36013 послуг проти 2019 р в кількості 48552р. А за час війни – на 53%. (рис2.5).

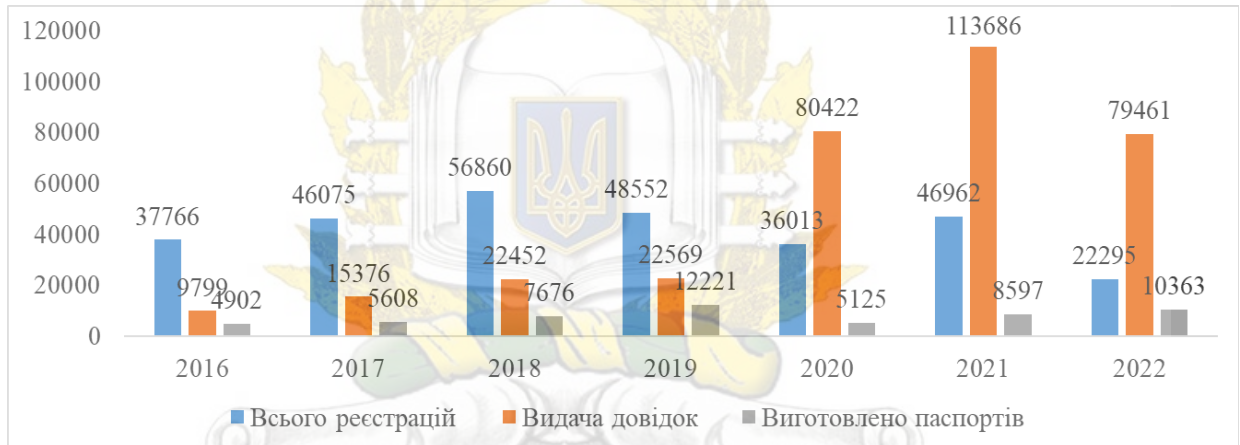


Рисунок 2.5 –Динаміка послуг реєстрації та видачі паспортів ЦНАП
Вінницької міської ради

Як вже зазначалося ЦНАП надає 132 адмінпослуги, з яких найбільш популярними є реєстраційні послуги (23%) та видача паспортів (55%). Структура адміністративних послуг подана на рисунку 2.6.

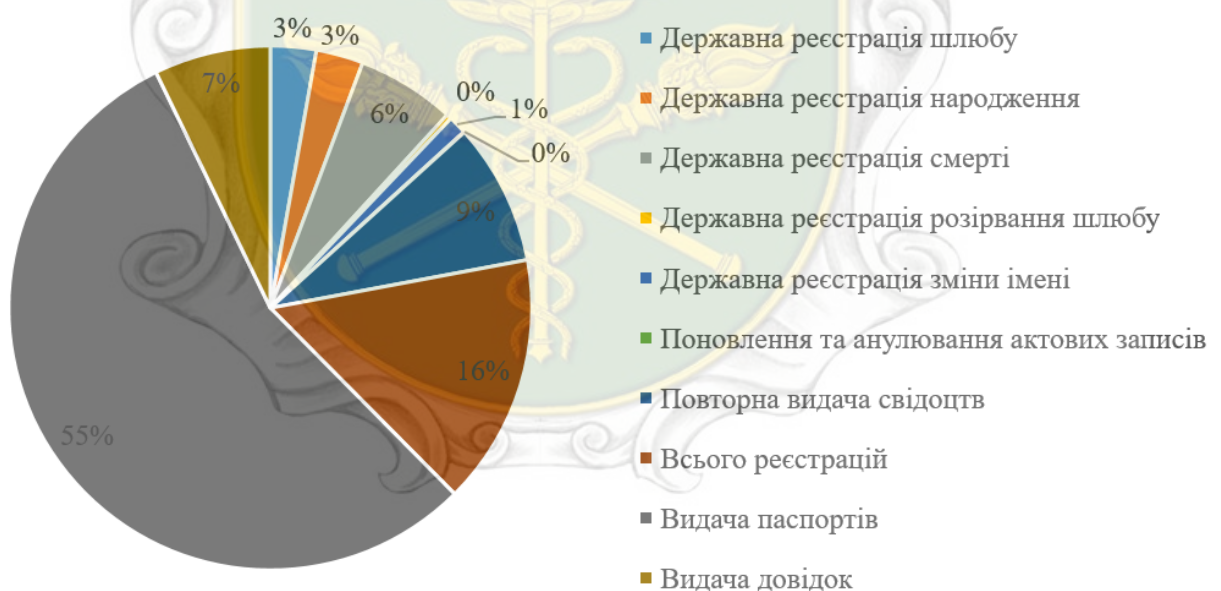


Рисунок 2.6 – Структура наданих адміністративних послуг

Динаміка кількості адміністративних послуг, наданих відділом державної

реєстрації актів цивільного стану протягом 2016 -2022 р представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 –Динаміка кількості адміністративних послуг, наданих відділом державної реєстрації актів цивільного стану протягом 2016 -2022 р. [50]

Назва послуги	Кількість наданих послуг 2016р.	Кількість наданих послуг 2017р.	Кількість наданих послуг 2018р.	Кількість наданих послуг 2019р.	Кількість наданих послуг 2020р	Кількість наданих послуг 2021р	Кількість наданих послуг 2022р
Державна реєстрація шлюбу	302	531	550	776	491	663	750
Державна реєстрація народження	677	638	581	567	664	427	656
Державна реєстрація смерті	1218	1162	1156	1233	1192	1559	1216
Державна реєстрація розірвання шлюбу	75	67	76	69	42	63	53
Державна реєстрація зміни імені, внесення змін до актових записів цивільного стану	172	171	198	196	130	269	503
Поновлення та анулювання актових записів цивільного стану	11	6	8	5	8	4	1
Повторна видача свідоцтва про державну реєстрацію акту цивільного стану та витягів з ДРАЦСГ	2399	1578	1839	1719	2450	1023	1595

Як видно з таблиці за 2020 рік ЦНАП надано суб'єктам звернення 910,6 тис. адміністративних послуг, що на 38,7% менше порівняно з 2019 роком. Кількість наданих послуг на 1 тис. населення області за 2020 рік складає 594 послуги проти 961 у 2019 році.

За надання адміністративних послуг до місцевих бюджетів за 2020 рік надійшло 30 млн грн, що на 6 млн грн або на 17% менше порівняно з 2021 роком, але на 20% вище за 2020 рік. (рис.2.6).

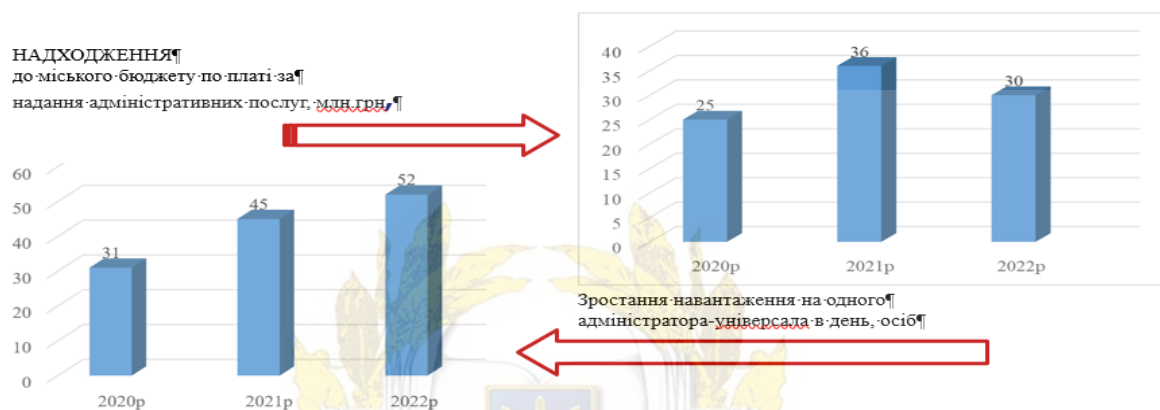


Рисунок 2.6 – Порівняння динаміки надходжень від реалізації послуг з навантаження працівників ЦНАП

Скорочення надходжень до міського бюджету у 2020 році є наслідком зменшення кількості відвідувачів і карантинних обмежень, впроваджених у 2020 році в зв'язку з поширенням COVID-19. Скорочення надходжень 2022 р. пов'язано з війною, коли ЦНАП не працював. Разом з тим, ми бачимо, що навантаження на працівників зростає. Це можна пояснити тим, що багато послуг надавалося учасникам бойових дій, чисельність яких зростає.

2.2. Вплив війни на роботу центру надання адміністративних послуг

В кожній громаді Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) реагували по-різному на виклики воєнної ситуації. Практично з першого дня повномасштабного вторгнення, надання адміністративних послуг у ЦНАП Вінницької міської ради було призупинено. Зауважте, більшість послуг, які надаються у ЦНАП, делеговані органам місцевого самоврядування державою і вимагають виконання дій у відповідних державних реєстрах. Робота всіх цих реєстрів була зупинена з 24 лютого 2022 року. Таким чином, як мешканці громад, так і працівники ЦНАП потрапили в форс-мажорну ситуацію, у якій було неможливо не лише надавати адміністративні послуги, але й надавати

будь-які пояснення тим, хто звертався до ЦНАП або приходив за документами (паспортами та ін.).

Проте, навіть у цей критичний період для держави, ЦНАП знайшли своє важливе призначення. З перших днів вони перетворилися на гуманітарні центри, забезпечуючи турботу та іншу допомогу. У багатьох громадах ЦНАП почали збирати гуманітарну допомогу для військовополонених, розподіляти її та допомагати в різних питаннях. Коли територіальні підрозділи ДМС, МВС та ПФУ відновлювали свою роботу, ЦНАП продовжили відігравати важливу роль, надаючи консультації та допомагаючи суб'єктам звернень у питаннях, пов'язаних із змінами в нормативно-правових актах та отриманням послуг у територіальних підрозділах Центрів обслуговування відвідувачів. Важливо відзначити, що ці підрозділи працювали по 12 годин на добу при великому навантаженні.

У перших днях та тижнях початку активної фази війни перед ЦНАП Вінницької РДА стали актуальними такі гострі проблеми, в числі яких можна визначити:

1) Спроби визначення особи в умовах втрати всіх документів та одночасне закриття чутливих реєстрів, зокрема, демографічного. Це вплинуло на роботу служби Державної міграційної служби;

2) Тимчасові перебої у функціонуванні застосунку «Дія», що призвело до швидкої динаміки інформації щодо його використання та оновлення. Громадяни отримували інформацію з запізненням;

3) Зупинення роботи всіх державних реєстрів, що призвело до припинення надання популярних адміністративних послуг, таких як реєстрація бізнесу, нерухомості, автомобілів та інших;

4) Проблеми із наданням послуг з реєстрації/декларування місця проживання, що вплинули на інші послуги або значно ускладнили їх надання;

5) Втрата функціональності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) для більшості послуг, які були пов'язані з державними реєстрами та органами. З іншого боку, ЦНАП стали центрами комунікації та

консультування, а також точками входу для волонтерських організацій та нових послуг;

б) З'явлення нових електронних послуг, таких як «єДокумент» чи «єДопомога». З одного боку, застосунок «Дія».

Ще у 2022 було відновлено можливість отримання відомостей з Державного земельного кадастру в усіх відділеннях ЦНАП у штатному режимі. Відновлено та забезпечено у штатному режимі прийом документів для послуг у сфері будівництва через електронний кабінет адміністратора ЦНАП. Усі територіальні відділення ЦНАП повернулися до роботи в штатному режимі. Відновлено прийом громадян для реєстрації речових прав та місця проживання. Забезпечено реєстрацію в системі електронного документообігу звернень внутрішньо-переміщених осіб, що звертаються до департаменту соціальної політики міської ради, включаючи обробку результатів розгляду зазначених звернень та ведення облікових справ.

Забезпечено можливість подання заяв мешканцями, чиє майно постраждало внаслідок ракетного удару російської федерації по місту Вінниці 14.07.2022 року. Забезпечено можливість подання інформаційних повідомлень про пошкоджене та знищене нерухоме майно через електронний кабінет адміністратора ЦНАП внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації.

Відновлено доступ та забезпечено надання послуги «єМалятко» у всіх відділеннях ЦНАП, включаючи віддалені робочі місця адміністратора.

Забезпечено у штатному режимі прийом документів для послуг у сфері містобудування та архітектури через електронний кабінет адміністратора ЦНАП. Оновлено інформаційне наповнення інформаційно-довідкових терміналів у відділеннях ЦНАП «Прозорий офіс».

Забезпечено функціонування пунктів незламності на базі центрального та всіх територіальних відділень ЦНАП «Прозорий офіс».

У зв'язку з обмеженнями в роботі державних реєстрів, тимчасово недоступні деякі адміністративні послуги, зокрема електронні послуги з

декларування місця проживання. Також, через зміну обладнання, тимчасово призупинено надання послуг з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія.

Для оперативного взаємодії з громадянами створено професійний Кол-центр «Прозорий офіс» з різними каналами зв'язку. Крім того, надано зручності для очікування та платежів, а також забезпечено дотримання санітарних вимог для захисту відвідувачів та персоналу.

Унаслідок військової агресії Російської Федерації проти України, згідно з Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022, в Україні був оголошений воєнний стан з того самого дня.

Незважаючи на умови воєнного стану, Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради продовжує свою діяльність. Рішеннями виконавчого комітету Вінницької міської ради від 17 березня 2022 року № 593 та від 5 травня 2022 року № 878 були оновлені переліки адміністративних та інших послуг, які надаються через цей Центр. Ці оновлення враховують зміни, що відбулися у законодавстві України. Також було визначено перелік послуг, які надаються міською радою та її виконавчими органами, а також послуг, делегованих міським комунальним підприємствам, на період тривання воєнного стану в Україні.

На початку 2023 року ЦНАП забезпечує надання різноманітних адміністративних та інших послуг в нормальному режимі та належним чином.

Розширений перелік послуг, які надаються через Центр, включає адміністративні та дозвільні процедури, реєстрацію бізнесу, інформаційні та консультаційні послуги, а також соціальний захист, житлові субсидії, пенсійне забезпечення, реєстрацію актів цивільного стану, оформлення паспортів громадянина України та інше. Створено простір для переселенців, де вони можуть в електронному режимі ознайомитись з дорожньою картою внутрішньо переміщених осіб, дізнатися про компенсацію витрат за тимчасове розміщення ВПО; отримати статус ВПО та допомогу через «Дію», оформити паспорт громадянина України чи закордонний паспорт, дізнатися інформацію

щодо Центру благодійної допомоги, Гуманітарний центр речей, Гуманітарно-інформаційний хаб «Я – Маріуполь», Консультаційний центр надає підтримку: діти війни, безоплатну правову допомогу та ін.

З обмеженнями у роботі державних реєстрів тимчасово недоступні певні адміністративні послуги, включаючи електронні декларації місця проживання.

Внаслідок зміни обладнання, тимчасово призупинено надання послуг з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія, і відповідні документи щодо безоплатної передачі нового обладнання направлені до Міністерства економіки та Міністерства цифрової трансформації України.

Функціонує єдина інформаційно-облікова система «Прозорий офіс» для організаційної єдності між суб'єктами, які підписали угоду про співпрацю з міською радою.

Введено систему внутрішнього електронного документообігу для виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств.

Професійний Кол-центр «Прозорий офіс» активно працює зі стаціонарними та мобільними номерами, вайбером, месенджерами та фейсбук-сторінкою для оперативного інформування громадян про актуальні питання та результати розгляду звернень.

Забезпечено комфортні умови очікування та платежів, включаючи зони очікування та платіжні термінали. Розроблено умови для людей з особливими потребами, такі як пандуси та інформаційні термінали.

Санітарні вимоги дотримуються, зокрема, попередній запис на прийом, засоби індивідуального захисту адміністраторів, захисне скло, маркування безпечної відстані та використання антисептиків.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Шляхи розбудови сервісу ЦНАП в повоєнний період

За результатами проведеного у 2 розділі дослідження роботи ЦНАП Вінницької міської ради можна відмітити такі позитивні моменти:

1. ЦНАП відновив доступ до всіх державних реєстрів, який тимчасово був зупинений з початком війни та введенням в Україні воєнного стану. Це дозволяє ЦНАП продовжувати надання більшості базових адміністративних послуг, які були доступні до початку повномасштабного військового вторгнення держави-агресора в Україну. Зокрема, це включає реєстрацію місця проживання, оформлення та видачу паспортів, реєстрацію юридичних осіб і ФОП, реєстрацію нерухомого майна, видачу відомостей з Державного земельного кадастру, реєстрацію народження дитини. Також відновлено надання послуг у сфері будівництва. Після введення воєнного стану в ЦНАП з'явилися ще дві нові послуги, пов'язані з війною: компенсація витрат за тимчасове розміщення військовополонених, які перемістилися у період воєнного стану, та прийом інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок військової агресії Росії. Крім того, консультації в ЦНАП тепер надаються громадянам не лише за допомогою телефону чи електронної пошти, а й за допомогою «персонального кабінету», який створено на веб-ресурсі ЦНАП. Також консультації доступні через соціальні мережі ЦНАП, зокрема месенджер Facebook, Viber, Telegramm;

2. ЦНАП розташований у просторому офісі, організованому у форматі «відкритого простору». Внутрішні приміщення ЦНАП розділені на три сектори: сектор інформування (рецепція), сектор очікування (зона для відвідувачів з диванами, столиками для заповнення документів тощо) та сектор обслуговування (робочі місця адміністраторів відокремлені прозорими

перегородками);

3. ЦНАП має територіальні підрозділи, 12 віддалених робочих місць адміністраторів, що мають ідентичний перелік адміністративних послуг. Вони також відновили свою роботу після початку війни та працюють за тим же графіком, що і основний офіс;

4. ЦНАП дуже гнучко реагує на потреби громади та виклики зовнішнього середовища. Перелік послуг розширено з 99 до 132. За видами послуг Вінниччина в числі перших по Україні. Поміж нових, які проходять тестування, є послуги у сфері державної реєстрації актів цивільного стану (народження, шлюбу, смерті). Операції з реєстрації транспортних засобів працюють належно;

5. Функціонують дитячі кімнати в кожному прозорому офісі міста, з понеділка по п'ятницю з 8.30 до 16 години.

6. Забезпечено всі необхідні умови для осіб з інвалідністю, зручні пандуси та спеціально обладнана кімната особистої гігієни. В ЦНАП доступні два платіжних термінали та два банківські термінали для зручності оплати послуг відвідувачами;

7. Адміністратори ЦНАП пройшли навчання з питань безпеки та надання невідкладної медичної допомоги.

8. В ЦНАП є укриття на час повітряної тривоги, крім того, надається інформація про місця найближчих укриттів.

9. ЦНАП використовує програмний продукт для відстеження своєчасності надання послуг.

10. Забезпечено виїзд працівника ЦНАП до маломобільних людей до дому;

11. в усіх територіальних відділеннях та на віддалених робочих місцях ЦНАПу вінничанам доступна система відеозв'язку від Всеукраїнської громадської організації осіб з інвалідністю зі слуху «Українське товариство глухих». Вона дозволяє дистанційно спілкуватися з професійним перекладачем жестової мови.

Разом з тим, є питання, які в ЦНАП має удосконалити:

1. У випадку відключення електроенергії ЦНАП не працює, і послуги, пов'язані з електронними системами та реєстрами, не доступні;
2. Дуже важко здійснити запис до фахівців ЦНАП через великі черги. Люди приходять в 7 ранку аби мати змогу взяти талон. У випадку, повітряної тривоги, яка триватиме до кінця робочого, черга втрачається і це - реалії.

Загалом, більшість критеріїв свідчать про високий стандарт обслуговування громадян в ЦНАП, але ці заходи можуть сприяти подальшому поліпшенню роботи центру.

Найціннішим ресурсом у ЦНАП Вінницької міської ради є його персонал, і враховуючи передбачений дефіцит бюджетного фінансування у перспективі, важливо прикладати максимум зусиль для збереження кваліфікованого персоналу. Для цього можна розглядати:

- впровадження механізмів неповної зайнятості;
- делегування додаткових повноважень працівникам ЦНАП в межах органу місцевого самоврядування;
- гнучкі правила переведення.

З метою раціонального використання ресурсів слід розглядати можливість адаптації вимог до інфраструктури ЦНАП Вінницької міської ради, дозволяючи заощаджувати на умовах. Замість великих офісів ЦНАП Вінницької міської ради рекомендується приділяти увагу розгортанню більшої кількості віддалених робочих місць та територіальних підрозділів ЦНАП. Це не лише може бути вигідніше, але й забезпечить кращу доступність послуг.

Варто не упустити можливість скористання допомогою державної чи міжнародної допомоги, особливо із забезпечення альтернативних джерел живлення електроенергією чи програмного забезпечення.

Слід належним чином враховувати принципи безпеки в розвитку інфраструктури ЦНАП Вінницької міської ради, зокрема, забезпечення укриття та інших необхідних умов, які в реальності будуть нормальними, а не суто формальними.

Щодо плати за адміністративні послуги, важливо швидко регулювати цю сферу на законодавчому рівні. Держава та органи місцевого самоврядування повинні отримувати відповідну компенсацію за надані послуги. Особливу увагу слід приділити органам місцевого самоврядування, які несуть основний тягар надання адміністративних послуг. Доцільно розглядати можливість введення адміністративного збору, визначення основних принципів та призначення цього збору, установлення критеріїв платності та безоплатності послуг, а також порядку його визначення, сплати та повернення. Важливо включити в закон перелік базових адміністративних послуг з чіткими та фіксованими розмірами зборів за кожною з них, періодично піддаючи їх перегляду Верховною Радою України для забезпечення сталості та прозорості у цій сфері. Закон також повинен припинити додаткові, неправомірні виплати, що можуть стягуватися деякими підприємствами та окремими органами при наданні адміністративних послуг.

Стратегічне визначення розвитку електронних публічних послуг в даний момент представлено у Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. Крім того, важливим елементом стратегічного визначення розвитку електронних публічних послуг є складова проєкту Плану відновлення України. Варто відзначити, що цей проєкт наразі не отримав затвердження від органів державної влади України.

Цифровий уряд є новим етапом у розвитку електронного уряду, який виникає внаслідок глибокої цифровізації та вдосконалення цифрових технологій. Повноцінний цифровий уряд має базуватися на цифрових технологіях, використовувати дані для формування та впровадження політики, діяти як відкрита, людиноцентрична та проактивна платформа.

Ініціативи цифрового уряду розгортаються у таких напрямках:

розвиток цифрових процедур та послуг віртуального уряду;

використання цифрових технологій для ефективної комунікації з суспільством та зміцнення контролю через цифрові інструменти;

реалізація публічного адміністрування на основі партнерства, відкритості та інклюзивності, підтримана цифровими технологіями.

Урядова політика цифрової трансформації має ґрунтуватися на довгостроковій стратегії, подібні стратегії функціонують у більшості європейських країн. Розробка такої стратегії має здійснюватися за участю представників громадянського суспільства та публічної комунікації. Важливо акцентувати увагу на проактивних механізмах та процесах, що враховують потреби громадян, особливо у сфері надання послуг. Ефективність урядових структур, що ґрунтується на принципі проактивності, забезпечується застосуванням цифрових інструментів, що дозволяють передбачати та пропонувати сервіси, спрямовані на задоволення потреб громадян та запобігання можливим проблемам.

Цифрова трансформація публічних послуг повинна стати основним напрямком політики, оскільки вона є засобом забезпечення швидших, ефективних та високоякісних публічних послуг. Це також сприяє впровадженню етичних стандартів у публічному секторі та зменшенню ризиків корупції.

У початковій частині 2021 року було прийнято Документ Європейської Комісії «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття», який також визначає розвиток цифрових публічних послуг за допомогою автоматизованої обробки даних, штучного інтелекту та віртуальної реальності (2030 Digital Compass, 2021). Рамковий документ Європейської комісії про інтероперабельність цифрових сервісів надає конкретні вказівки щодо налаштування сумісних цифрових публічних послуг і містить 12 принципів, які слід дотримуватися при розбудові системи сумісних цифрових публічних послуг (European Interoperability Framework, 2017).

Згідно з положеннями цих документів, розвиток цифрових публічних послуг передбачає відповідність принципам відкритості, прозорості, можливості повторного використання даних, технологічної нейтральності,

інклюзивності та доступності, безпеки та конфіденційності.

У подальшому розвитку цифрової трансформації основний акцент має бути зроблений на якості даних та належності публічних електронних реєстрів, розвитку електронних взаємодій та електронної ідентифікації.

Поряд з цим важливо наголосити на ряді питань, які вимагають особливої уваги. Зокрема, слід акцентувати увагу на необхідності:

1) формування та розвитку цілісної екосистеми електронних публічних послуг, з підсиленням взаємодії між інституціями (Мінцифри - ЦОВВ - ОМС - Національний Центр компетенцій з е-послуг - міжнародна спільнота - асоціації - заклади освіти - бізнес - громадські організації);

2) розвитку здатності Вінницької міської ради створювати та надавати електронні публічні послуги в межах їхніх власних повноважень.

Національний Центр компетенцій з е-послуг, створений в Україні дуже значимий у зміцненні інституційних можливостей органів влади на різних рівнях для цифрової трансформації публічних послуг. Завданням цього Центру є аналіз та врахування сучасних тенденцій у сфері електронних публічних послуг, акумулювання передових європейських та національних практик, рішень і інструментів, підвищення кваліфікації персоналу на різних рівнях за тематикою електронних публічних послуг, а також організація створення/модернізації електронних публічних послуг.

Важливо враховувати, що цифрова трансформація послуг не повинна утворювати нових бар'єрів для мешканців у доступі до послуг. Завжди має існувати альтернатива для «нецифровизованих» мешканців у наданні відповідних послуг офлайн, особливо це стосується мешканців сільських територій та людей похилого віку. Ця можливість повинна бути передбачена на етапі модернізації електронних публічних послуг. З цією метою рекомендується активно залучати адміністраторів ЦНАП як «цифрових посередників». В багатьох країнах вже досить широко практикується впровадження проактивних, автоматизованих та комплексних електронних публічних послуг [36].

Цей напрямок також варто розвивати ще інтенсивніше в Україні. У контексті можливого вступу України до Європейського Союзу важливим викликом є впровадження та дотримання підходів до надання транскордонних послуг, використання базових словників для опису публічних послуг, таких як Core Public Service Vocabulary Application Profile (CPSV-AP) та інші, які вже застосовуються у країнах ЄС [37].

При розробці та впровадженні електронних форм публічних послуг слід враховувати положення Закону «Про адміністративну процедуру». Особливу увагу слід звертати на принцип офіційності, право на вислуховування, можливість залучення зацікавлених сторін, обґрунтування негативних адміністративних рішень та їх можливість оскарження. Це стосується як нових електронних публічних послуг, так і вже наявних, які вимагатимуть адаптації до зазначених норм.

Отже, ключовими завданнями ЦНАП Вінницької міської ради в цьому контексті є:

1. Реалізація проєктів цифровізації та Цифрового уряду на базі національної стратегії цифровізації публічної адміністрації, яка враховує сучасні технологічні тенденції та відповідає принципам, сформованим на рівні Європейського Союзу, зокрема, в рамках ініціативи 2030 Digital Compass;
2. Формування екосистеми електронних публічних послуг, що включає створення Національного Центру компетенцій з е-послуг, комплексне управління цифровізацією послуг;
3. Продовжити комплектувати електронні публічні послуги відповідно до моделей життєвих та бізнес-ситуацій/подій, а також створення проактивних та автоматичних електронних публічних послуг;
4. При проєктуванні нових електронних публічних послуг та реінжинірингу існуючих слід враховувати можливості та потреби різних суспільних груп. Електронні публічні послуги повинні бути доступними та інклюзивними, оскільки цифрові технології дозволяють створювати цифрові сервіси, що враховують різноманітні потреби, включаючи осіб з інвалідністю;

5. Готуватися до майбутнього надання транскордонних е-послуг;
 6. Мінімізувати цифрову нерівність та розвивати навички користувачів у використанні електронних публічних послуг;
 7. Забезпечувати багатоканальний доступ до публічних послуг.
- Використання політики цифрової трансформації є необхідним для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Використання цифрових технологій є ключовим для ефективної комунікації з громадськістю, її залучення до формування та реалізації публічної політики, а також для оцінки її результатів.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення організації надання адмінпослуг з урахуванням закордонного досвіду

Вивчення зарубіжного досвіду у сфері ефективного надання адміністративних послуг населенню вказує на деякі висновки, які можуть бути використані як рекомендації щодо здійснення проекту підтримки системи муніципального управління у Вінниці.

По-перше, необхідність розробки реєстру та проведення категоризації адміністративних послуг, оскільки вона є ключовою одиницею бюджетної відповідальності місцевих органів самоврядування. Планування бюджетних асигнувань на надання адміністративних послуг обумовлює завдання проведення їхньої категоризації. Крім того, ця процедура передуватиме розробці стандартів послуг, що встановлюють набір вимог до порядку надання послуг органом влади, виходячи з потреб та побажань населення, а також з урахуванням технологічних, матеріально-технічних та інших ресурсних обмежень органу самоврядування. Це дозволить: - зафіксувати результати інвентаризації адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади, надати їх класифікацію; - виявити фіктивні та надлишкові державні послуги; - Визначити належного постачальника тієї чи іншої

адміністративної послуги; - проаналізувати обґрунтованість платності послуги; - встановити та оптимізувати склад складних послуг; - сформулювати пропозиції щодо електронних форм надання послуг; - Виявити галузі стандартизації адміністративних послуг, - блокувати появу адміністративних бар'єрів. Як показує міжнародний досвід, при визначенні реєстру пріоритетних послуг основними вимогами виступають соціальна та економічна значущість послуги, що надається, масовість послуги, обов'язкові послуги для населення (отримання посвідчення особи, реєстрація громадян за місцем проживання, отримання індивідуального податкового номера та ін.), а також корупціогенні послуги. При цьому внесення до реєстру нової послуги має бути мотивовано та пройти процедуру обґрунтування необхідності нової послуги. Для отримання об'єктивної інформації щодо складу першочергових послуг проводяться опитування серед населення та державних службовців уповноважених органів із залученням незалежних експертів, аналізуються статистичні дані потреби у послугах. У цілому нині, необхідність виділення адміністративних послуг і складання реєстрів послуг пов'язані з реалізацією завдання вдосконалення управління – впровадження ефективних методів управління, орієнтованого результат. В цьому випадку адміністративні послуги виступають «одиницями відповідальності» окремих органів виконавчої влади, маючи певні показники результатів – підвищення якості та зниження вартості послуги, підвищення рівня роботи державних службовців.

По-друге, проведення оцінки потенціалу муніципальних службовців, які надають послуги населенню. Нині істотним недоліком оцінки потенціалу службовців країнах СНД є використання традиційних формальних показників – документів про здобуту освіту та відомостей про досвід роботи. Тим часом у провідних розвинених країнах світу професійні якості працівника можуть виявлятися з високим ступенем об'єктивності за допомогою спеціальних методик, у тому числі іспитів, тестів, підготовки рефератів тощо. Особисті якості також можуть визначатися за допомогою тестів, наприклад, на лідерські якості, управлінські здібності. Професійні та

особисті якості підлягають переоцінці після отримання додаткового навчання або зростання досвіду співробітника, причому ініціатором такої переоцінки може виступати як сам працівник, так і його керівник. При цьому для кожної посади визначається вагомість кожного критерію шляхом надання йому коефіцієнта, що показує його значущість та пріоритет. Критеріями професійних знань та навичок для державних службовців можуть бути ступінь відповідності професійному рівню, знання нормативних засад власної діяльності, навички роботи з інформацією, навички роботи з комп'ютером, знання англійської мови. Як особистісні якості можуть бути такі параметри: - відповідальність, виконавська дисципліна; - Самостійність, ініціативність, здатність до роботи в умовах невизначеності; - Прагнення до професійного розвитку, навчання; - Відповідність правилам службової поведінки; - Здатність до роботи в команді; - Навички ділової комунікації; Значною мірою якість надання адміністративних послуг залежить від створення ефективної системи показників результативності діяльності держслужбовців, від їхньої зацікавленості у досягненні суспільно значущих цілей та завдань. У зв'язку з цим, ключовим аспектом підвищення результативності діяльності державних службовців у багатьох країнах стає створення об'єктивної та комплексної системи індикаторів, що відображають виконання посадових обов'язків щодо надання адміністративних послуг населенню. Незважаючи на відсутність універсальних критеріїв у проведенні даної оцінки, міжнародна практика при оцінці якості та доступності адміністративних послуг вказує на застосування таких параметрів як терміни надання, точність та надійність виконання зобов'язань щодо споживача, культура обслуговування, доступність вичерпної інформації про порядок та процедури надання тих або інших видів послуг споживачам. Зокрема оцінка з боку споживачів може бути використана для отримання більш об'єктивних результатів за критерієм етичності поведінки держслужбовця. Використання цього підходу сприяє формуванню нової культури та новому стилю роботи державних органів влади з орієнтацією на запити та потреби населення,

підвищення відповідальності за розподіл послуг та ресурсів.

По-третє, створення електронного уряду передбачає перехід органів виконавчої на активне використання інформаційних технологій, що неможливе без підвищення компетентності муніципальних службовців у галузі ІКТ. Це, у свою чергу, зумовлює суттєві зміни у системі підготовки персоналу державного апарату з метою більш тісної ув'язки навчального процесу із завданнями адміністративних реформ та модернізації систем держуправління. Отже, навчання має стати одним із головних інструментів впровадження інновацій в адміністративну систему та сприяти зміні організаційної культури та менталітету чиновників. У зв'язку з цим у багатьох країнах світу приймаються нормативні правові акти, в яких визначаються умови та порядок навчання, групи категорій держслужбовців, які підлягають навчанню, механізм їх відбору для навчання за кордоном, а в державних відомствах на навчання персоналу виділяються значні кошти із загального фонду заробітної плати. Впровадження у систему управління ІКТ сприяє за правильного підходу підвищенню ефективності роботи держапарату загалом та її окремих ланок. У той же час, недостатній, найчастіше низький рівень інформаційної компетентності державних службовців стає фактором, що об'єктивно гальмує розвиток взаємовідносин влади та громадян. У зв'язку з цим актуальним є повсюдне володіння службовцями органів місцевої влади базовими навичками роботи з операційними системами сімейства Microsoft Windows (текстові редактори, електронні таблиці, генератор презентацій), а також роботи з Інтернет та допоміжним обладнанням (принтер, модем, сканер, мережеві технології), антивірусний захист).

Необхідними умовами для підвищення кваліфікації державних службовців є також їхнє навчання англійській мові, враховуючи її домінування в комунікаційному просторі та нормовану вимогу його знання в управлінських структурах більшості країн світу.

По-четверте, необхідність налагодження зворотного зв'язку з населенням Інформаційні технології сьогодні дозволяють органам місцевого

управління налагодити надзвичайно ефективний зворотний зв'язок з громадянами, через організацію мережі, що по горизонталі пов'язує великі території і дозволяють об'єднувати зусилля у вирішенні соціально-економічних завдань. Тому з часу розвитку концепції електронного уряду вироблені принципи організації зворотного зв'язку. Насамперед, у концепції електронного уряду реалізація зворотний зв'язок виконавчої з населенням набуває особливого значення у плані демократизації структури державної влади, бо вона забезпечує моніторинг реакції на діяльність органів виконавчої влади і може бути використана для вдосконалення системи надання адміністративних послуг. У ряді країн світу сформовані вимоги до організації зворотного зв'язку з населенням - стосовно громадянина та органу влади вона поділяється на активну, де ініціатором зворотного зв'язку є громадянин, та пасивну, коли організація звертається до громадянина для з'ясування ступеня задоволеності обслуговуванням. За способом вираження зворотний зв'язок поділяється на скарги, пропозиції, відгуки про діяльність. Сьогодні у національних порталах виконавчої влади у багатьох країнах працюють електронні поштові скриньки для звернень громадян, відкриті та закриті інтерактивні форуми, системи голосування, опитування населення з доданими формами, які можуть заповнити бажачі та запропонувати шляхи вдосконалення надання кожного окремого виду послуг. Принципове значення встановлення постійного та надійного зворотного зв'язку державних органів із споживачами має і при організації роботи з розробки та впровадження стандартів надання послуг у центрах обслуговування населення, де зворотний зв'язок здійснюється через усні та письмові звернення громадян, включаючи записи у книзі відгуків пропозицій, телефонні звернення та пошту. Місцеві органи влади також організують проведення регулярних опитувань серед службовців, які безпосередньо контактують із населенням у процесі надання послуг з метою виявлення недоліків та збору пропозицій для досягнення рівня стандартів якості послуг, визначають напрями оптимізації послуг центрів шляхом їх тестування на фокус-групах отримувачів адмінпослуг, здійснюють

моніторинг преси щодо функціонування системи «одного вікна». Звіти за підсумками вивчення ступеня задоволеності населення доводяться до відома керівництва органу влади та інших зацікавлених сторін шляхом розміщення на сайті організації, на інформаційних стендах у центрах очного обслуговування, періодичного друку тощо. Таким чином, реалізація на практиці принципу «зворотного зв'язку» дозволяє не лише здійснювати дієвий та оперативний контроль за діяльністю відповідальних посадових осіб, а й вживати своєчасних заходів щодо вдосконалення якості та порядку надання послуг. Надання адміністративних послуг за допомогою мобільних засобів та сервісів Як показує міжнародна практика на початковому етапі надання електронних послуг населенню було обрано досить прості послуги, які не потребують значних трудових ресурсів та технічного забезпечення, але мають економічний ефект для держави. До таких послуг відносяться реєстрація за місцем проживання, акти громадянського стану, продовження прав водія, податкові надходження, реєстрація бізнесу. Натомість індивідуальні очікування громадян щодо роботи ЦНАП в інформаційну епоху дуже високі. Це змушує місцеві органи влади розвинених країн активізувати створення систем інтерактивного зв'язку з населенням та розширювати спектр адміністративних послуг, що надаються з використанням АІ.

Логічним розвитком проєктів електронної держави є розвиток мобільного уряду, який дозволяє здійснити широке охоплення населення, включаючи громадян, які не мають доступу до Інтернету, розширити перелік адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, значно підвищити рівень комфортності отримання адміністративних послуг. Наприклад, мобільні технології знімають обмеження, зумовлені годинами прийому державних органів влади, і уможливають цілодобову комунікацію. Сьогодні міжнародний досвід вказує на розвиток проєктів мобільного уряду з інформування про документи, необхідні для надання тієї чи іншої адмінпослуги, терміни, необхідні для прийняття рішень, про зміну режиму роботи відомств, значні зміни законодавства, порядок надання адмінпослуг та

передачу певних видів адмінпослуг до юрисдикції інших. відомств, здійснення платежу та оперативного контролю за якістю надання адмінпослуг та ін. Другий напрямок розвитку проєктів мобільного уряду пов'язані з розвитком програм організації мобільних чи виїзних багатофункціональних центрів обслуговування населення, здійснюють прийом споживачів та надання адмінпослуг у громадських місцях. У зв'язку з цим, необхідними передумовами створення мобільного уряду є законодавче закріплення ролі мобільних технологій у повсякденному функціонуванні міністерств та відомств, створення регламентів використання стільникового зв'язку у бізнес-процесах органів влади, створення відповідних інформаційних ресурсів, довідкових служб та сервіс-центрів.

6. Необхідність створення доступної інформаційно-комунікаційної інфраструктури для населення У процесі створення електронного уряду в більшості країн світу реалізуються державні програми, спрямовані на усунення інформаційної нерівності у суспільстві. Вони мають на меті впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення освітнього рівня, зниження тарифів для користувачів інтернет мережі, комп'ютеризацію громадських та освітніх закладів. В даний час інтернет використовують 25% відсотків світового населення, однак в умовах, коли доступ в інтернет в домашніх умовах обмежений, особливого значення набувають інвестиції в забезпечення публічного доступу в інтернет. У зв'язку з цим уряди багатьох країн докладають активних зусиль для забезпечення публічного доступу, створюючи або перетворюючи бібліотеки, музеї, поштові відділення в громадські точки доступу до глобальної мережі. Великі перспективи щодо ефективного надання адміністративних послуг відкриває широкосмуговий доступ в інтернет, який за допомогою низки технологій забезпечує безперервне підключення до інтернету та двосторонній зв'язок (можливість як приймати, так і передавати інформацію на високих швидкостях), сприяючи тим самим розвитку інтерактивної форми спілкування влади та суспільства . Більш того, розвиток високошвидкісних мереж

сприятиме широкому залученню громадян та підприємців з аграрних або важкодоступних областей до процесу розвитку національної економіки, підвищенню рівня життя та зниженню потреби та бажання переїхати до міста, а також надасть державі нові можливості для розвитку інфраструктури (транспортних мереж), освітніх та медичних закладів) у сільській місцевості. У зв'язку з цим є доцільним використання міжнародного досвіду з використання державно-приватного партнерства щодо забезпечення доступності широкопasmового доступу для широких верств населення та його економічних переваг. Стандартний підхід взаємодії урядових органів, промислових галузей та приватних підприємців передбачає керівну роль держави та початкові інвестиції з бюджету, а також розробку нормативно-правових актів для залучення іноземних інвестицій на інформаційний ринок. У свою чергу, оператори зв'язку розробляють спеціальні тарифні плани, які не тільки забезпечують їм прибуток, але й не є обтяжливими для абонентів. Тарифні плани провайдерів надаються в комплекті з персональним комп'ютером за доступною ціною, а фінансування операторів зв'язку здійснюється не тільки державним, а й приватним сектором, зацікавленого у стимулюванні попиту на нові інформаційні послуги.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сфера адміністративних послуг залишається надзвичайно важливою, навіть у випадках серйозних викликів для безпеки, особливо в умовах воєнних подій. Це стосується найнеобхідніших адмінпослуг, таких як реєстрація актів цивільного стану, паспортні послуги, соціальна допомога, послуги для ветеранів тощо. Українська держава успішно вирішила виклики воєнного часу, застосовуючи такі креативні рішення, як збереження послуг РАЦС із можливістю подальшого внесення даних в реєстр, продовження терміну дії «протермінованих» паспортів та посвідчень водія, автоматичне продовження соціальних виплат, телефонне підтвердження статусу безробітного, шлюб протягом доби з використанням відеозв'язку та свідків, обмін посвідчення водія без медичної довідки, «єДокумент» та «єДопомога» без складних процедур.

Деякі з цих рішень можуть бути ефективними і в умовах миру та при наявності потенційних безпекових ризиків. Таким чином, рекомендації для органів державної влади включають:

1) Врахування потреб та можливостей надавати критичні адмінпослуги, навіть при обмеженому доступі до державних реєстрів, з передбаченням резервних варіантів, включаючи паперовий облік із відкладеним внесенням інформації в реєстри.

2) Забезпечення надання повноцінних паспортних послуг практично завжди, використовуючи доступ до реєстру в режимі перегляду та враховуючи резервні версії реєстру.

3) Забезпечення можливості встановлення особи та видачі документів про особу для осіб, які втратили документи, з використанням різних засобів доказування.

4) Спрощення процедур декларування та реєстрації місця проживання, враховуючи потреби забезпечення безпеки та ефективного розподілу ресурсів.

5) Забезпечення доступності послуг для громадян, які не користуються цифровими технологіями, і покращення публічних сервісів для них.

6) Збереження простих рішень, таких як обмін посвідчення водія без медичної довідки, і розгляд можливості реєстрації транспортних засобів без експертного огляду.

7) Забезпечення якнайшвидшого надання послуг за один візит або у день звернення та мінімізація платежів за них.

8) Потрібно розглянути можливість диверсифікації ризиків у виготовленні паспортних документів, наприклад, через розміщення філій ДП «Україна» у різних областях України, включаючи захід держави. Розглядається також можливість виготовлення тимчасових ідентифікаційних документів за допомогою місцевих автономних технічних засобів, особливо у великих територіальних громадах.

9) Розглядається можливість впровадження повної повідомної моделі декларування місця проживання без необхідності підтвердження прав користування житлом та взаємодії з іншими реєстрами при наданні послуги.

10) Зберігається політика проактивного призначення соціальних допомог та пролонгації призначених соціальних д

11) Розглянути можливість гнучкого переведення, тривалого відрядження та релокації державних реєстраторів нерухомості та бізнесу, адміністраторів ЦНАП та інших фахівців без необхідності проходження додаткових етапів, які ускладнюють швидкий доступ до виконання повноважень.

12) З урахуванням великої кількості ВПО, дотримуватися простих процедур отримання статусу ВПО та забезпечення простих процедур надання допомоги. Важливо скоригувати назву адміністративної послуги, оскільки облік ВПО та видача довідки про ВПО є лише організаційною стороною та формальним результатом адміністративної послуги, яка включає «надання / отримання статусу ВПО».

13) Регулярно призначати допомогу на проживання ВПО в режимі

проактивного надання, без необхідності додаткового звернення особи. Або надавати можливість отримання комплексу послуг за однією заявою залежно від бажання особи.

14) Уникати неефективного навантаження на органи влади / ЦНАП та заощаджувати ресурси громадян шляхом чіткої комунікації дат, з яких стають доступними певні послуги, щоб уникнути «розривів».

15) Скасувати обмеження в роботі ЦНАП / ОМС щодо усіх категорій послуг, що вже відновлені дієздатністю відповідних державних органів (ДМС, МВС, Мін'юст). Забезпечити ЦНАП доступ до єдиних та державних реєстрів (за обґрунтованих випадках, принаймні у режимі перегляду).

16) Активно впроваджувати ЦНАП у процеси навчання цифровізації, використання застосунку «Дія» та інших цифрових публічних сервісів.

17) Розвивати тимчасову роль ЦНАП як основних або додаткових центрів координації виявлення потреб у гуманітарній допомозі для ВПО та інших осіб, а також у розподілі цієї допомоги.

18) Забезпечити збереження персоналу ЦНАП, особливо в умовах можливих скорочень через труднощі з бюджетом. Розглядати можливості альтернативного фінансування через цільові проєкти МТД, цільове використання коштів від адміністративних зборів, тощо. Також розглядати інструменти неповної зайнятості та дозволу на сумісництво у сферах, де відсутні конфлікти інтересів, з метою збереження персоналу ЦНАП, які є ключовими для нормального функціонування

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України № 3166-VI від 17 березня 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#top>.
4. Перелік соціальних послуг, що надаються особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самотійно їх подолати. Наказ Міністерства соціальної політики. № 537 від 03.09.2012. - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1614-12#Text>
5. Стратегія реформування державного управління до 2025 року. <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku>
6. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р
7. Директива Ради 1999/37/ЄЕС від 14 квітня 1999 року щодо реєстрації документів на транспортні засоби (ОВ L 138, 1.6.1999, С. 57). URL: <https://hsc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/Direktiva-radi-199937YEES.pdf>
8. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>
9. Єдиний державний портал адміністративних послуг: офіційний веб-сайт. URL: <https://my.gov.ua>
10. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>

11. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
12. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>
13. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/386-2013-%D1%80>
14. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади: монографія. Полтава: ПНТУ, 2019. 288 с
15. Голосніченко І. П. Правове регулювання надання адміністративних послуг потребує системного підходу. *Вісник НТУУ" КПІ" Політологія. Соціологія. Право*, 2020. 4 (1). 42-45.
16. Даньшина Ю. В. Правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління*. 2021. №1. 61-68.
17. Джафарова, О. В. Сучасний погляд на інформаційні послуги сервісних центрів МВС України. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3 (94). С. 99-112.
18. Дубич К.В. Сучасна система надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №3. С. 11-15.
19. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4
20. Рабчинська Л. Що покращилося у Центрах надання адміністративних послуг. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/02/24/7325177>
21. Результати моніторингу мережі Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringumerezi-centriv-2> (дата звернення:

05.01.2023).

22. Результати опитування ОМС щодо надання адміністративних послуг.
URL: <https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/rezultati-opituvannya-oms-shchodonadannya-administrativnikh-poslug>

23. Розвиток електронних послуг. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

24. Роль ЦНАП (Центрів ДІА) у використанні Е-послуг: Навчальний посібник для працівників ЦНАП (Центрів Дія). 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf>

25. Градовий, В. Б., Дембіцька, С. Л., Добрянська, Н. Л., Ільніцька, О. О., Колісниченко, І. П., Кірмач, А. В. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*, 2022. №12. С. 156-164.

26. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Управління. 2018. Вип. 2. С. 28–35.

27. Жук, Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. *Ефективність державного управління*, 2020. №46/47. С.26-31.

28. Князюк, О. Г. Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС УКРАЇНИ. *Юридична наука*, 2020. №2 (104). С.153-165.

29. Кожушко О. О. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2021. № 51. С.142-147.

30. Кузьменко О.В., Пастух І.Д., Плугатир М.В., Співак М.В., Підвисоцький В.В. Мультимедійний навчальний посібник «Адміністративне право. Загальна частина». URL : https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm_pravo_zch/info/autors.html

31. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Public administration aspects*. 2018. 3(4). С.

75-83.

32. Миколенко О. І., Углик Н. М., Галуцько В. В. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 46. С.81-89.
33. Мордвінов О. Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Держава та регіони*. 2017. № 2. С. 60–65.
34. Негрич О. М. Теоретичні основи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. 2018. №54. С.123-128.
35. Одінцов О., & Ільченко, Н. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №60. С. 41-51.
36. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні. *Актуальні проблеми держави і прав*. 2020. №26. С. 160-165.
37. Попсуй А. О. Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2019. № 1 (8). С. 54–58.
38. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». - URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf
39. Спасібов, Д. В. Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. №1. С. 161-166.
40. Тернушак М. М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. *Проблеми судження*. 2020. №44. С.56-61.
41. Тимощук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2022. 104 с.
42. Тимощук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2021. 432 с.

43. Шаров, Ю., & Сухінін, Д. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг. *Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр./редкол. СМ Серьогін (голов. ред.) [та ін.]*. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2020. – С. 230-238.
44. Чаплай І. В. Державні послуги: основні підходи до розуміння та їх класифікація. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. С.23-44.
45. За 10 років вінницький Прозорий офіс прийняв понад 4,5 млн відвідувачів. <https://www.myvin.com.ua/news/1733-za-10-rokiv-vinnytskyi-prozoryi-ofis-pryiniav-ponad-45-mln-vidviduvachiv>
46. Чукут С., Камінська Т., Камінський А., Пасічник М. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Київ, 2018. 200 с.
47. Добріко Я.В. Інноваційні підходи до організації діяльності центрів надання адміністративних послуг. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2023. Вип. 166. С.170-176
48. Добріко Я. Особливості надання соціальних послуг громадянам у складних життєвих обставинах. Матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології». 2023. С.89-96
49. Департамент адміністративних послуг Вінницької міської ради. Офіційний сайт. - <https://www.vmr.gov.ua/departament-administratyvnykh-posluh#parentHorizontalTab3>
50. Положення про Департамент адміністративних послуг Вінницької міської ради. Офіційний сайт. - <https://www.vmr.gov.ua/departament-administratyvnykh-posluh#parentHorizontalTab3>