

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
АЕРОКОСМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра машинознавства, стандартизації та сертифікації

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д.т.н., професор

Кіндрачук М.В.

“ ___ ” _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
“МАГІСТР”**

**Тема: Система управління якістю надання послуг органами
виконавчої ради**

Виконавець:

Мельник К.Г.

Керівник:

д.т.н., професор Кіндрачук М.В

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

розд. “Охорона навколишнього середовища”:

к.т.н., доц. Мельник В.Б.

Нормоконтролер:

д.т.н., професор Кіндрачук М.В

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Аерокосмічний факультет

Кафедра машинознавства, стандартизації та сертифікації

Спеціальність: «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»

Освітньо-професійна програма: «Якість, стандартизація та сертифікація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.т.н., професор

Кіндрачук М.В.

“ ___ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Мельника Константина Геннадійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: « Система управління якістю надання послуг органами виконавчої ради», затверджена наказом ректора від 02. жовтня 2020 року №1901/ст.

2. Термін виконання роботи: з 05 жовтня 2020 р. по 31 грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг на основі дослідження сучасних підходів до управління якістю послуг, а також аналізу поточного стану та проблем у розбудові вітчизняної мережі суб'єктів надання адміністративних послуг (відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 31000:2014; закону України «Про адміністративні послуги», «Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг» затверджених наказом Мінекономіки від 12.07.2007 р. №217).

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю адміністративних послуг. Розділ 2. Аналіз сучасного стану та методів оцінювання якості надання послуг органами виконавчої влади. (ОВВ). Розділ 3. Удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг. Розділ 4. Охорона навколишнього середовища. Висновки.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: змістовна схема АП; модель СУЯ згідно з стандартом ISO 9001:2015; результати оцінювання якості роботи ЦНАП м. Львова; реєстр АП; інформаційна та технологічна картки АП; модель механізму надання якісних АП; аналіз ризику з використанням методу «краватка-метелик»; реєстр ризиків; анкета для оцінювання діяльності ЦНАП

6. Календарний план-графік

пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Ознайомитися з літературою та сформуванню структури дипломної роботи.	05.10.- 11.10.20р.	
2.	Написати вступ та розділ 1: „Теоретичні основи управління якістю адміністративних послуг”.	12.10.- 25.10. 20р.	
3.	Розробити розділ 2: . Аналіз сучасного стану та методів оцінювання якості надання послуг органами виконавчої влади. (ОВВ).	26.10- 06.11.20 р.	
4.	Розробити розділ 3: Удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг.	09.11.- 20.11. 20р.	
5.	Розробити розділ 4: “Охорона навколишнього середовища”.	23.11.- 30.11. 20р.	
6.	Оформити дипломну роботу та здати на рецензію	02.12- 11.12. 20р.	

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона навколишнього середовища	Доцент кафедри машинознавства, стандартизації та сертифікації Мельник В.Б.		

8. Дата видачі завдання: “05”жовтня 2020р.

Керівник дипломної роботи _____

Кіндрачук М.В.

Завдання прийняв до виконання _____

Мельник К.Г.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до магістрівської кваліфікаційної роботи:

Мельника К.Г. **«Система управління якістю надання послуг органами виконавчої ради»**: 123 сторінки, 20 рисунків, 10 таблиць, 41 використане джерело.

ПРОЦЕС, АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, РИЗИК, СТАНДАРТ

Об'єкт дослідження – процеси управління якістю надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – стандарти надання, методи оцінювання якості та управління ризиками надання послуг.

Мета дослідження – досконалення організації управління якістю надання послуг на основі дослідження сучасних підходів до управління якістю послуг, а також аналізу поточного стану та проблем у розбудові вітчизняної мережі суб'єктів надання адміністративних послуг.

У роботі досліджено теоретичні основи управління якістю адміністративних послуг; проаналізовано сучасний стан та методи оцінювання якості адміністративних послуг; розроблено пропозиції щодо удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг.

Розроблені у роботі пропозиції призначені для використання у практичній діяльності керівництвом і персоналом суб'єктів надання адміністративних послуг.

Застосування розроблених заходів на практиці дозволить суттєво підвищити ефективність функціонування систем управління якістю суб'єктів надання адміністративних послуг за рахунок запровадження у їх діяльність процесного підходу та єдиних стандартів роботи, одержання об'єктивної інформації щодо якості наданих послуг, оперативного ухвалення управлінських рішень з урахуванням ризиків з метою реального поліпшення та наближення рівня якості адміністративних послуг до потреб замовників. Це дозволить органам місцевого самоврядування відігравати важливу роль у створюванні сталих місцевих громад, в яких надання якісних, економічно ефективних та узгоджених публічних послуг сприяє сталому економічному розквіту і соціальній справедливості на місцевому рівні, розгортаючись та взаємодіючи послідовно й узгоджено з національною та регіональною політикою.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Поняття адміністративних послуг, їх класифікація та місце серед інших публічних послуг	9
1.2. Сучасні підходи до управління якістю	15
1.3. Стандарти ISO серії 9000	17
1.4. Застосування принципів управління якістю та ризик орієнтованого підходу при наданні адміністративних послуг	19
1.5. Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	27
2.1. Вітчизняна нормативна база щодо надання адміністративних послуг	27
2.2. Поточний стан та проблеми розбудови мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні	30
2.3. Стандарти та критерії оцінки якості надання адміністративних послуг	35
2.4. Оцінювання якості роботи центру надання адміністративних послуг	42
2.5. Висновки до другого розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	49
3.1. Застосування процесного підходу при управлінні якістю надання адміністративних послуг.....	49
3.2. Методика оцінки якості надання адміністративних послуг та діяльності центру надання адміністративних послуг.....	56
3.3. Розробка єдиних вимог (стандарту) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг	64
3.4. Управління ризиками у діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг.....	66

3.5. Висновки до третього розділу.....	74
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	75
4.1. Імплементція Україною екологічних зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію з ЄС	75
4.2. Роль регіональних та місцевих органів влади у процесі реалізації екологічної складової Угоди про асоціацію	78
4.3. Висновки до четвертого розділу.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТОК А Модельний регламент центру надання адміністративних послуг.....	93
ДОДАТОК Б Анкета для оцінювання діяльності центру надання адміністративних послуг.....	110
ДОДАТОК В Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг.....	110

ВСТУП

Одним зі стратегічних завдань сучасного державотворення України є запровадження нової ідеології функціонування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення належної реалізації прав і свобод громадян та надання громадянам якісних послуг (державних, адміністративних, управлінських та громадських). Перетворення сьогодення вимагають розбудови сервісної демократичної держави, що має базуватися на наданні громадянам дійсно ефективних послуг, і пріоритетним фактором має бути якість.

Водночас питання якісного надання адміністративних послуг усе ще не знайшло свого належного теоретичного та практичного висвітлення. Крім того, наразі потребує вдосконалення як правове забезпечення стандартів державних послуг, так і законодавче закріплення ключових вимог до якості таких послуг.

Для реального виявлення стану справ у сфері надання послуг необхідно періодично проводити їх оцінювання. Тому актуальним стає запровадження в практичну діяльність органів влади ефективної методології проведення моніторингу та контролю за якістю надання адміністративних послуг. Важливо, щоб ця діяльність була системною і систематичною, а не ситуативною й епізодичною. Ключовим аспектом є формування такої системи оцінювання, яка б охоплювала декілька інструментів і за якої до процесу оцінювання залучалися б усі зацікавлені сторони – громадські активісти та громадські організації, органи місцевої, районної й обласної влади, незалежні експерти.

Ефективна система оцінювання дасть змогу одержувати об'єктивну інформацію щодо якості надання послуг; до того ж, така система може стати основою для оперативного ухвалення управлінських рішень з метою реального поліпшення та наближення рівня якості послуг до потреб замовників

Проте головною проблемою підвищення якості адміністративних послуг усе ще залишається слабкий взаємозв'язок між громадянами та державою, невизначеність, а подекуди і повна відсутність належного нормативного закріплення критеріїв підвищення якості та ефективності послуг, врахування у діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг вимоги міжнародного стандарту ISO

9001 щодо застосування ризик-орієнтованого підходу. Саме тому тема даного дослідження є досить актуальною.

Виходячи з вищезазначеного, *метою дипломної роботи* є удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг на основі дослідження сучасних підходів до управління якістю послуг, а також аналізу поточного стану та проблем у розбудові вітчизняної мережі суб'єктів надання адміністративних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *задачі дослідження*:

1. Дослідити теоретичні основи управління якістю адміністративних послуг.
2. Проаналізувати підходи до застосування принципів управління якістю та ризик орієнтованого підходу при наданні адміністративних послуг.
3. Проаналізувати сучасний стан та методи оцінювання якості адміністративних послуг.
4. Узагальнити результати досліджень та розробити пропозиції щодо щодо удосконалення організації управління якістю надання адміністративних послуг.

Об'єкт дослідження – процеси управління якістю надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – стандарти надання, методи оцінювання якості та управління ризиками адміністративних послуг.

Розроблені у роботі пропозиції призначені для використання у практичній діяльності керівництвом і персоналом суб'єктів надання адміністративних послуг.

Застосування розроблених заходів на практиці дозволить суттєво підвищити ефективність функціонування систем управління якістю суб'єктів надання адміністративних послуг за рахунок запровадження у їх діяльність процесного підходу та єдиних стандартів роботи, одержання об'єктивної інформації щодо якості наданих послуг, оперативного ухвалення управлінських рішень з урахуванням ризиків з метою реального поліпшення та наближення рівня якості адміністративних послуг до потреб замовників. Це дозволить органам місцевого самоврядування відігравати важливу роль у створюванні сталих місцевих громад, в яких надання якісних, економічно ефективних та узгоджених публічних послуг сприяє сталому економічному розквіту і соціальній справедливості на місцевому рівні, розгортаючись та взаємодіючи послідовно й узгоджено з національною та регіональною політикою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1 Поняття адміністративних послуг, їх класифікація та місце серед інших публічних послуг

Зосередження уваги на якості публічних послуг (public services) є частиною загального спрямування реформ публічного управління, що провадяться в останні два десятиріччя в розвинутих країнах. Головним положенням, яке лежить в основі звернення уваги на якість публічних послуг є те, що організації суспільного сектора існують в першу чергу для того, щоб надавати послуги клієнтам (або споживачам, або замовникам, або користувачам тощо), а не з метою забезпечення працевлаштуванням службовців. Основою ідеї сервісної держави та доктрини адміністративних послуг (АП) є концепція служіння державою людині/громадянину.

З кінця 80-х років минулого століття багато розвинених країн світу, зокрема, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія почали запроваджувати клієнтоорієнтовані моделі обслуговування громадян, тобто організацію роботи органів влади з громадянами за принципами приватного сектору [1]. Суть цих змін полягає у тому, щоб переорієнтувати заскорузлу бюрократичну машину на гнучкішу, приязнішу до громадян систему обслуговування. Тоді ж стали використовувати оцінювання роботи органів влади, що ґрунтуються на очікуваннях та уподобаннях споживачів.

Серед критеріїв оцінки якості публічних (у т.ч. адміністративних) послуг переважно виділяються: результативність, своєчасність, професійність, компетентність, привітність, зручність [2].

При цьому категорія «послуг» у публічному, у тому числі муніципальному секторі, у своїй основі має те саме навантаження, що й у приватному секторі, – це

діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється переважно за зверненням цієї особи.

Поняття «послуга (service)» у стандарті ISO 9000:2015 [3] визначене як «вихід (результат процесу) організації за обов'язкового виконання принаймні одного виду роботи між організацією та замовником».

Офіційне визначення «адміністративної послуги» дається в Законі України «Про адміністративні послуги» [4]. Зокрема, згідно з цим Законом, АП – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону».

Згідно із Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [5], АП – результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо).

АП можна розглядати в двох аспектах [6]:

а) як публічно-владну *діяльність* адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

б) як *результат* публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи.

АП мають такі ознаки:

АП надається за заявою фізичної або юридичної особи. Тому так звана «втручальна» діяльність адміністративного органу (інспекційні перевірки) не є АП;

надання АП пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи. Найбільш типовими прикладами адміністративних послуг є різноманітна діяльність щодо проведення реєстрації (суб'єктів господарювання,

транспортних засобів, майнових прав тощо), видачі дозволів (ліцензій) та ін.;

право на отримання особою конкретної АП має визначатися законом. В ідеалі закон повинен визначати і відповідне повноваження (право-обов'язок) адміністративного органу, і порядок її надання. Також можливим є варіант, коли закон визначає загальні підстави для існування АП, а її “запровадження” залишається на розсуд компетентного органу (наприклад, законодавство про охорону архітектурної спадщини може передбачати повноваження органів місцевого самоврядування на обмеження руху в окремих частинах населеного пункту. Відповідно введення спеціального дозволу на в'їзд на певну територію населеного пункту буде муніципальною адміністративною послугою);

АП надаються виключно адміністративними органами через реалізацію ними владних повноважень. Тобто «адміністративним органом» може вважатися будь-який суб'єкт (в тому числі установа, організація, підприємство незалежно від форми власності), який на виконання закону чи у порядку делегування здійснює функції державного управління або місцевого самоврядування. Наприклад, адміністративними органами у функціональному значенні є бюро технічної інвентаризації (які мають сьогодні статус державно- комунальних підприємств) при вчиненні певних реєстраційних дій тощо [7];

результатом АП в формальнопроцедурному значенні є адміністративний акт - рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи. Такий адміністративний акт має конкретного адресата - споживача АП, тобто особу, яка звернулася за даною послугою.

Для формування науково обґрунтованої теорії процесу надання послуг необхідно ввести єдині концептуальні засади і вони повинні базуватися на інтегральному понятті – «публічні послуги» – всі послуги, що надаються державними структурами або іншими суб'єктами за рахунок публічних коштів. Відповідно до цього, ми пропонуємо за ознаками суб'єкта управління, котрий надає публічні послуги, розрізняти такі види публічних послуг:

1) державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади (насамперед, виконавчої) та державними підприємствами, установами й

організаціями. До числа державних послуг відносяться також послуги, які надаються недержавними організаціями в порядку виконання делегованих повноважень за рахунок коштів державного бюджету.

2) муніципальні (комунальні) послуги – це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами й організаціями за рахунок коштів місцевих бюджетів;

3) адміністративні послуги, виділення яких регламентується [4, 5], і які передбачають юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) (рис. 1.1).

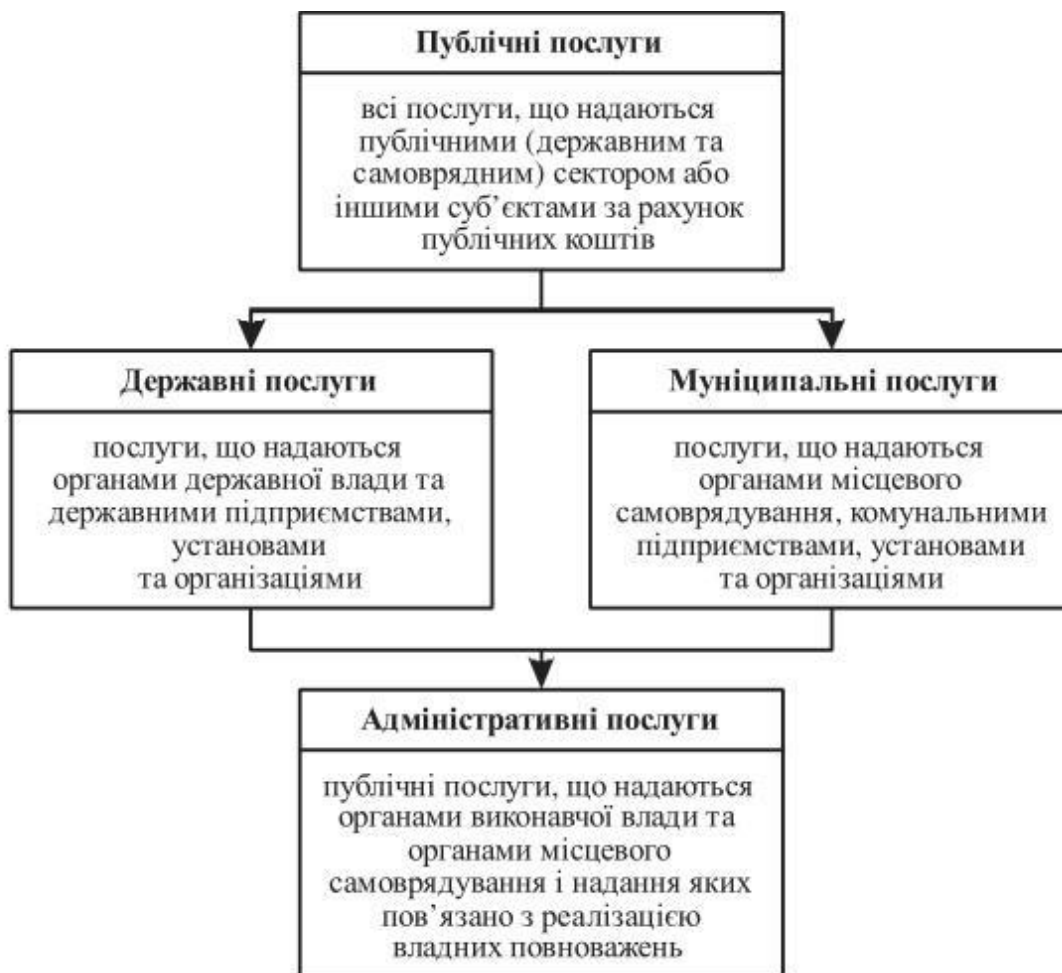


Рис. 1.1. Місце адміністративних послуг у системі публічних послуг

Змістовна схема АП наведена на рис. 1.2, а класифікація АП – у табл.1.1 [8].

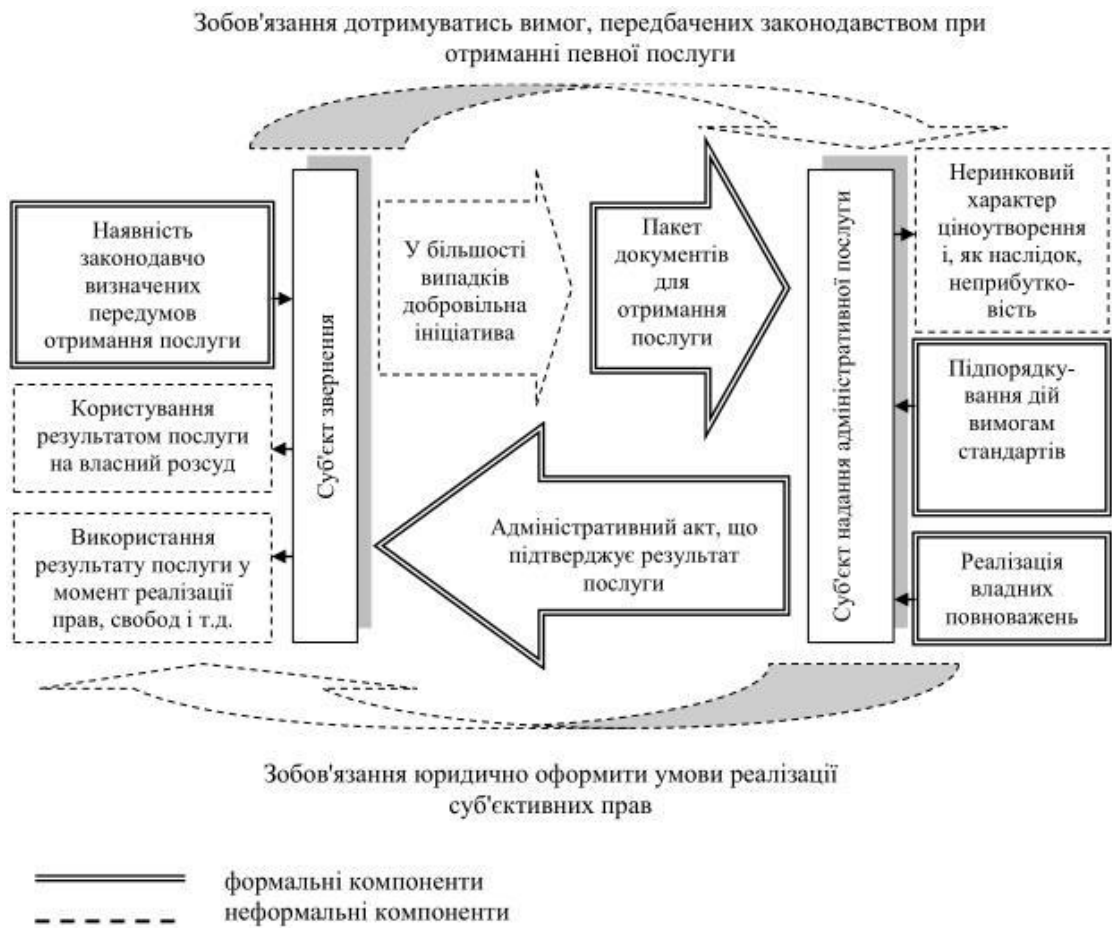


Рис. 1.2. Змістовна схема адміністративної послуги

Адміністративна послуга представлена як сумісна дія суб'єкта звернення та суб'єкта (суб'єктів) надання, котра ініціюється за заявою особи, що виявила інтерес до отримання адміністративної послуги. Після надання пакету документів, необхідних для отримання послуги, особа набуває статусу суб'єкта звернення. У разі наявності в останнього усіх передбачених законодавством передумов для отримання адміністративної послуги суб'єкт надання виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений стандартами оформлює індивідуальний адміністративний акт (свідоцтво, дозвіл, ліцензія тощо.), який буде впливати на подальшу діяльність суб'єкта звернення. Це означає, що суб'єкт звернення не лише може на власний розсуд використовувати результати послуги в момент реалізації своїх прав і свобод у легальних межах, а й бере на себе зобов'язання дотримуватись вимог, передбачених законодавством при отриманні певної послуги.

Класифікація адміністративних послуг (АП)

№ з/п	Критерії класифікації	Вид АП залежно від критерію
1	За змістом адміністративної діяльності щодо надання АП	1.1. видача дозволів; 1.2. реєстрація з веденням реєстрів; 1.3. легалізація актів (нострифікація та верифікація)
2	Залежно від рівня встановлення повноважень щодо надання АП та правового регулювання процедури їх надання	2.1. АП з централізованим регулюванням; 2.2. АП з локальним регулюванням; 2.3. АП зі «змішаним» регулюванням
3	Залежно від форми їх реалізації	3.1. послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян; 3.2. власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян
4	Залежно від предмета (характеру) питань, за розв'язанням яких звертаються особи до адміністративних органів	4.1. підприємницькі (господарські); 4.2. соціальні; 4.3. земельні; 4.4. будівельно-комунальні; 4.5. житлові
5	За критерієм платності	5.1. платні; 5.2. безоплатні
6	Залежно від суб'єкта, який надає АП	6.1. державні; 6.2. муніципальні
7	За способом надання АП	7.1. безпосередньо органом виконавчої влади; 7.2. через «інтегровані офіси» (ЦНАП); 7.3. через Єдиний державний портал адміністративних послуг
8	За наявністю в складі АП компонент, що мають статус окремих послуг	8.1. базові (однокомпонентні); 8.2. комплексні (багатокомпонентні)
9	Залежно від регламентації АП	9.1. стандартизовані; 9.2. не стандартизовані

Надання АП повино будуватися на принципах:

верховенства права як пріоритету прав та свобод людини і громадянина, справедливості та гуманізму у діяльності публічної адміністрації;

законності як діяльності публічної адміністрації відповідно до повноважень та у порядку, визначених законом;

відкритості як доступності для громадян інформації про діяльність та рішення публічної адміністрації, а також іншої публічної інформації;

процедурної справедливості як гарантування зваженого та неупередженого застосування права, поваги до людини, захисту її честі та гідності;

пропорційності як вимоги щодо обмеження адміністративних дій метою, якої необхідно досягти, а також обов'язку публічної адміністрації зважати на наслідки своїх рішень, дій та бездіяльності;

підконтрольності • як обов'язкового внутрішнього та зовнішнього, в тому числі судового, контролю за діяльністю публічної адміністрації;

відповідальності як обов'язку кожного адміністративного органу відповідати за свої дії та прийняті рішення перед особою та суспільством.

Особлива увага має бути приділена процедурним гарантіям захисту прав приватних осіб, до числа яких належать гарантії:

1) забезпечення права приватної особи бути вислуханою перед прийняттям адміністративного акта;

2) доступу адресата адміністративного акта або зацікавленої особи до матеріалів справи;

3) обмеження дискреційних повноважень адміністративних органів з урахуванням принципу пропорційності;

4) прийняття адміністративного акта протягом розумного (обґрунтованого) строку;

5) обов'язкового мотивування (обґрунтування) адміністративного акта;

6) визнання права приватної особи на допомогу та представництво в адміністративній процедурі;

7) наявності засобів правового захисту від адміністративного акта та обов'язкового повідомлення адміністративним органом порядку його оскарження.

1.2 Сучасні підходи до управління якістю

Сучасний стан управління на основі якості (моделі якості діяльності) може бути охарактеризований такими складовими:

Авторські моделі та школи TQM.

Стандартизовані моделі систем управління.

Моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного самооцінювання.

Інші моделі, спрямовані на досягнення найвищої якості.

Інструменти (техніки), що отримали назву «інжиніринг якості» [9].

Авторські моделі та школи TQM пропонують відомі фахівці – «гуру якості», наприклад, Дж.Окланд та Г.Канджи (Велика Британія), В.А.Лапідус (Росія), школа Інституту Джурана (США) та пов'язана з нею школа Асоціації Л.Сендхольма (Швеція). Стандартизовані моделі управління якістю на сьогодні представлені моделлю міжнародного стандарту ISO 9001, що встановлює мінімальні вимоги до СУЯ, та моделями міжнародних стандартів щодо інших систем управління, що є сумісними з ISO серії 9000.

Найбільш визнаними у світі моделями організаційної досконалості (моделі «ідеальних організацій»), на базі яких проводяться регіональні, національні та міжнародні конкурси, є: модель Національної премії Едварда Демінга (Японія, 1950); модель Національна премія Малькольма Болдріджа (США, 1987); Модель Європейського фонду управління якістю – EFQM (Європа, 1991).

Серед інших моделей, спрямованих на досягнення найвищої якості, найбільшої популярності в останні роки набули «Шість сігма» («Six Sigma») та «ощадливе управління» (Lean). До сучасного «інжинірингу якості» належить значна кількість методів та методик, які використовують для збору, обробки та аналізу інформації з метою прийняття управлінських рішень. Серед достатньо нових мультидисциплінарних підходів, що, безумовно, дістануть у XXI ст. подальшого розвитку як інструменти якості, визначають: систему економіки якості; збалансовану систему показників (Balanced ScoreCard, BSC); теорію «організацій, що навчаються» (Learning Company); управління знаннями (Knowledge Management); теорію та практику управління змінами (Change Management) [10].

Досвід багатьох організацій свідчить, що існує тенденція інтеграції різноманітних елементів означених складових управління на основі якості. На таку тенденцію вказує й перелік методів, інструментів і технік, що рекомендовані для користувачів

стандартів ISO серії 9000, який наведений у міжнародному стандарті ISO 10014:2006 [11]. Кожна організація, яка прагне досконалості, обирає свій унікальний набір адаптованих до власної організаційної культури методологій, методів та методик. Управління якістю значний час було надбанням приватного сектора і лише на початку 1990-х прийшло у сектор надання публічних послуг як частина модернізаційних реформ. У світовій та вітчизняній практиці забезпечення якості процесів та послуг в муніципальному управлінні здійснюється шляхом системного поєднання таких чотирьох елементів: упровадження стандартів публічних послуг; упровадження СУЯ; застосування загальної схеми оцінювання (CAF) або інших моделей організаційної досконалості; поширення позитивної практики та бенчмаркінгу [10].

1.3 Стандарти ISO серії 9000

Ядро стандартів системи якості серії ISO 9000 складають чотири міжнародних стандарти: ДСТУ ISO 9000:2015 [3], ДСТУ ISO 9001:2015 [12], ISO 9004:2018 [13] та ISO 19011:2018 [14], що містять вимоги та рекомендації щодо розробки та запровадження результативної (ефективної) СУЯ. Ці стандарти універсальні і застосовуються як у виробничій сфері, так і у сфері надання послуг.

ISO 9000 містить основні положення СУЯ і визначає термінологію для них.

ISO 9001 установлює вимоги до СУЯ, якщо організація хоче продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію (послуги), яка відповідає вимогам замовників і застосовних регламентів, а також прагне належним чином задовольнити замовників.

ISO 9004 містить рекомендації щодо результативності та ефективності СУЯ. Метою цього стандарту є поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін.

ISO 19011 (універсальний стандарт для всіх стандартів серії ISO і не тільки) містить рекомендації щодо здійснення аудиту СУЯ і систем управління навколишнім середовищем.

У стандартах серії ISO 9000 розмежують вимоги до СУЯ і вимоги до продукції (послуг).

У стандарті ISO 9001 встановлено вимоги до СУЯ. Вони загальні і застосовні до організацій усіх галузей промисловості чи економіки незалежно від категорії пропонованої продукції (послуг). Стандарт ISO 9001 не встановлює безпосередньо вимог до продукції (послуг).

Нове видання стандарту дає рекомендації, як організація повинна прийняти системний підхід задля досягнення мети – задоволення замовника у складному, вибагливому та постійно мінливому середовищі, має більш логічну та раціональну модель управлінського циклу «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) (рис. 1.3).

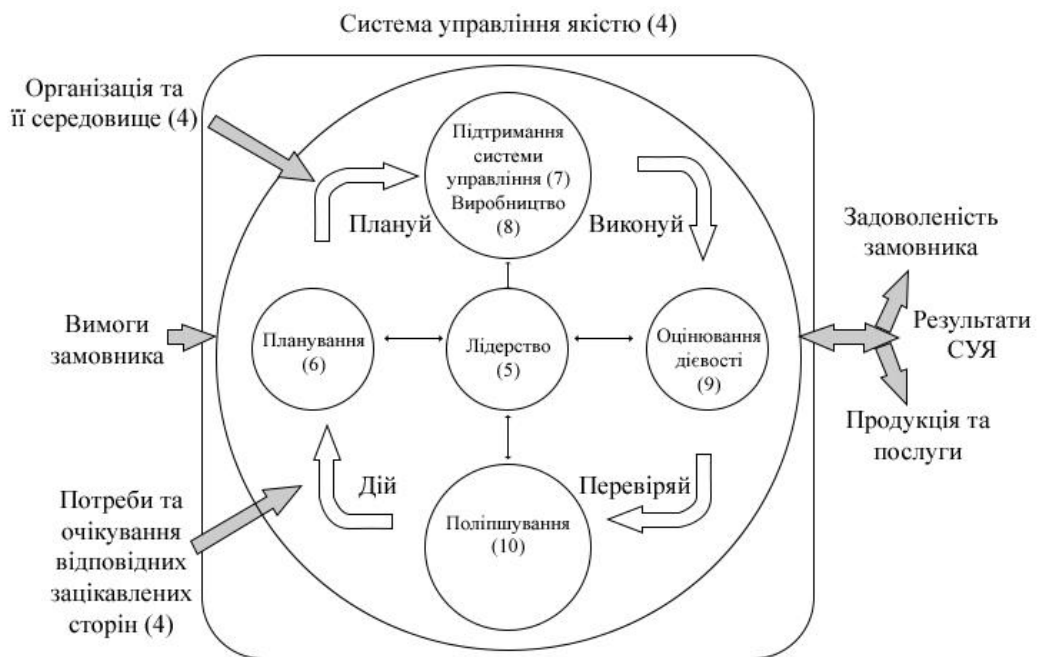


Рис. 1.3 Модель СУЯ згідно з стандартом ISO 9001:2015

Стандарти ISO 9004 і ISO 9001 доповнюють один одного. ISO 9004 може бути використаний самостійно, хоча він не призначений для сертифікації третьою стороною, регламентування чи для укладання контрактів.

У порівнянні із стандартом ISO 9001, який забезпечує управління якістю товарів і послуг, покращання задоволеності замовників, ISO 9004 надає ширші перспективи управління якістю, особливо для підвищення продуктивності. Він буде

корисний для організацій, керівництво яких хотіло б вийти за рамки ISO 9001 у прагненні до постійного вдосконалення через задоволеність замовників і інших зацікавлених сторін.

ISO 9004 дає можливість організаціям підвищити якість товарів і послуг для своїх замовників шляхом самооцінки як важливого інструменту, що дозволяє організаціям:

- здійснювати бенчмаркінг (тест продуктивності від рівня зрілості, що охоплює керівництво, стратегії, систем управління ресурсами і процесами);
- визначати свої сильні і слабкі сторони;
- знаходити можливості для поліпшень, інновацій.

1.4 Застосування принципів управління якістю та ризик орієнтованого підходу при наданні адміністративних послуг

Як свідчить світовий досвід, найбільш результативним механізмом підвищення якості функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування з точки зору потреб споживачів є провадження в їх діяльність стандартів і процедур, які приводять системи управління в державному секторі до єдиних з бізнес-сектором. Одним з прикладів такої ефективної стандартизації є запровадження в органах державної влади та місцевого самоврядування СУЯ на основі стандарту ISO 9001. СУЯ, відповідно до міжнародного стандарту ISO, ДСТУ IWA 4:2009 [17] успішно функціонує в органах державного управління та місцевого самоврядування більшості країн ЄС [18, 19].

В Україні завдання щодо впровадження та сертифікації систем управління якістю у сфері державного управління визначено Постановою КМУ від 11.05.2006 р. № 614 “Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади” [20].

Усі СУЯ повинні створюватися, запроваджуватися та функціонувати згідно з принципами, викладеними у стандарті ISO 9000:

Принцип 1. Орієнтація на замовника.. Вище керівництво повинно розуміти

поточні і майбутні потреби громадян, виконувати їхні вимоги і намагатися перевищити їхні очікування та спонукати до цього всіх посадових осіб. Тобто, ідея служіння громаді - пріоритетний напрямок у діяльності органів, які надають АП.

Принцип 2. Лідерство — ключовий принцип СУЯ. Управління підприємством, управління проектами, створення, впровадження й експлуатація СУЯ — це області діяльності, де необхідне лідерство.

Принцип 3. Задіяність персоналу. Залучення персоналу на практиці означає систематичну можливість кожного співробітника брати участь у прийнятті і реалізації управлінських рішень. Така можливість народжує в людях почуття відповідальності і причетності, що підсилює мотивацію до творчої праці.

Принцип 4. Процесний підхід. Всі види діяльності в організації розглядаються як процеси. Процеси — це логічно упорядковані послідовності кроків (робіт, етапів, елементів), що перетворюють вхідні дані у вихідні дані. Таке розуміння процесів близько до представлення про алгоритми, і це дає можливість використання інформаційних технологій для візуалізації процесів і одержання результатів для своєчасного прийняття управлінських рішень. На рис. 1.4 наведено типовий перелік процесів управління якістю на прикладі суб’єктів місцевого самоврядування.



Рис. 1.4 Типові процеси управління якістю в суб’єктах місцевого самоврядування.

Графічне зображення процесів (побудова карт) застосовується для полегшення розуміння процесів і управління ними. Після того як будуть складені всі карти (з необхідним ступенем деталізації) і розроблені системи вимірювань, графічне зображення вважається завершеним. Побудова карт йде «зверху-вниз», починаючи з макропроцесів, а потім деталізуються більш низькі рівні процесів і окремі дії (рис. 1.5). На вищих рівнях переважно розглядаються інформаційні потоки, далі, на наступних рівнях додаються матеріальні потоки. Ступінь деталізації визначається самою організацією в залежності від зручності управління, рівня підготовки персоналу. Останній рівень деталізації зображується алгоритмічною схемою всіх дій. Алгоритмічні схеми застосовують для деталізації підпроцесів, які можна зобразити лише низкою послідовних дій



Рис. 1.5. Спрощений бізнес-процес надання адміністративної послуги.

Принцип 5. Поліпшення. При систематичному поліпшенні процесів поступово з'являється можливість зниження втрат і відповідно ціни продукції за рахунок зростаючого «зазору» між собівартістю і ціною. Постійне поліпшення починається з людини, з удосконалювання її особистих якостей, знань, навичок і умінь. Найбільш важливий аспект безупинного удосконалювання — це навчання персоналу.

Принцип 6. Прийняття рішень на підставі фактичних даних. Прийняття

рішень може бути складним процесом і це завжди передбачає деяку невизначеність. Часто це охоплює чимало видів і джерел вхідних даних, а також їх інтерпретацію, яка може бути суб'єктивною. Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та можливі непередбачені наслідки. Аналізування фактів, доказів і даних зумовлює більшу об'єктивність і впевненість у прийнятті рішень.

Принцип 7. Керування взаємовідносинами. Цей принцип націлений на створення нових відносин з постачальниками — «Разом зробимо, разом виграємо». При постійних відносинах з постачальниками можна говорити про управління ланцюжками доданих цінностей для споживачів.

Крім вказаних принципів управління якістю, однією з основних вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [12] до будь-яких організації є активне впровадження принципів ризик-орієнтованого менеджменту. Для цього вимагається постійно проводити оцінку ризиків і приймати рішення, засновані на результатах цієї оцінки. Такий підхід до застосування технологій і методів оцінки ризиків дає можливість організації більш ефективно проводити запобіжні заходи та заходи щодо покращення його діяльності. Для більш ефективного управління ризиками ISO розробила спеціальну серію стандартів ISO 31000 [15, 16], які добре скорельовані зі стандартами ISO 9001 і можуть служити методичною основою при впровадженні принципу прийняття рішень на основі оцінки ризиків у СУЯ установ та органів, які надають АП.

У червні 2018 р. з метою виявлення рівнів зрілості СУЯ у ряді міст-партнерів було проведено експертне опитування (анкетування за допомогою спеціально розроблених анкет та структуровані інтерв'ю з посадовими особами, які відповідають за функціонування та постійне поліпшення СУЯ).

Основні питання опитування:

ступінь впровадження СУЯ;

необхідність сертифікації СУЯ;

характер організаційних змін після впровадження СУЯ;

основні перешкоди на шляху впровадження СУЯ;

основні напрями подальшого вдосконалення систем надання якісних АП.

За результатами проведеного опитування були відзначено значний ступінь упровадження елементів СУЯ в усіх органах місцевого самоврядування, де системи пройшли незалежне оцінювання відповідності:

реалізований принцип лідерства вищого керівництва;

наявна та підтримується в актуалізованому стані документація СУЯ;

розроблені додаткові внутрішні документи, застосування яких дозволяє підвищити рівень організаційної культури та позитивно впливає на якість надання АП («Етичний кодекс», «Довідник посадовця» тощо);

спостерігається значний рівень залучення персоналу;

здійснюються процедури встановлення рівня задоволення замовників;

активно йдуть процеси постійного поліпшування.

Уповноважені з якості та співробітники, які активно працюють над удосконаленням процесів надання муніципальних послуг 100 % вважають доцільною сертифікацію СУЯ. За результатами опитування представників органів місцевого самоврядування міст-партнерів, де СУЯ вже впроваджені, найбільш вагомими працівниками визнані зміни за такими чотирма напрямками:

покращення іміджу установи;

підвищення якості послуг для споживачів;

створення основи для збереження та передачі організаційних знань;

покращення гнучкості та керованості організації.

Узагальнені результати опитування понад 100 працівників органів місцевого самоврядування міст-партнерів, де СУЯ вже впроваджені, щодо характеру організаційних змін подано на рис. 1.6.

Серед основних перешкод на шляху впровадження СУЯ визначені (рис. 1.7):

ментальність персоналу;

складність визначення критеріїв оцінки процесів та послуг;

складність здійснення моніторингу якості процесів та послуг.

Представники органів місцевого самоврядування міст-партнерів, де СУЯ вже сертифіковані, зацікавлені у подальшій підтримці систем, проведенні наглядових та ресертифікаційних аудитів, а також упровадженні інших підходів до поліпшення

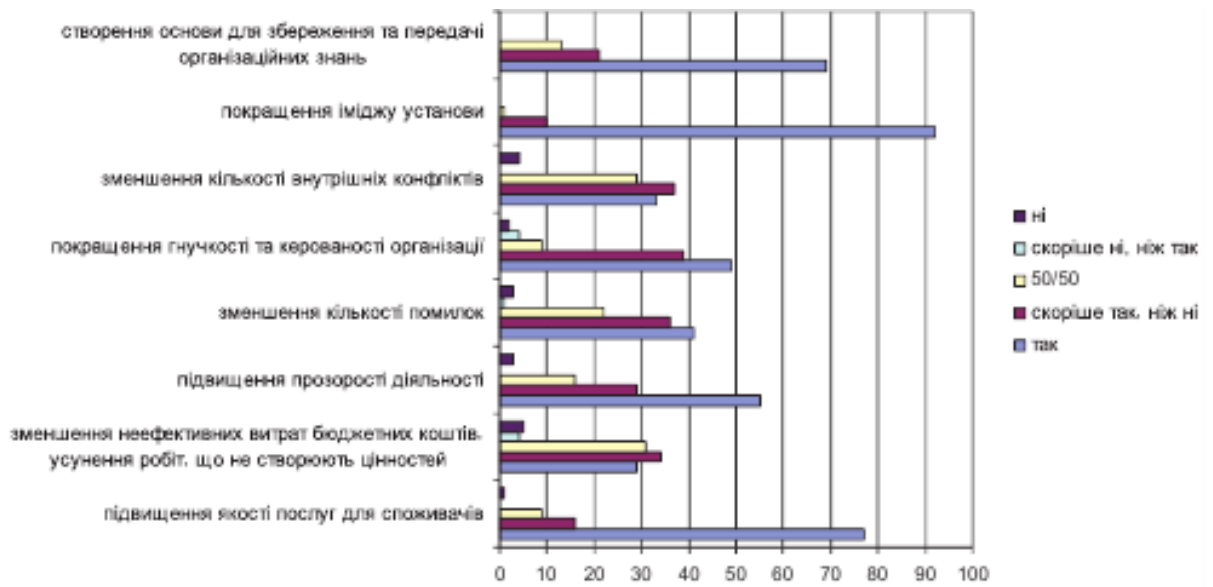


Рис. 1.6. Характер організаційних змін після впровадження СУЯ при наданні муніципальних послуг (за результатами опитування працівників)

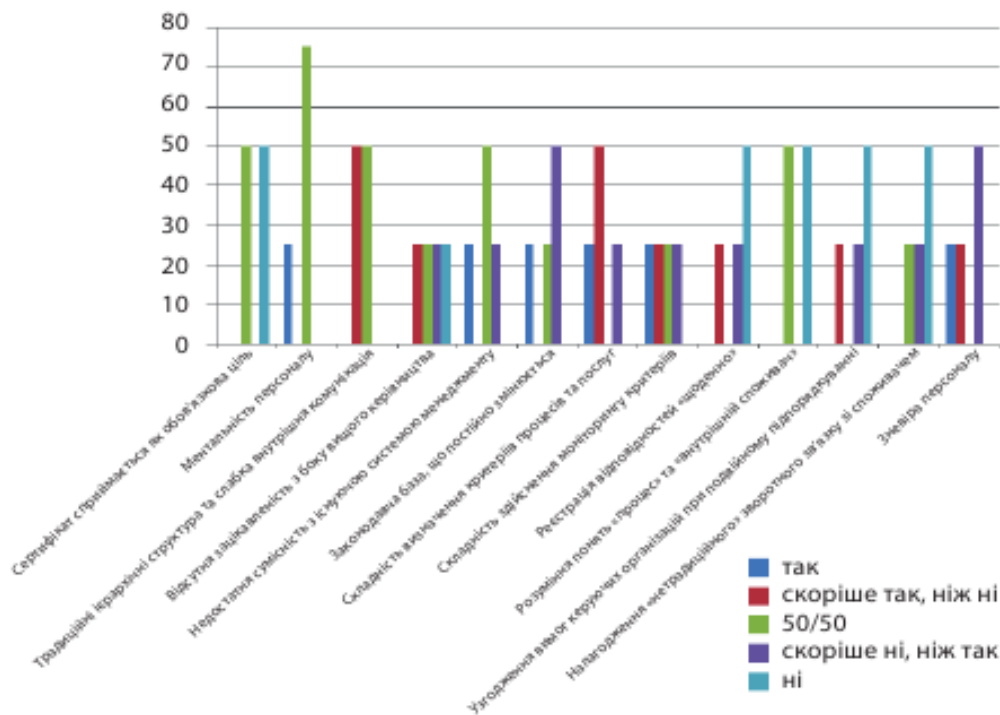


Рис. 1.7. Узагальнення результатів опитування уповноважених з якості щодо основних перешкод на шляху впровадження СУЯ

якості АП та підвищення рівня організаційної досконалості органів муніципального управління.

Серед найцікавіших тем для подальшого підвищення компетентності працівників органів муніципального управління були визначені такі (рис.1.8):

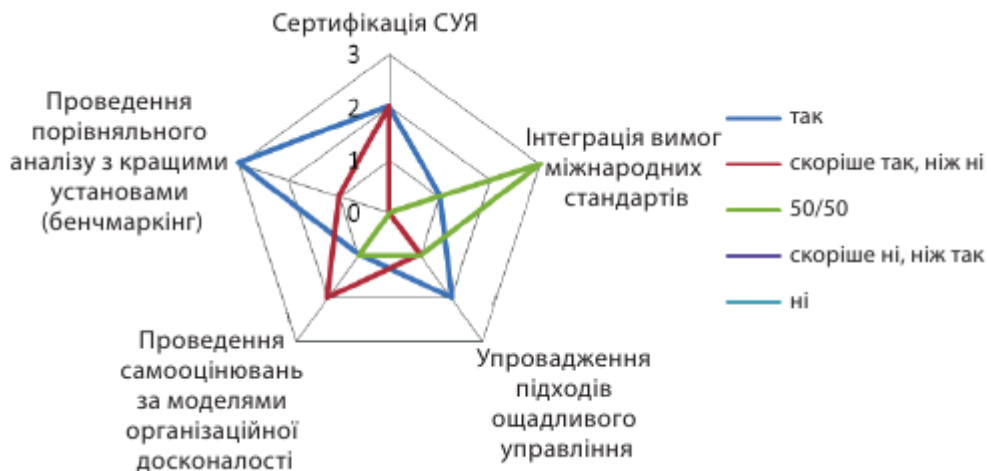


Рис.1.8. Напрями вдосконалення СУЯ органу муніципального управління (за результатами опитування уповноважених з якості)

процесний підхід та оцінювання результативності процесів;

упровадження ризик-менеджменту;

налагодження зворотного зв'язку з замовниками;

можливості інтеграції вимог різних стандартів;

упровадження методів ощадливого управління;

проведення самооцінювання за моделями організаційної досконалості;

впровадження систем оцінки Key Performance Indicators / Balance Score Card)

– ключові показники результативності;

проведення порівняльного аналізу з кращими установами (бенчмаркінг).

1.4 Висновки до першого розділу

У розділі проведено аналіз теоретичних основ управління якістю при наданні адміністративних послуг.

Визначено поняття адміністративних послуг, їх класифікація та місце серед інших публічних послуг. Установлено, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

Досліджено сучасні підходи до управління якістю. Встановлено, що зараз у цьому напрямку діяльності застосовують авторські моделі та школи TQM, стандартизовані моделі систем управління, моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного само оцінювання, інструменти (техніки), що отримали назву “інжиніринг якості”. Значну увагу приділено стандартам ISO серії 9000 та принципам управління якістю, задекларованим у цих стандартах.

Визначено, що застосування ризик-орієнтованого підходу при наданні адміністративних послуг вимагає постійно проводити оцінку ризиків і приймати рішення, засновані на результатах цієї оцінки. Такий підхід до застосування технологій і методів оцінки ризиків дає можливість організації більш ефективно проводити запобіжні заходи та заходи щодо покращення його діяльності.

Проаналізовано практики впровадження систем управління якістю при наданні адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування України. Встановлено, що значна чисельність проектів щодо запровадження СУЯ відповідно до ISO 9001 була реалізована за підтримки міжнародних проектів. У деяких містах ці проекти були успішно реалізовані й стали підставою для ініціювання подальших ініціатив по зміцненню муніципального управління. Інші стикаються з певними труднощами і усвідомлюють, що ця діяльність не була ретельно продумана до прийняття рішення про ініціювання проекту. Обидві ситуації є досить типовими для України, і вимагають надання професійної консультативної допомоги особам, які риймають рішення у відповідних ситуаціях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1 Вітчизняна нормативна база щодо надання адміністративних послуг

Проблематика АП є однією з небагатьох, що перебуває в постійному полі зору Української держави починаючи з 2006 року, коли Урядом було затверджено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [5]. У цій Концепції було зафіксовано важливі положення доктрини АП (поняття АП та принципи їх надання), визначені основні задачі реформи. Особливу увагу приділено визначенню критеріїв, за якими має оцінюватися якість надання АП.

На виконання Концепції у Міністерстві економіки було розроблено «Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг» [21].

Певним підсумком ініціатив Кабінету Міністрів у сфері адміністративних послуг у 2009 році можна вважати Постанову «Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг» від 17 липня 2009 року №737, якою Кабінет Міністрів затвердив Тимчасовий порядок надання державних, у тому числі адміністративних послуг [22].

Власне з 2010-2011 років почала приділятися увага й інтегрованим офісам з надання АП. До міст лідерів (зокрема, Вінниці та Івано-Франківська, які ініціативно відкрили перші центри АП) почали додаватися й інші, підтримані державою пілотні міста (Луганськ, Кіровоград, Київ).

Ця урядова політика знайшла своє відображення в ухваленому 6 вересня 2012 року Законі України «Про адміністративні послуги» [4]. Попри неоднозначність з теоретичної точки зору законодавчої фіксації категорії «адміністративні послуги», наразі може йтися і про його позитивний вплив. Це, зокрема, визначення завдань

органам місцевого самоврядування та районним державним адміністраціям щодо утворення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП); законодавча заборона вимагання документів та інформації, якою вже володіють суб'єкти надання адміністративних послуг, або яку вони можуть отримати самостійно; введення поняття «адміністративний збір» як єдиної плати за адміністративну послугу (на заміну «державного мита», реєстраційних зборів, ліцензійних зборів тощо) тощо.

Серед підзаконних актів, прийнятих на виконання Закону «Про адміністративні послуги» необхідно назвати постанови Кабінету Міністрів України:

«Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 20 лютого 2013 року №118 [23];

«Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 1 серпня 2013 року №588 [24];

«Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30 січня 2013 року № 44 [25];

«Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг» від 29 травня 2013 року №379 [26];

«Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» від 30 січня 2013 року № 57 [27];

«Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 3 січня 2013 року №13 [28];

а також Розпорядження Кабінету Міністрів України:

«Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року» 24.07.2013 р. № 614-р [29];

«Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. №523-р [30], яким затверджено Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через центр надання адміністративних послуг;

«Про схвалення концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 16 листопада 2016 р. № 918-р [31];

Дерегуляція сфери адміністративних послуг почалася з 5 квітня 2015 року, коли вступив в дію Закон України «Про внесення змін у деякі законодавчі акти України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 №191-VII [32]. Метою закону була дерегуляція господарської діяльності, що мала дати можливість Україні підвищити позицію у міжнародному рейтингу Світового банку «Doing Business», який відображає умови ведення бізнесу в різних країнах світу.

До позитивних змін в сфері адміністративних послуг можна віднести [129]:

скасування низки документів дозвільного характеру;

скорочення термінів надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації суб'єктів господарювання;

зроблені кроки щодо впорядкування оплати за адміністративні послуги, однак поки що лише в сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно;

розширення повноважень адміністраторів ЦНАП щодо державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, а також державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців.

Однак слід звернути увагу, що КМУ залишив за собою право визначати і «інших осіб», які будуть мати такі ж самі повноваження з реєстрації, що і адміністратори ЦНАП. Це може привести до паралельних прийомів і нових додаткових платежів за реєстрацію прав на нерухоме майно.

Крім того, до негативних наслідків можуть привести норми Закону, які передбачають можливість надання органами реєстрації додаткових платних послуг, пов'язаних із здійсненням державної реєстрації, надання заявникам можливості отримувати адміністративної послуги за додаткову плату у скорочені терміни, що порушує принцип рівного доступу до ап та створює корупційні ризики.

2.2 Поточний стан та проблеми розбудови мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні

Надання АП фізичним та юридичним особам в Україні може здійснюватися безпосередньо органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування; через «інтегровані офіси» (ЦНАП) або через Єдиний державний портал адміністративних послуг.

Концепція ЦНАП передбачає створення єдиного місця прийому громадян та суб'єктів господарювання щодо усіх або більшості необхідних їм адміністративних послуг. Тобто це, насамперед, запровадження «єдиної приймальні» для органів та підрозділів, що раніше окремо контактували із відвідувачами.

У різних країнах установи з надання послуг називаються по-різному, наприклад, «офіс для громадян» або «служба для громадян» (ФРН), «адміністративний центр» або «служба (відділ) обслуговування мешканців» (Польща), «інтегрований офіс» (Канада) тощо [1]. В англomовному варіанті дуже поширена назва таких утворень, чи навіть точніше назва способу надання послуг «one-stop-shop», що часто перекладають як «магазин однієї зупинки». Тут доцільнішим є не букввальний переклад, а змістовний, тобто сенс, що закладається в такий офіс: щоб особа могла отримати будь-яку послугу або максимум послуг в одному місці.

У поточній практиці України використовувалося багато індивідуальних назв для таких новоутворень, наприклад: Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» (Вінниця), Центр надання адміністративних послуг (Івано-Франківськ), Центр муніципальних послуг (Кривий Ріг) тощо. В принципі кожна з цих назв є цілком прийнятною. Але надалі використовується назва «Центр надання адміністративних послуг» (або аббревіатура – ЦНАП), оскільки саме вона зафіксована і в Законі України «Про адміністративні послуги» [4].

У спрощеному вигляді ЦНАП – це приміщення та працівники, що

здійснюють прийом суб'єктів звернень. За українським законодавством, такі працівники – це адміністратори, які приймають заяви від суб'єктів звернень, передають отримані документи на опрацювання суб'єктам надання АП, а потім повертають суб'єктам звернення результати наданих послуг.

ЦНАП великого міста, як правило, включає в себе також працівників першого контакту (рецепцію), де здійснюється загальне інформування відвідувачів та надання допомоги у реєстрації в системі керування чергою.

Обидві вищеописані умовні групи персоналу ще називають «фронт-офісом» – частиною ЦНАП, у якій відбувається контакт суб'єктів звернення з працівниками органу влади. В принципі саме фронт-офіс в Україні і є ЦНАПом для споживачів послуг. Адже за українським законодавством ЦНАП та його адміністратори мають виступати переважно посередниками, що приймають заяви від суб'єктів звернення, а потім повертають результати наданих послуг.

Зроблено це було насамперед з антикорупційною метою, щоб «розірвати» спілкування відвідувачів зі службовцями, що приймають рішення. У західних країнах такої абсолютизації ролі персоналу у боротьбі з корупцією немає, і вони можуть опрацьовувати справи і по суті. Це особливо виправдано, якщо послуга надається невідкладно, тобто за один візит особи. Але й у триваліших справах у західних країнах персонал таких офісів частину часу працює на прийомі відвідувачів, а потім – частину часу може опрацьовувати справи у закритій від громадян частині приміщення.

Цю закриту для відвідувачів частину адміністрації називають «бек-офісом». Його складають тематичні (фахові) структурні підрозділи / органи з опрацювання справ по суті. Це стосується справ, які потребують тривалого опрацювання (вивчення документів, витребування додаткових документів, погоджень тощо) або досі належать до компетенції інших органів, аніж ті, що утворили ЦНАП (наприклад, Державна міграційна служба). У маленьких інтегрованих офісах на 3-4 робочих місця цей розподіл на фронт-офіс та бек-офіс може бути досить умовним. І окрема рецепція також, як правило, не створюється.

Станом на 01.10. 2018 р. в Україні функціонувало 775 ЦНАП (рис. 2.1), 442 з яких утворено районними державними адміністраціями (рис. 2.2), решта –

органами місцевого самоврядування.



Рис. 2.1. Мережа ЦНАП в Україні станом на 01.10.2018

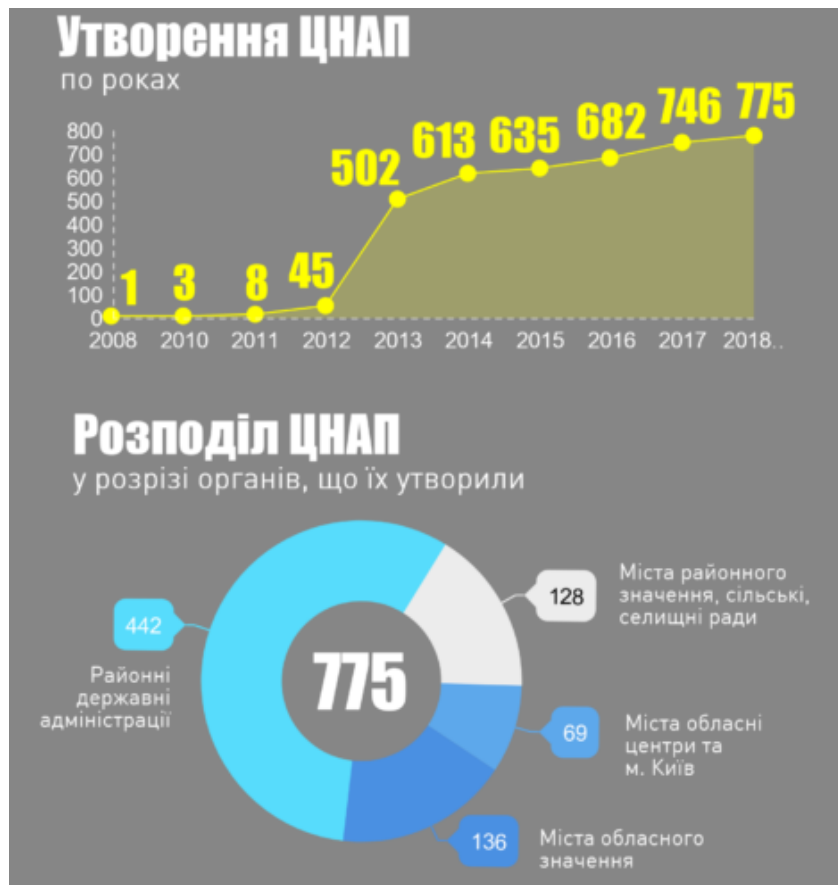


Рис. 2.2. Розвиток мережі ЦНАП за роками та у розрізі органів, що їх утворили
 Узагальнені за 2018 рік дані щодо кількості послуг, що надаються у ЦНАП наведені на рим. 2.3.

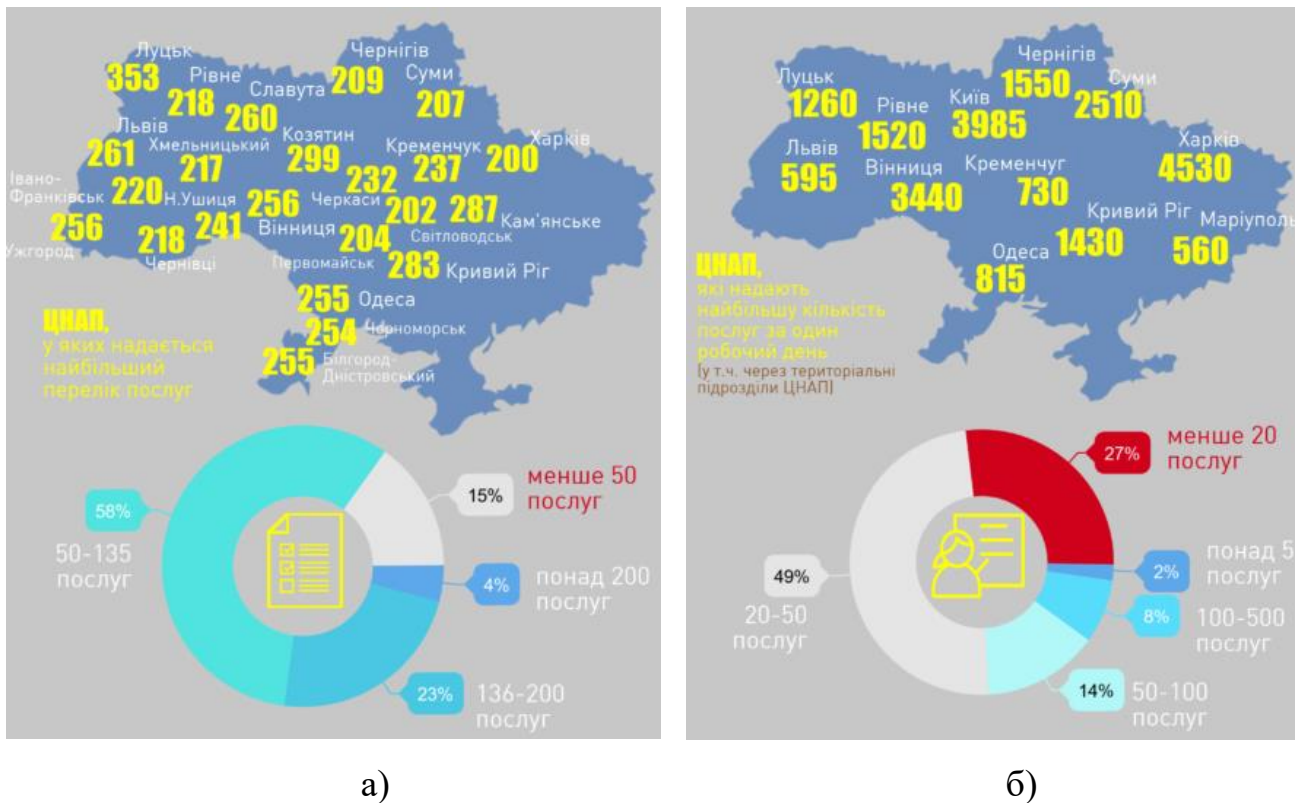


Рис. 2.3. Кількість послуг, що надаються у ЦНАП:

а) загальна; б) середня за один робочий день

Загалом, протягом останніх двох років зростання кількості ЦНАП відбувалось за рахунок створення нових центрів органами місцевого самоврядування. Основним стимулом для цього стала реформа децентралізації.

Попри зростання кількості ЦНАП територіальна доступність послуг для громадян повною мірою не забезпечена.

Існують різні підходи до визначення територіальної доступності послуг. Одним із критеріїв належної територіальної доступності послуг є відстань до ЦНАП – не більше 5-10 км. Водночас гранична відстань вважається прийнятною, якщо послуги доступні для переважної більшості громадян (наприклад, доступність послуг в межах 5 км має бути забезпечена для 90-95 % мешканців округи) і у

зручний для них час та спосіб (дорога до ЦНАП має забирати не більше 30-60 хв. на громадському чи іншому доступному транспорті).

Дослідження Офісу реформи адміністративних послуг (червень 2017 р.), проведене спільно з Мінекономрозвитку, яке стосувалося 701 ЦНАП у 25500 населених пунктах України, показало, що для майже 70 % населення забезпечена 10-хвилинна доступність до ЦНАП, для 17 % – доступність у межах 10-20 хвилин, 11 % – у межах 20-30 хвилин. 3 % населення (близько 1,2 млн осіб) в Україні проживає в зоні доступності більше 30 хвилин до ЦНАП [34].

Аналіз результатів цього дослідження показав, що в регіональному розрізі найбільше підвищення територіальної доступності послуг потребує Закарпатська область (табл. 2.1). Питання забезпечення належної територіальної доступності населення до ЦНАП є також актуальним для ОТГ, 40 % мешканців сільської місцевості [34].

Таблиця 2.1

Часова доступність ЦНАП для населення (в регіональному розрізі)

№	Область	Часова доступність населення до ЦНАП (% населення області, що проживає в зоні доступності до ЦНАП)		
		10 хвилин	20 хвилин	30 хвилин
1.	Вінницька	61,7	90	99,6
2.	Волинська	58,7	81,8	94,4
3.	Дніпропетровська	85,9	94,4	99,3
4.	Донецька	63,3	71,8	98,7
5.	Житомирська	62,5	84,3	96,4
6.	Закарпатська	47,3	70,3	84,8
7.	Запорізька	78,8	91,2	97,4
8.	Івано-Франківська	54,4	77,4	91,4
9.	Київська	86,6	96,2	99,4
10.	Кіровоградська	62,5	82,4	98,5
11.	Луганська	63,8	78,5	94,9
12.	Львівська	74,2	93,9	98,8
13.	Миколаївська	69,4	87	97,7
14.	Одеська	77,8	87,9	98,6
15.	Полтавська	63,8	83,4	97,6
16.	Рівненська	56,8	75,9	89,5
17.	Сумська	52,2	77,3	93,9
18.	Тернопільська	52,2	77,3	93,9
19.	Харківська	73,1	90,7	98,2
20.	Херсонська	62,9	80,8	97,5
21.	Хмельницька	59	80,9	97,5
22.	Черкаська	65,5	86,7	97,8
23.	Чернівецька	63,5	86,3	99,3
24.	Чернігівська	59	77,6	92,4

Проведений аналіз результатів досліджень дозволив виділити основні проблеми розбудові мережі ЦНАП та наданні якісних АП в Україні:

- а) послуги органів виконавчої влади, в тому числі ті, що є найбільш

популярними серед населення, інтегровані до ЦНАП не в повному обсязі;

б) надання частини АП, які містить розширений перелік (наприклад, послуг у будівельній сфері, частковопослуг реєстрації актів цивільного стану, тощо), потребує узгоджених рішень між органом виконавчої влади, що є суб'єктом їх надання, та органами, які утворили ЦНАП. На практиці це призводить до появи ЦНАП, які надають різні обсяги АП, навіть у межах однією адміністративно-територіальної одиниці;

в) доступність для громадян найбільш затребуваних АП соціального характеру залишається на низькому рівні;

г) низький рівень обізнаності райдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо можливостей залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги для розвитку ЦНАП;

д) неповна інтеграція АП органів виконавчої влади до ЦНАП ускладнює застосування центрами комплексного підходу до надання АП – за моделлю життєвих ситуацій (коли одна подія в житті людини вимагає отримання кількох АП);

е) на сьогоднішній день не існує єдиного підходу щодо стандарту якості надання послуг у ЦНАП;

є) на сьогоднішній день більшість ЦНАП дотримується мінімальних обов'язкових умов надання адміністративних послуг, визначених Законом України про надання адміністративних послуг. Проте на даному етапі цього вже недостатньо для задоволення потреб громадян у якісних послугах.

2.3 Стандарти та критерії оцінки якості надання адміністративних послуг

Обов'язковим напрямком роботи щодо підвищення якості надання АП є визначення критеріїв оцінки якості та стандартів надання АП. Керівні вказівки із зазначених питань викладені у [21].

Стандарт має включати вимоги, що забезпечують необхідний рівень доступності і якості АП в цілому, а також на кожному етапі її надання, включаючи

внесення запиту про надання АП, його оформлення і реєстрацію, очікування надання АП, її одержання, контроль за якістю АП і розгляд скарг одержувача.

Стандарт повинен:

забезпечувати мінімізацію витрат часу та інших ресурсів одержувача;

передбачати можливість звернення із запитом до адміністративного органу у письмовій та/або усній формі, а також з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;

забезпечувати мінімізацію дій одержувача та кількості документів, що ним надаються;

закріплювати вимірювані вимоги до якості і доступності АП;

враховувати думку та інтереси одержувача.

Стандарт повинен містити:

перелік категорій одержувачів, у тому числі вразливих верств населення;

перелік документів, необхідних для надання АП;

склад і послідовність дій одержувача та адміністративного органу, опис етапів надання послуги;

вимоги до строку надання АП, а також до строків здійснення дій, прийняття рішень у процесі надання АП;

вичерпний перелік підстав для відмови у наданні АП;

опис результату, який повинен отримати одержувач;

інформацію про платність або безоплатність надання АП та розмір плати за її надання, якщо плата передбачена;

вимоги до посадових осіб, які безпосередньо забезпечують надання АП, включаючи вимоги до їх кваліфікації;

вимоги до місця надання АП з урахуванням його транспортної і пішохідної доступності;

режим роботи адміністративного органу, порядок прийому одержувачів, у тому числі можливість одержання бланків запитів про надання АП та їх реєстрації тощо;

черговість надання АП (здійснення дій та прийняття рішень) у випадку перевищення попиту на АП над можливістю її надання без очікування, у тому числі

терміни й умови очікування надання АП;

вимоги до інформаційного забезпечення одержувача при зверненні за одержанням та у ході надання АП;

особливості надання АП особам похилого віку та інвалідам тощо;

порядок подачі, реєстрації і розгляду скарг на недотримання стандарту;

порядок виправлення можливих недоліків наданої АП і відшкодування збитків одержувачу.

Стандарт може містити інші положення, необхідні для підвищення якості і доступності АП.

Стандарт повинен містити посилання на нормативно-правові акти, що стосуються надання АП. Стандарт може містити положення, що поліпшують умови надання АП порівняно з положеннями відповідних нормативно-правових актів.

Виклад положень стандарту повинен бути доступним для розуміння одержувача, відповідати послідовності дій з надання АП і супроводжуватися прикладами і схемами, що пояснюють порядок надання адміністративної послуги.

Стандарт без необхідності не повинен містити спеціальних термінів.

Стандарт повинен забезпечувати дотримання таких мінімальних вимог до процедури надання АП:

1. Час і строк надання АП.

Строк надання АП не повинен перевищувати часу, мінімально необхідного для виконання послідовності дій (прийняття рішень), необхідних для надання АП, з дотриманням установлених нормативів інтенсивності праці.

Строк надання АП, що не вимагає проведення спеціальних досліджень (експертиз), не повинен перевищувати п'ятнадцяти робочих днів, у разі участі у наданні АП декількох адміністративних органів – одного місяця.

Строк надання АП, що вимагає проведення спеціальних досліджень (експертиз), не повинен перевищувати часу, необхідного для їх проведення, збільшеного на п'ять робочих днів.

Час прийому одержувача в адміністративному органі повинен передбачати можливість звернення до даного органу принаймні три рази на тиждень не менше

ніж по чотири години.

Прийом одержувача адміністративним органом з питань, не пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності, повинен закінчуватися принаймні два дні на тиждень не раніше двадцятої години вечора.

2. Запит про надання АП.

У разі коли для одержання АП необхідне заповнення стандартних бланків, вони повинні бути доступні одержувачу в паперовій та електронній формах. Одержувачу має бути надана можливість отримати бланк і заповнити його поза приміщенням адміністративного органу.

При прийнятті від одержувача документів йому повинна бути видана розписка з описом прийнятих документів. У розписці повинні міститися: мета звернення, прізвище, ім'я, по батькові співробітника, що прийняв документи, номер його службового телефону, дата і час прийняття документів і висновок про відповідність документів тим установленим вимогам, дотримання яких може бути перевірене в момент одержання документів. При дистанційному способі надання послуги розписка надсилається поштою.

Відмова у прийнятті документів можлива тільки у випадках звернення до неналежного органу чи ненадання всіх документів, необхідних для надання адміністративної послуги. Відмова повинна бути мотивована.

Забороняється вимагати документи, не зазначені у стандарті.

При неправильному оформленні документів одержувачу повинні надаватися роз'яснення про порядок усунення недоліків. Після усунення недоліків повторна відмова на підставі неправильного оформлення документів не допускається, за винятком випадків, коли недоліки містяться у документах, що при попередньому зверненні не були представлені.

3. Забезпечення сприятливих умов надання АП.

Стандарт повинен передбачати збір адміністративним органом інформації і документації, необхідних для надання ним адміністративної послуги, що надаються іншими органами державної влади, і скорочення участі у цьому одержувача.

Одержувачам, у першу чергу, особам похилого віку та інвалідам має бути

забезпечена можливість одержання АП дистанційним способом, тобто без особистої явки до адміністративного органу, а також через його законного представника, за винятком випадків, коли особиста присутність прямо передбачена законом.

В інтересах осіб з обмеженими можливостями доступ до приміщення та приміщення, у якому надаються адміністративні послуги, мають бути обладнані з урахуванням їх потреб, у тому числі мати стоянку для розміщення їх транспортних засобів.

У приміщеннях місця очікування та одержання АП повинні відповідати державним санітарно-епідемічним нормам, передбаченим для громадських приміщень. Одержувачу має бути забезпечений вільний доступ у санітарно-побутові приміщення, дотримання вимог з освітлення та вентиляції приміщення.

Одержувачу у приміщенні адміністративного органу мають бути надані місця для сидіння, створені необхідні умови для підготовки документів (стіл, ручка, папір, зразки документів тощо), можливість копіювання необхідних для надання адміністративної послуги документів за цінами, що не перевищують ринкової ціни послуг із копіювання.

4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Стандарти повинні передбачати максимально можливе з урахуванням ресурсного забезпечення використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для надання адміністративної послуги в електронній формі, включаючи:

надіслання запиту про надання АП в електронній формі;

одержання інформації, необхідної для одержання АП, у тому числі про її стандарт, в електронній формі;

одержання в електронній формі необхідної інформації від одержувача;

одержання інформації про стан (етапи) надання АП дистанційним способом;

формування статистичних даних про надання АП;

гарантії захисту особистих даних одержувача;

можливість використовувати отримані документи для звернення за іншою АП (в електронному чи паперовому форматі);

створення мережі пунктів доступу до одержання АП з використанням

інформаційно-комунікаційних технологій.

Надання АП з використанням інформаційно-комунікаційних технологій не повинне скорочувати можливості її одержання іншими способами.

Критеріями оцінки якості надання АП є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів одержувача, професійність діяльності адміністративних органів.

Оцінка якості надання АП повинна здійснюватися на основі таких критеріїв:

1. Результативність. Результативність передбачає спрямованість діяльності адміністративного органу на позитивне вирішення справи. Законна, обґрунтована та своєчасна відмова у наданні послуги не є підставою для негативної оцінки якості надання послуги.

2. Своєчасність. Своєчасність надання АП передбачає дотримання встановленого законом строку надання адміністративної послуги з орієнтацією на якнайшвидше вирішення справи. Критерій своєчасності в окремих випадках вимагає від адміністративного органу врахування особливостей конкретної справи.

3. Доступність. Доступність передбачає фактичну можливість особи звернутися за отриманням АП. Доступність включає:

наявність достатньої (повної) та коректної інформації про адміністративний орган;

різноманітність джерел такої інформації, у тому числі ефективність спілкування телефоном;

територіальну наближеність адміністративного органу до одержувача; наявність громадського транспорту, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для приватного транспорту;

можливість вільного (безперешкодного) доступу одержувача до приміщення адміністративного органу;

наявність та доступність (у тому числі безоплатність) бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з офіційної веб-сторінки адміністративного органу тощо.

4. Зручність. Зручність передбачає врахування інтересів та потреб одержувача

в процесі надання АП. Зручність включає:

можливість вибору способу звернення за АП, у тому числі забезпечення можливості звернення поштою, електронною поштою тощо;

впровадження принципу “єдиного вікна”, коли одержувач звертається до адміністративного органу, який самостійно організовує подальше надання адміністративної послуги без участі одержувача; мінімізацію кількості інстанцій, залучених до надання АП; використання анкет та інших стандартизовано-допоміжних форм;

зручність для одержувача режиму роботи адміністративного органу, його дотримання; відсутність черг та організованість особистого прийому громадян, використання механізмів попереднього запису, прозорості (нумерованої) черги тощо;

зручний порядок оплати АП (якщо послуга платна); плата повинна бути визначеною у фіксованому розмірі та відомою наперед і в разі можливості прийматися безпосередньо у приміщенні адміністративного органу.

5. Відкритість. Відкритість – це наявність та доступність інформації, необхідної для отримання АП про: процедуру надання адміністративної послуги; перелік документів, які потрібно подати для отримання послуги, із зразками їх заповнення; розмір та порядок оплати АП; посадових осіб, відповідальних за надання АП. Відкритість включає: наявність та якість довідкових ресурсів (інформаційних щитів, офіційної веб-сторінки адміністративного органу тощо); можливість отримання інформації телефоном та в електронній формі; можливість отримання консультативної допомоги.

6. Повага до одержувача. Повага до особи передбачає ввічливе (шанобливе) ставлення до особи, її честі та гідності. Критерій поваги до особи також включає: готовність працівників адміністративного органу допомогти одержувачу в оформленні звернення тощо; дотримання принципу рівності громадян; наявність побутових зручностей в адміністративному органі (місце для сидіння тощо).

7. Професійність. Професійність передбачає наявність належного рівня кваліфікації працівників адміністративного органу. Професійність визначається продемонстрованим рівнем знань та дотриманням процедури надання АП,

конкретністю та обґрунтованістю вимог, що ставляться до одержувача.

2.4 Оцінювання якості роботи центру надання адміністративних послуг

Для визначення проблемних питань у функціонуванні вітчизняних ЦНАП та рівня якості надаваних ними АП, у роботі було проведено дослідження якості роботи ЦНАП м. Львова. Дослідження здійснювалось методом опитування «face-to-face». Вибіркова сукупність становила 400 респондентів – мешканці міста, які звернулись до ЦНАП протягом листопада 2018 р. Дослідження було проведено з 6 до 20 листопада 2018 року.

Більшість мешканців звертаються до ЦНАП з метою подання заяви (з пакетом документів або без) та отримання консультації.

Мета, з якою звернулись до ЦНАП	%
Отримання інформації, консультації	19,1
Подання заяви	19,4
Подання заяви з пакетом документів	40,2
Подання скарги, пропозиції	5,4
З'ясувати, чому немає відповіді	2,2
Запис на прийом до посадовця	4,3
Отримання документів, довідок	11,6

Більше половини опитаних зазначили, що питання, з яким вони звернулись до ЦНАП, було вирішено. У 18,8% опитаних проблема не була вирішена.

Стадія вирішення питання, з яким звернулись у ЦНАП.	%
Так, повністю вирішив	65,8
Вирішив частково	15,5
Ні, питання не вирішене	18,8

Серед причин, чому питання, з яким вони звернулись до ЦНАП не було вирішено, респонденти вказують на нестачу необхідних документів або відсутність вільних працівників.

Причина невирішення питання	%
Не вистачає необхідних документів	36,2
Питання не в компетенції ЛМР	8,5
Немає вільних працівників	17,0
Немає компетентних у моєму питанні працівників	9,6
Інше (велика черга на прийом до посадовця; питання в процесі вирішення)	29,8

Більшість опитаних зазначили, що не звертались у інші установи для вирішення їхніх питань. Ствердно відповіли лише 12,1%.

Чи звертались у інші установи для вирішення питання?	%
Так	12,1
Ні	87,9

Серед установ, до яких також звертались мешканці у спробах вирішити свої питання можна виділити Фонд комунального майна, «Теплокомуненерго», Управління соціального захисту, Районний відділ міліції, Прокуратура, Районні адміністрації, ГО «Самопоміч» тощо.

При спробі оцінити рівень задоволеності мешканців рівнем отриманих послуг у інших установах, в які вони звернулись, було виявлено, що кількість задоволених (39%) є майже рівносилою кількості незадоволених (36,6%).

Рівень задоволеності послугами, наданими в інших установах, в які звертались мешканці	%
Цілком незадоволені	26,8
Радше незадоволені	9,8
Задоволені та незадоволені однаковою мірою	24,4
Радше задоволені	14,6
Цілком задоволені	24,4

54,1% опитаних звертались до ЦНАП вперше.

Частота звернення у ЦНАП з метою вирішення питання	%
Сьогодні вперше	54,1
2 рази	20,5
3 рази	5,7
більше 3 разів	19,7

Більшість мешканців дізнаються про існування ЦНАП із безпосередніх рекомендацій працівників ЛМР. 19,9% скористались рекомендаціями родичів, друзів, 14,8% ознайомились із інформацією на інтернет-сторінці ЛМР.

Джерела інформації про ЦНАП	%
З інтернет-сторінки ЛМР	14,8
Повідомили знайомі, друзі, родичі	19,9
Скерували працівники ЛМР	44,7
Телефонували на інформаційну довідку або гарячу лінію міста	1,9
Почув по радіо, телебаченні, прочитав у газетах, у буклетах	3,8
Давно знаю про роботу ЦНАП, на пам'ятаю звідки дізнався	14,8

Що стосується часу очікування в черзі на отримання послуг чи консультації в ЦНАП, то більшості опитаних довелося чекати не більше 10 хвилин. 21,6% довелося пробути у черзі до 30 хвилин. 16,2% взагалі не довелося чекати.

Час очікування в черзі на отримання послуги, консультації	%
Чекати не довелося	16,2
До 10 хвилин	53,5
До 30 хвилин	21,6
До 60 хвилин	6,8
Більше години	1,9

Як можемо спостерігати, середня оцінка щодо кожного із наведених факторів становить не менше аніж 4,00 із 5,00 максимальних балів, що вказує на високу оцінку респондентами роботи ЦНАП. Серед наведеного переліку респонденти найвище оцінюють ввічливість працівника (4,85), загальний стан приміщення (4,80) та графік роботи центру (4,79). Порівняно меншу задоволеність у відвідувачів ЦНАП викликає рівень пристосованості приміщення центру для людей із обмеженим фізичними можливостями (4,28). Загальна ж оцінка роботи центру становить 4,66 із 5,00 можливих.

Оцінювання критеріїв якості роботи ЦНАП	Бал
Якість і точність наданої інформації	4,74
Ввічливість працівника	4,85
Компетенція та знання процедури	4,75
Готовність допомогти	4,72
Зовнішній вигляд та одяг працівника	4,76
Інформативність вивісок при вході в приміщення та наявність інших вказівників	4,53
Наявність стендів з інформацією	4,62
Доступність формулярів заяв, інформаційних карток	4,67
Облаштованість місць для очікування, заповнення документів	4,68
Зручність для людей із обмеженими фізичними можливостями	4,28
Загальний стан приміщення (освітлення, просторість, чистота)	4,80
Час очікування прийому	4,44
Графік роботи центру	4,79

Для комплексної оцінки якості роботи ЦНАП кожен з критеріїв оцінювався за двома параметрами - важливість для мешканців та задоволеність реалізацією цього критерію на практиці власне у Центрі.

Для зручності розуміння результатів дослідження початкова 5-бальна шкала (від 1 до 5), за допомогою якої були виміряні важливість критеріїв та задоволеність роботою установи, була перетворена на шкалу від «-2» до «2» за принципом, зображеним на схемі нижче:

Початкова шкала				
1	2	3	4	5
Перетворена шкала				
-2	-1	0	1	2

В таблиці нижче наведені середні показники важливості та задоволеності по кожному з критеріїв по шкалі від -2 до 2.

Критерії якості роботи ЦНАП	Задоволеність	Важливість
Якість і точність наданої інформації	1,90	1,74
Ввічливість працівника	1,89	1,85
Компетенція та знання процедури	1,91	1,75
Готовність допомогти	1,88	1,72
Зовнішній вигляд та одяг працівника	1,40	1,76
Інформативність вивісок при вході в приміщення та наявність інших вказівників	1,45	1,53
Наявність стендів з інформацією	1,50	1,62
Доступність формулярів заяв, інформаційних	1,63	1,67
Облаштованість місць для очікування, заповнення документів	1,70	1,68
Зручність для людей із обмеженими фізичними можливостями	1,56	1,28
Загальний стан приміщення (освітлення, просторість, чистота)	1,76	1,80
Час очікування прийому	1,80	1,44
Графік роботи центру	1,79	1,79

Графічне зображення поєднання важливості критеріїв та задоволеності роботою представлені на рис. 2.4. Вертикальна вісь X відображає показники важливості критеріїв, а горизонтальна вісь Y - задоволеність роботою ЦНАП. Точки, зображені на графіку, стоять на перетині координат осей X та Y. Таким чином утворилось чотири групи:

- критерії, які є важливими для споживачів, проте не задовольняються роботою установи на потрібному для споживачів рівні - зона дефіциту (І група);
- критерії, які не є важливими для споживачів і які не задовольняються

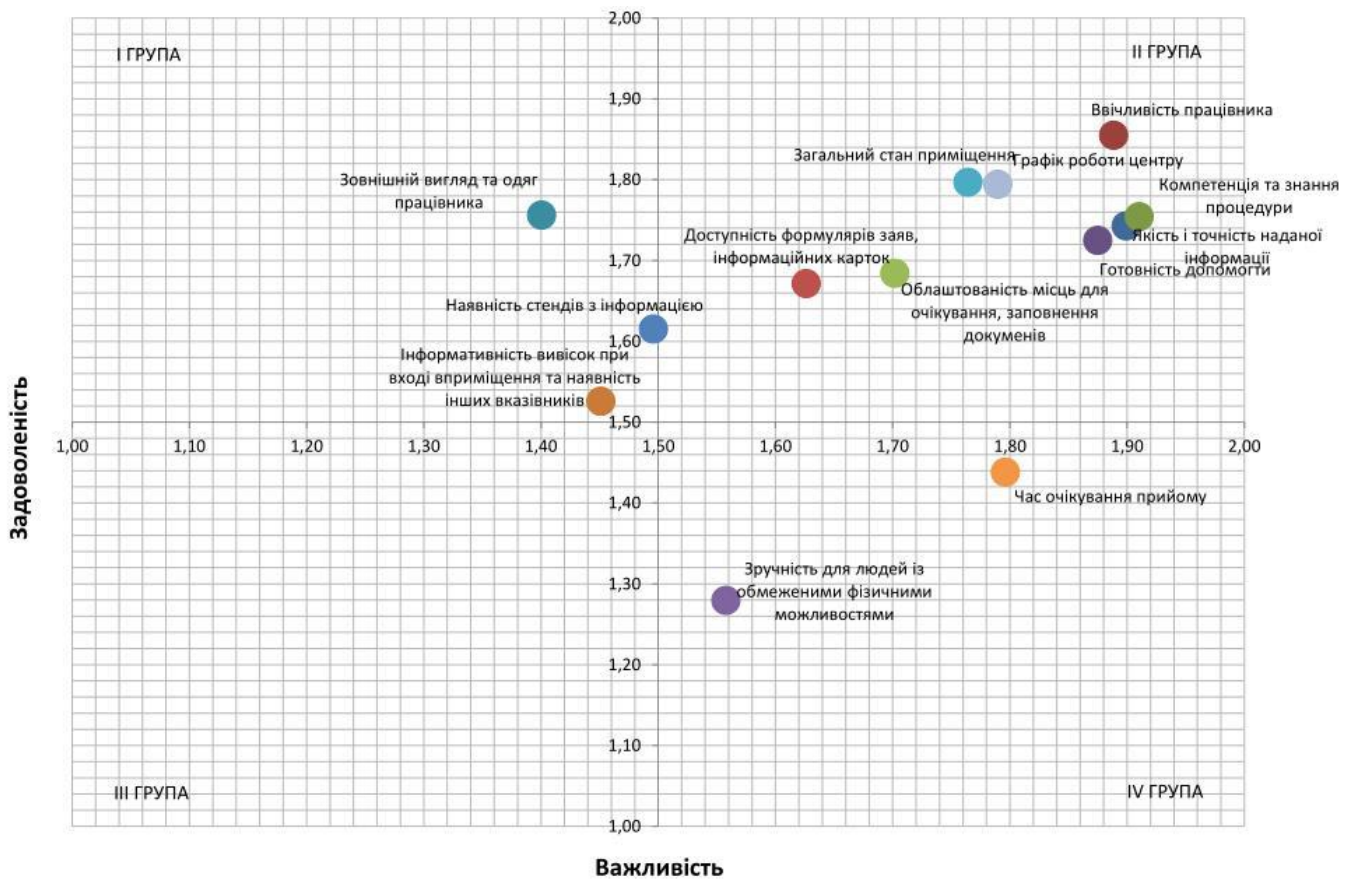


Рис. 2.4. Результати оцінювання якості роботи ЦНАП м. Львова.

- роботою установи - зона неефективної роботи (II група);
- критерії, які є важливими для споживачів, проте не задовольняються на потрібному для споживачів рівні - зона неефективного витрачання ресурсів (III група);
- критерії, які є важливими для споживачів за задовольняються роботою установи - зона задоволеності потреб, ефективна робота установи (IV група).

У зв'язку із високими середніми оцінками по всіх критеріях, межа груп на графіку проходить по оцінці «1,5».

Більшість запропонованих для оцінки критеріїв на графіку розмістились у правому верхньому квадранті, який відображає ефективну роботу Центру надання адміністративних послуг, яка спрямована на задоволеність потреб його споживачів. В інші поля графіку потрапили зовнішній вигляд та одяг працівника та інформативність вивісок при вході в приміщення центру, які демонструють високі показники задоволеності, натомість не будучи важливими для респондентів; а час очікування прийому та зручність для людей із обмеженими фізичними

можливостями постають важливими, але мало задоволеними критеріями в оцінці роботи ЦНАП.

Респондентам також було надано змогу оцінити роботу ЦНАП у порівнянні із минулим роком. Більшість опитаних вважає, що якість наданих Центром протягом останнього року значно покращилась. В таблиці наведені середні значення за 5-бальною шкалою, де 1 - значно погіршилось, а 5 - значно покращилось.

Оцінювання роботи ЦНАП у порівнянні з минулим роком (2017) <i>(серед респондентів, які зверталися до Центру минулого року та змогли порівняти зміни)</i>	
Якість надання послуг	4,27
Стан приміщення центру	4,66
Електронна система врядування	4,65

Серед рекомендацій щодо покращення роботи ЦНАП можна виділити підвищення рівня пристосованості приміщення центру для літніх людей та людей із обмеженими фізичними можливостями; збільшення кількості працівників з метою пришвидшення роботи центру; підвищення рівня компетентності працівників; спрощення процедури реєстрації відвідувачів центру; створення можливості дистанційної реєстрації в черзі.

Середній вік респондентів становить 31-45 років.

Вік респондентів	%
18-30 років	23,8
31-45 років	33,5
46-60 років	28,1
61 рік і старше	14,6

Стать респондентів	%
Чоловіча	56,9
Жіноча	43,1

Рід занять респондентів	%
Робітник	15,9
Службовець з вищою освітою	30,8
Підприємець	23,8
Пенсіонер	15,1
Тимчасово не працюючий	7,8
Інше (студент, військовослужбовець, художник)	6,5

Загалом результати дослідження показують, що мешканці достатньо високо

оцінюють роботу ЦНАП. У своїх оцінках мешканці практично уникають негативних оцінок. Мешканці дуже високо оцінили ввічливість працівників, графік роботи центру, якість та точність наданої інформації, компетенцію та знання процедури працівниками. Саме ці показники і є основними функціями роботи ЦНАП.

Дещо нижчі оцінки отримали час очікування прийому та рівень пристосованості приміщення ЦНАП до відвідування людей із обмеженими фізичними можливостями. Перший критерій якраз не належить до основних показників якості роботи центру, оскільки врегулювання кількості відвідувачів ЦНАП не входить до безпосереднього вектору компетенції його працівників. Що стосується непристосованості приміщення центру для відвідувачів із обмеженими фізичними потребами, то вирішення цього питання ми вважаємо пріоритетним.

2.5 Висновки до другого розділу

У розділі проведено аналіз сучасного стану та методів оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Досліджено вітчизняну нормативну базу щодо надання адміністративних послуг, поточний стан та проблеми розбудови мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні.

Визначено, що надання АП в Україні може здійснюватися безпосередньо органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування; через «інтегровані офіси» (ЦНАП) або через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Станом на 01.10. 2018 р. в Україні функціонувало 775 ЦНАП. Натепер більшість з них дотримується мінімальних обов'язкових умов надання АП, визначених Законом України «Про надання адміністративних послуг». Проте зараз цього вже недостатньо для задоволення потреб громадян у якісних послугах.

Установлено, що вимоги до стандартів та критеріїв оцінки якості надання АП визначені у Методичних рекомендаціях щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг, затверджених наказом Міністерства економіки від 12.07.2007 р. №217.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

3.1 Застосування процесного підходу при управлінні якістю надання адміністративних послуг

Одним з основних принципів ефективної діяльності будь-якої організації є реалізація процесного підходу. Оскільки всю діяльність суб'єктів надання АП можна поділити на певні види діяльності, тобто процеси, то важливим етапом у створенні СУЯ є визначення і опис їх та управління ними. Власне, для результативного управління процесами можна застосовувати методологію, відому як цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій»).

Потрібно визначити складові поняття процесу: керівники процесу, вхід і вихід процесу, ресурси процесу. Для кожного процесу також треба визначити: • хто є замовником – це може бути внутрішній замовник – структурний підрозділ, або зовнішній замовник – громадянин, який отримує послугу; • якими є основні входи до процесу – інформація, правові вимоги, політика органу влади, матеріали, енергія, людські та фінансові ресурси; • якими є бажані виходи – якими є характеристики послуги, яку має бути надано; • які засоби контролю потрібні для перевірки процесу та/чи результатів; • якою є взаємодія з іншими процесами суб'єкта надання АП (виходи з одного процесу переважно є входами до інших процесів).

Спочатку необхідно розробити Регламент суб'єкта надання АП, наприклад, ЦНАП – документ, який встановлює порядок діяльності ЦНАП, зокрема, порядок дій адміністративних органів-учасників ЦНАП у ході надання АП.

Приклад запропонованого модельного Регламенту ЦНАП наведено у дод. А.

Далі необхідно визначити процеси, які стосуються суб'єкта надання АП в цілому, та процеси кожного його структурного підрозділу.

Для визначення процесів суб'єкта надання АП необхідно проаналізувати законодавчі і нормативно-правові документи, які регламентують його діяльність та

делеговані повноваження від органів виконавчої влади. Для визначення процесів структурних підрозділів слід проаналізувати положення про структурний підрозділ, законодавчі і нормативно-правові документи, які стосуються його діяльності.

Визначені процеси можна оформити як перелік процесів, який треба затвердити вищому керівництву. З практики роботи перелік процесів суб'єкта надання АП розробляється робочою групою, а затверджується вищим керівництвом. Перелік процесів структурних підрозділів розробляється їх керівниками, а затверджується заступником керівника суб'єкта надання АП, якому безпосередньо підпорядковується даний підрозділ, або керівником. Ці переліки повинні періодично переглядатися і уточнюватися, але не рідше одного разу в рік.

При визначенні процесів необхідно призначити відповідальних за процеси.

Кожен суб'єкт надання АП і кожен структурний підрозділ повинен сформулювати власний перелік процесів, бо, як правило, не існує стандартного.

Варіанти переліку процесів суб'єкта надання АП (на прикладі органу місцевого самоврядування) наведені у табл. 3.1.

Для кращого розуміння процесів доцільно розробити матрицю взаємозв'язку між структурними підрозділами та процесами (матрицю відповідальності), в якій буде вказано, які підрозділи братимуть участь у реалізації кожного процесу.

Загальна матриця відповідальності (взаємозв'язку процесів і структурних підрозділів) органу місцевого самоврядування може бути складена, коли визначені загальні процеси його та кожного структурного підрозділу (але тільки ті, в яких задіяні посадові особи інших структурних підрозділів) і вони виставлені в таблиці по вертикалі, а по горизонталі виставлені коди всіх структурних підрозділів виконавчих органів міської ради.

Визначені процеси органу самоврядування та структурних підрозділів необхідно описати. Для цього треба сформулювати структуру такого опису, яка повинна бути визначена на основі вимог стандарту ISO 9001.

Така структура може містити: • Назву і шифр процесу; • Назву структурного підрозділу і керівника процесу; • Призначення процесу – для чого він визначений і

Варіант переліку основних процесів виконавчих органів міської ради

№ п/п	Шифр процесу	Назва процесу	Назва і шифр документа (ів), яким описано процес	Відповідальний за процес	Періодичність моніторингу (М), оцінки (О), аналізування (А)
1	4.2.1	Надання адміністративної послуги №1	Процедура надання адміністративної послуги №1 (П-СУЯ/01)	Заступник міського голови – керуючий справами	М – 1 раз у місяць; А- 1 раз у квартал
2	4.2.2	Управління документацією	Процедура управління документацією СУЯ (П-СУЯ/02)	Заступник міського голови – керуючий справами	М – 1 раз у місяць; А- 1 раз у квартал
...					
16	8.2.2	Внутрішній аудит	Процедура проведення внутрішнього аудиту (П-СУЯ/05)	УСУЯ та внутрішні аудитори	М – 1 раз у рік О – 1 раз у рік А – 1 раз у рік (якщо проводиться 1 раз у рік)
...					
19	8.5.3	Коригувальні дії	Процедура з проведення коригувальних дій (П-СУЯ/04)	Заступники міського голови	

що дає; • Учасників процесу – посада і дія тих, хто бере участь у його виконанні; • Вхід процесу – звідки і що поступає; • Вихід процесу – куди і що поступає; • Опис процесу – технологічна картка, блок-схема, текстовий опис; • Показники моніторингу та оцінки процесу; • Записи, які створюються в результаті здійснення процесу; • Документи, які регламентують здійснення процесу.

Суб'єкти надання АП, які хочуть впорядкувати свою діяльність щодо надання АП, повинні розпочати з формування реєстру АП. Для цього керівникам усіх структурних підрозділів і виконавчих органів необхідно визначити АП, які вони надають.

Єдиний реєстр послуг, наприклад, органу місцевого самоврядування можна сформувати, якщо об'єднати послуги визначені структурними підрозділами і виконавчими органами міської ради. В такому випадку послуги будуть посортовані за надавачами послуг. Інший варіант – посортувати послуги за сферами діяльності

(дозвільні, соціальні, житлові тощо). Це дозволить замовникам легше зорієнтуватись, щоб знайти бажану для них послугу. Усі інші послуги, які не увійшли до реєстру адміністративних, можна включити до реєстру неадміністративних послуг. Такий принцип класифікації краще використовувати органам місцевого самоврядування, які впроваджують ЦНАП за принципом єдиного офісу і єдиного вікна.

Приклад витягу з реєстру послуг наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Реєстр адміністративних послуг виконавчих органів міської ради (витяг)

№ з/п	Шифр послуги	Найменування послуги	Нормативний акт, згідно з яким надається послуга	Вартість послуги (грн)	Нормативний акт згідно з яким визначено плату за послуги	Структурний підрозділ, який надає послуги, керівник	Адреса та телефон відповідальної особи за надання послуг
1	10/01	Видача свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця	Закон України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”	34 грн	Закон України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”	Відділ реєстраційно-дозвільних процедур міської ради Макарчук М.Г	м. Львів, вул. Шевченка, 16, каб. 21 тел. 3-50-79
2	10/02	Видача свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи	- // -	170 грн	- // -	- // -	- // -
3	10/03	Видача установчих документів зі змінами для юридичної особи	- // -	51 грн	- // -	- // -	- // -
4	10/04	Видача реєстраційної картки зі змінами до відомостей про юридичну особу в ЄДР	- // -	Безоплатно	- // -	- // -	- // -

Інформація та процедура надання послуги містяться в інформаційній і технологічній картках послуги. Ці два документи розробляються після затвердження реєстру послуг, які надає орган самоврядування.

Фактично на кожен послугу з реєстру формується пара карток: інформаційна і технологічна.

Подання інформації у двох документах обумовлено тим, що вони мають різне призначення і різних користувачів, інформаційна – для замовників послуг, а технологічна – для посадових осіб, які надають послугу.

Інформаційна картка послуги – документ, який призначений для надання інформації замовникам щодо послуги.

Її структура і зміст залежать від того, яку інформацію і наскільки повно бажано надати замовникам. Визначаючи це, треба виходити з того, щоб після її введення потреба в інформуванні і консультуванні замовників щодо послуги суттєво зменшилась.

Технологічна картка послуги – це документ, призначений для посадових осіб, які надають послугу, і містить послідовність дій щодо її надання.

Формуючи його структуру і зміст, треба виходити з того, щоб подати послідовність дій, вказати посадових осіб, які причетні до них, вид цих дій, орієнтовний термін виконання кожної дії.

Технологічна картка послуги може містити таку інформацію (це процес і обов'язково необхідно вказати вхід та вихід):

- 1) назва послуги;
- 2) етапи послуги (вхід – вихід);
- 3) відповідальна посадова особа і структурний підрозділ;
- 4) назва дії посадової особи;
- 5) термін виконання дії;
- 6) загальна кількість днів.

Нижче наведено запропоновані варіанти інформаційної картки для АП «Видача виписки з Єдиного державного реєстру» та технологічної картки для АП «Видача дозволу на спеціальне водокористування».

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА № 10/12

(згідно з вимогами ISO 9001:2015)

Назва адміністративної послуги: Видача виписки з Єдиного державного реєстру

Виконавчий орган Львівської міської ради: Відділ реєстраційно-дозвільних процедур, каб.21, 1 поверх, вул. Шевченка, 16, тел. 3-50-79

1	Перелік необхідних документів	1. Заповнений запит на видачу виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (береться у державного реєстратора). 2. Документ, що засвідчує повноваження особи. 3. Документи, що підтверджують внесення плати за одержання виписки з Єдиного державного реєстру (квитанція або платіжне доручення).
2	Термін виконання	2 робочих дні
3	Оплата	17 грн. Одержувач – ДП „Інформаційно-ресурсний центр”, код – 33499803 МФО 300465 р/р № 26003301812 в ГОУ ВАТ „Ощадбанк”, м. Київ
4	Відповідальний за виконання	Державний реєстратор виконавчого комітету Львівської міської ради
5	Підстава для відмови	1. Відсутній повний перелік необхідних документів для отримання виписки з Єдиного державного реєстру. 2. Запит подано не за місцем проведення державної реєстрації юридичної особи чи фізичної особи-підприємця. 3. Документи подані фізичною особою, яка не має на це повноважень. 4. Виписка з Єдиного державного реєстру не видається юридичній особі у разі наявності в Єдиному державному реєстрі запису про: - відсутність юридичної особи за її місцезнаходженням; - відсутність підтвердження відомостей про юридичну особу.
6	Місце отримання відповіді	Кабінет № 21 виконавчого комітету Львівської міської ради, I поверх
7	Результат послуги	Виписка з Єдиного державного реєстру
8	Порядок оскарження	1. Звернення до начальника відділу. 2. Звернення до міського голови. 3. Відмову у видачі виписки з Єдиного державного реєстру може бути оскаржено у суді.
9	Відповідальність	Державні реєстратори за порушення законодавства у сфері державної реєстрації несуть дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або кримінальну відповідальність у порядку, встановленому законом.
10	Законодавча підстава	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15 травня 2003 р. № 755-IV. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва «Щодо затвердження деяких нормативно-правових актів про надання відомостей з Єдиного державного реєстру осіб та фізичних осіб-підприємців» від

ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПОСЛУГИ

«Видача дозволу на спеціальне водокористування»

Сектор у Чернівецькій області Державного агентства водних ресурсів України
(найменування суб'єкта надання адміністративної послуги)

№ з/п	Етапи послуги	Відповідальна посадова особа і структурний підрозділ	Дія (В, У, З)	Строки виконання (календарних днів)
1	Прийом від представника ЦНАП пакета документів (відповідно до опису) і перевірка його повноти	Завідувач сектору (ЗС)	В	Протягом першого дня
2	Реєстрація заяви	Завідувач сектору	В	Протягом другого дня
3	Підготовка супровідного листа, копій відповідних документів та їх направлення до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр (у разі використання підземних вод) та/або до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я (у разі використання водних об'єктів, віднесених до категорії лікувальних) для отримання висновків щодо можливості видачі дозволу	Завідувач сектору	В	Протягом другого – сьомого днів, але не пізніше п'яти робочих днів
4	Перевірка, опрацювання поданих документів, у тому числі висновків центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр (у разі використання підземних вод) та/або центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я (у разі використання водних об'єктів, віднесених до категорії лікувальних) щодо можливості видачі дозволу	Завідувач сектору	В	Протягом сьомого – двадцять п'ятого днів
5	У разі відсутності підстав для відмови готується дозвіл на спеціальне водокористування. У разі наявності підстав для відмови у видачі дозволу на спеціальне водокористування готується лист про відмову у видачі дозволу із зазначенням причини відмови	Завідувач сектору	В	Протягом двадцять шостого дня
6	Підписання дозволу або листа про відмову у видачі дозволу	Завідувач сектору	З	Протягом двадцять сьомого дня
7	Реєстрація дозволу або листа про відмову у видачі дозволу	Завідувач сектору	В	Протягом двадцять
8	Видача документів представнику Центру надання адміністративних послуг	Завідувач сектору	В	восьмого – двадцять дев'ятого днів
Загальна кількість днів надання адміністративної послуги				29
Загальна кількість днів (передбачена законодавством)				30

Умовні позначки: В - виконує; У - бере участь; З - затверджує.

3.2 Методика оцінки якості надання адміністративних послуг та діяльності ЦНАП

Оцінка якості надання послуг – це, фактично, перевірка діяльності суб'єкта надання послуг щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам. Вона потребує комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Зокрема, упорядкування системи надання АП потребує системного підходу, удосконалення процедури їх надання – процесного підходу, відбору, підготовки, підвищення компетентності персоналу.

Однією з базових основ для формування методології оцінки діяльності ЦНАП та якості послуг може бути чинна система управління якістю ISO 9001. Основним принципом цієї системи є орієнтація на потреби й очікування замовників, що забезпечується шляхом створення та функціонування клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка спрямована на постійне отримання відгуків та коментарів і враховує зауваження та пропозиції замовників послуг.

Враховуючи вимоги міжнародного стандарту ISO 9001, пропонована методологія оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП передбачає послідовні та взаємопов'язані кроки (етапи):

1. Визначення вимог щодо якості надання АП.
2. Формування критеріїв оцінювання якості послуг і стандартів їх надання.
3. Формування переліку інструментів оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП.
4. Розроблення методики та способи фіксування інформації.
5. Планування та проведення оцінювання.
6. Аналіз отриманої інформації.
7. Формування звіту, оприлюднення результатів оцінювання.

1. Визначення вимог щодо якості надання АП

Вимоги до якості надання АП мають формуватися:

а) на основі законодавчих і нормативних документів (законодавчі й нормативні вимоги прописано в [4, 5, 21-30]);

б) органами влади, які створили ЦНАП (вимоги органу влади, який створив ЦНАП, можуть бути описані в нормативних документах – регламентах роботи, інформаційних і технологічних картках послуг, інструкціях та описах процедур надання послуг тощо);

в) відповідно до потреб та очікувань замовників послуг (вимоги замовників послуг можуть бути зафіксовані після отримання інформації від таких замовників у результаті застосування різних інструментів – ідеться про скарги та пропозиції, зауваження до роботи, соціологічні дослідження, зокрема, відповіді на запитання через веб-сайт, анкетування, різноманітні опитування).

На початку створення та діяльності ЦНАП визначальними мають бути законодавчі й нормативні вимоги. Утім, для органів влади, які хочуть бути максимально орієнтованими на потреби громадян, визначальними також повинні ставати їхні потреби та очікування. Тоді, за потреби, можна буде коригувати законодавчі й нормативні вимоги та формувати органами влади власні.

Органи влади, які прагнуть мати ефективні ЦНАП, тобто виконувати всі законодавчі й нормативні вимоги, зобов'язані вивчати громадську думку задля поліпшення якості послуг. Власне, орієнтація на виконання вимог замовників послуг повинна стати основою для постійного покращення якості послуг, у т. ч. для перегляду й актуалізації законодавчих, нормативних і власних вимог до надання адміністративних послуг.

2. Формування критеріїв оцінювання якості послуг і стандартів їх надання

Для оцінювання якості послуг насамперед необхідно окреслити предмет оцінювання, тобто визначити сфери надання послуг, основними з яких були б: організація діяльності ЦНАП, приміщення та інфраструктура, підготовка персоналу, безпосередньо надання послуг, аналіз діяльності (додаток). Для кожної зі сфер варто визначити законодавчі й нормативні вимоги, що стануть основою формування критеріїв оцінювання. У майбутньому до цих вимог кожен орган влади зможе долучити також власні вимоги та вимоги замовників.

Оцінку якості надання АП необхідно проводити на основі сформованих критеріїв і встановлених для кожного з них якісних або кількісних показників. Це потрібно для стандартизації процесів їх надання.

Законодавчо вимоги до якості надання АП закріплені в Законі України «Про адміністративні послуги» [4]. Зокрема, у ст. 4 цього Закону визначено основні принципи надання АП, що можуть бути корисними при оцінюванні якості послуг: відкритість і прозорість; оперативність та своєчасність; доступність інформації щодо надання АП; раціональна мінімізація кількості документів і процедурних дій, які є необхідними для отримання АП; доступність та зручність для суб'єктів звернень. Зазначений Закон не зобов'язує надавачів послуг встановлювати власні вимоги до якості послуг.

Нормативну вимогу щодо переліку АП центральних органів виконавчої влади, які повинні надаватися через ЦНАП, зафіксовано розпорядженням КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 р. № 523-р [30].

Більше інформації міститься в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [5], де до критеріїв оцінки якості адміністративних послуг віднесено: 1) результативність; 2) своєчасність; 3) доступність; 4) зручність; 5) відкритість; 6) повагу до особи; 7) професійність.

Усі ці критерії можна звести до трьох узагальнених:

Ефективність (результативність + своєчасність). Ідеться про вимоги, що відповідають критеріям результативності та своєчасності; їх необхідно встановлювати на законодавчому рівні, але також орган влади може їх покращувати. Критерій результативності стосується того, чи отримано послугу й адміністративний акт узагалі – як результат послуги, а критерій своєчасності – терміну надання, який визначено законом.

Доступність (зручність + відкритість). Може охоплювати вимоги, що характеризують доступність фізичну (зручний маршрут і паркування, наявність пандусів для осіб з особливими потребами), організаційну (присутність посадовця на робочому місці, зручний графік прийому), фінансову (спроможність оплатити

отримання послуги), інформаційну (наявність інформації щодо надання послуги зручним для замовника способом). До цього критерію доцільно віднести низку показників, які характеризують зручність отримання послуги, а саме: можливість вибору способів звернення за адміністративною послугою, простоту процедури отримання послуги, зручність в оплаті адміністративної послуги. Відкритість стосується можливості одержати інформацію про послуги, способи та процедури їх надання.

Відповідність виконавця (роботи, яку він виконує). Може стосуватися компетенції виконавця, що гарантує його здатність надавати таку послугу. Цей критерій враховує повагу до особи.

Оцінку діяльності органів, що надають АП, необхідно проводити за актуальними критеріями, які відповідатимуть вимогам часу, а також за достатніми критеріями, що охоплюватимуть найважливіші аспекти надання послуг. Найкраще послуговуватися такими критеріями, які можна було б відобразити в кількісному вираженні. Кожному критерію оцінки якості надання послуги має відповідати стандарт її надання.

Стандарти якості АП – це мінімальні вимоги щодо надання адміністративної послуги, які повинен забезпечити орган влади, а критерії мають бути мірилом, за допомогою якого можна оцінити, наскільки замовник послуги задоволений її наданням.

Визначивши стандарти якості послуг, орган влади повинен відповідно до вимог стандарту ISO 9001 забезпечити: а) постійне інформування замовників послуг про ці стандарти; б) систему контролю та моніторингу відповідності послуг установленим стандартам (рис. 3.1); в) реагування на порушення вимог цих стандартів; г) фіксування надання послуг неналежної якості.

Згідно з вимогами стандарту органи влади, які впровадили СУЯ, повинні постійно проводити моніторинг та оцінювання якості надання таких послуг на відповідність діяльності органу влади визначеним стандартам. Тому постійне оцінювання допомагає поліпшити якість діяльності, а встановлені критерії оцінки посилюють відповідальність і підвищують прозорість діяльності органу влади.

Запровадження в процес надання АП системи контролю їх якості дозволить постійно перевіряти чи відповідають дані послуги вимогам, які до них ставляться як

зі сторони держави, так і зі сторони безпосередніх споживачів.



Рис. 3.1. Модель механізму надання якісних адміністративних послуг

3. Формування переліку інструментів оцінки якості послуг і діяльності ЦНАП

Для оцінювання якості послуг можна рекомендувати інструменти, які є достатньо дієвими і застосовуються в Україні. Це, зокрема:

зовнішнє соціологічне опитування (зовнішня оцінка);

опитування (анкетування) (внутрішня та зовнішня оцінки);

онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка талонами електронної черги) (внутрішня оцінка);

експертне оцінювання (зовнішня оцінка);

аудит: внутрішній (внутрішня оцінка) і зовнішній (зовнішня оцінка);

орієнтація на кращі практики (внутрішня оцінка).

Основне правило для застосування запропонованих інструментів оцінки якості послуг – системність і систематичність.

Системність полягає в тому, що для оцінки потрібно вибирати декілька інструментів, аби були задіяні всі зацікавлені сторони, а також необхідно

періодично узагальнювати інформацію, отриману в результаті всіх оцінювань. Якщо це системно застосовувати, то можна одержувати інформацію для порівняння і бачити динаміку змін щодо якості послуг.

Систематичність полягає в періодичному застосуванні кожного з визначених інструментів, але не рідше ніж один раз на рік. Це дає змогу проводити комплексне оцінювання протягом календарного (бюджетного) року та коригувати плани й дії, а також потребу в ресурсах.

4. Розроблення методики та способи фіксування інформації

Для кожного з вибраних до застосування інструментів оцінки якості послуг необхідно сформулювати свою методику, у якій потрібно описати послідовність дій, зазначити способи отримання інформації й засоби її фіксування, а також орієнтовні терміни дій та основних виконавців.

Найбільш відомими на сьогодні є декілька методик, розроблених за участі експертів Центру політико-правових реформ (м. Київ). Протягом останніх років ці методики неодноразово застосовувалися, а також практично перевірялися багатьма органами влади та неурядовими організаціями.

Корисними є методика проведення та критерії експертного оцінювання якості послуг та діяльності ЦНАП, що були апробовані різними експертами вже в кількох десятках ЦНАП України і за якими якість послуг оцінюється за шкалою 1000 балів.

Останніми роками в органах місцевого самоврядування стають поширеними внутрішні оцінювання якості наданих послуг, як-от: онлайн-опитування через сайт або портал (кілька актуальних запитань), електронні системи (вибір оцінки наданої послуги відразу після її отримання), оцінка талонами електронної черги (коли після отримання послуги на виході з приміщення талони вкидаються до скриньок з різними смайликами, що характеризують якість наданих послуг).

Важливим та ефективним інструментом оцінювання надання АП є внутрішній аудит, який проводять підготовлені внутрішні аудитори (працівники підрозділів органу влади). Це – один із системних видів самооцінювання, який застосовують органи влади, що впровадили систему управління якістю ISO 9001. Ефективність його полягає в тому, що результати оцінювання безпосередньо пов'язані з

процесами надання послуг, а також вони є систематичними. Це дає змогу відстежувати динаміку змін щодо якості послуг і впливати на них для постійного поліпшення.

Не менш важливим для органів влади, що прагнуть систематично покращувати якість послуг, є підтвердження такої якості після проходження зовнішніх аудитів, які проводять незалежні експерти організацій із сертифікації. Цінність цього інструменту полягає в тому, що коли таку зовнішню оцінку проводить кваліфікований аудитор, то він може не лише виявити проблемні питання, але й підказати шляхи їх вирішення для поліпшення якості послуг.

Орієнтація на кращі практики є систематичною діяльністю з виявлення найефективнішої практики надання АП, яку застосовують органи влади, що досягають найкращих результатів. Ідея такої орієнтації полягає в тому, щоб адаптувати практику найбільш успішних органів влади чи їх структурних підрозділів до власної діяльності для досягнення необхідного рівня якості послуг.

5. Планування та проведення оцінювання

Найбільшої ефективності оцінювання можна досягти в разі його функціонування як складової цілісної системи управління органу влади. Тому систему планування оцінювання якості послуг потрібно інтегрувати в систему планування органу влади загалом.

При плануванні діяльності органу влади на рік необхідно визначити види оцінювання, які будуть проводитися в цей період, у т. ч. із залученням інших органів влади, соціологічних і громадських організацій. Важливими є використання кількох інструментів та залучення до опитування всіх зацікавлених сторін. Для кожного виду оцінки потрібно визначити відповідальних виконавців і встановити періодичність проведення. Планування оцінювання якості послуг слід включити до плану заходів (місячних, кварталних, річних) органу влади. Перелік заходів для проведення оцінювання має бути додатком до затверджених планів.

До планування оцінювання якості послуг залучаються всі зацікавлені сторони – структурні підрозділи органу влади, які займаються моніторингом діяльності та якості послуг; органи влади районного й обласного рівнів; громадські активісти та

організації.

Оцінювання слід проводити згідно із запланованими заходами. Завчасно необхідно підготувати (актуалізувати) методики оцінювання та засоби для фіксування отриманої інформації. Потрібно визначити відповідальних за процес і безпосередніх виконавців.

б. Аналіз отриманої інформації

Після проведення оцінювання відповідно до визначених критеріїв і встановлених стандартів керівництво органу влади отримає інформацію для аналізу. Після кожного такого оцінювання необхідно опрацювати й узагальнити одержану інформацію. Узагальнену інформацію від усіх проведених упродовж певного визначеного періоду (квартал, півроку, рік) запланованих і позапланових оцінювань потрібно проаналізувати відповідно до поставлених цілей і завдань. Насамперед має бути проаналізовано виконання встановлених стандартів, а також надані пропозиції й зауваження замовників послуг щодо поліпшення якості останніх.

Обов'язковим елементом аналізу має бути фіксування невідповідностей при наданні послуг (сфер послуг): невчасно надані послуги; ті, на які є скарги замовників; виявлені проблеми з процедурою надання послуг тощо. Керівництво органу влади має побачити реальну картину стану справ з надання послуг.

Ухвалені рішення щодо усунення виявлених проблем і способи їх усунення, а також шляхи поліпшення якості послуг необхідно обговорити на нараді та зафіксувати в окремому документі (протокол наради, рішення виконкому чи сесії, розпорядження міського голови тощо).

7. Формування звіту, оприлюднення результатів оцінювання

За результатами аналізу потрібно сформувавши звіт, у якому необхідно висвітлити позитивні та проблемні питання надання АП, пропозиції щодо поліпшення їх якості, потребу в ресурсах (фінансових, людських, матеріальних), а також шляхи вирішення проблемних питань і напрями поліпшення якості послуг.

Керівництво органу влади повинно зосередити увагу на аналізі поточної системи надання послуг і на стратегічних рішеннях, які націлені на визначення можливостей для поліпшення діяльності. Управління процесами надання послуг має

бути більш децентралізованим (через надання відповідних повноважень суб'єктам надання послуг органу влади), без зайвого візування та додаткових дій.

За результатами аналітичного звіту необхідно визначити план заходів, дій і потребу в ресурсах для вирішення виявлених проблем із наданням послуг. З огляду на це може виникнути потреба в коригуванні нормативних документів органу влади та встановлених стандартів; також можуть формуватися пропозиції щодо законодавчого врегулювання проблемних питань.

Результати кожного оцінювання та узагальнені підсумки за певний період, виявлені проблеми й невідповідності при наданні послуг, ухвалені рішення для поліпшення якості послуг мають бути оприлюднені. Це сприятиме підвищенню рівня відповідальності, прозорості діяльності органів влади та довіри замовників послуг. Важливими можуть бути громадські обговорення виявлених проблем і ухвалених рішень, які допоможуть налагодити зв'язок між владою та громадою. Такий підхід може сприяти створенню комплексної системи управління за результатами діяльності з надання АП і з урахуванням очікувань замовників послуг.

3.3 Розробка єдиних вимог (стандарту) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг

Важливою складовою ефективної роботи ЦНАП є формування його позитивної, унікальної репутації. Кожен ЦНАП – обличчя місцевої влади.

З метою забезпечення суттєвого підвищення рівня культури обслуговування та ефективності роботи центрів надання АП, що, у свою чергу, дозволить забезпечити якість надавання АП та задоволеність їх споживачів, у роботі запропоновані Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів ЦНАП (далі - Стандарт) (додаток В).

Завдяки Стандарту, що діятиме по всій Україні, відвідувачі знатимуть, на яке обслуговування розраховувати в кожному ЦНАП країни. Часто при зверненні до

органу влади людина може почуватися невпевнено, а Стандарт допоможе адміністратору ЦНАП зробити її перебування комфортнішим.

Основна мета Стандарту – гарантувати відвідувачу, незалежно від того, з ким саме із адміністраторів ЦНАП він спілкується, отримання обслуговування найвищої якості.

Встановлені у запропонованому Стандарті норми і правила спрямовані на:

- створення комфортних умов і доброзичливого ставлення до відвідувача;
- формування та підтримку позитивного іміджу ЦНАП.

Використовуючи інформацію, що наведена в Стандарті, адміністратор зможе чітко та правильно будувати діалог із відвідувачем, щоб останній залишився задоволеним.

Стандарт є основним інструментом адаптації нових співробітників у колективі. Він дозволяє чітко структурувати процес роботи із відвідувачем при обслуговуванні.

Стандарт це збірка правил, вимог та рекомендацій щодо якісного обслуговування відвідувачів ЦНАП.

Стандарт розроблено з урахуванням чинного законодавства та практичного досвіду роботи ЦНАП у регіонах України.

Стандарт регламентує діяльність адміністраторів ЦНАП у межах процесу обслуговування відвідувачів.

Стандарт рекомендовано для застосування в ЦНАП усіх рівнів по всій території України.

Основні завдання запровадження стандарту якості обслуговування відвідувачів:

1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу при обслуговуванні:

розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури;

включення до переліку стратегічних завдань діяльності «підвищення якості обслуговування відвідувачів»;

внесення змін до системи мотивації персоналу ЦНАП для дотримання клієнтоорієнтованого підходу шляхом включення до системи ключових показників ефективності адміністраторів показників якості послуг, що надаються, і обслуговування відвідувачів.

2. Підвищення якості обслуговування відвідувачів і якості послуг, що надаються:

дотримання стандартів обслуговування відвідувачів;

розвиток інфраструктури очного і заочного обслуговування;

розвиток каналів комунікацій з відвідувачами;

оптимізація бізнес-процесів взаємодії з відвідувачами, дотримання єдиних принципів такої взаємодії при наданні послуг;

автоматизація бізнес-процесів взаємодії з відвідувачами;

розвиток каналів комунікації між адміністраторами всередині ЦНАП та автоматизація процесів інформаційного обміну між адміністраторами та суб'єктами надання адміністративних послуг з метою скорочення строків обслуговування і підвищення якості послуг;

організація комплексного підходу до обслуговування відвідувачів за рахунок розвитку додаткових сервісів.

3. Створення системи контролю термінів і якості надання послуг

4. Організація регулярного «зворотного зв'язку» з відвідувачами:

виявлення проблемних питань при взаємодії з відвідувачами на основі аналізу статистичної звітності та результатів різноманітних досліджень;

розробка плану коригувальних заходів і його реалізація для підвищення якості обслуговування.

3.4 Управління ризиками у діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг

Управління ризиком представляє собою скоординовані дії по управлінню організацією в області ризиків і є складовою СУЯ, вимоги до яких встановлені в ДСТУ ISO 9001, та полягають в застосуванні концепції ризик-орієнтованого мислення, планування і виконання дій щодо ризиків і можливостей. Настанови щодо управління ризиком представлені в ISO 31000. Незважаючи на те що ДСТУ ISO 9001 не наказує необхідності застосовувати управління ризиком в повному обсязі,

ISO 31000 має використовуватися при розробці та впровадженні управління ризиками.

Застосування ризик-орієнтованого мислення підвищує ймовірність досягнення встановлених цілей за рахунок аналізу ризиків в рамках всієї системи і всіх процесів, дозволяє отримувати більш стабільні результати і забезпечувати довіру споживачів, які отримують очікувані АП.

Мислення, засноване на оцінці ризиків: - поліпшує керованість; - формує корпоративну культуру, орієнтовану на попередження; - допомагає в забезпеченні відповідності законодавчим та нормативним вимогам; - забезпечує безперервність якості послуг; - підвищує довіру і задоволеність споживачів.

На виконання вищезгаданих вимог у роботі розроблено процедуру «Управління ризиками» у діяльності суб'єкта надання АП, яке доцільно здійснювати за допомогою алгоритму, побудованого на основі стандарту ISO 31000.

Опис процесу

Процес управління ризиками включає наступні етапи:

1. Визначення ситуації.
2. Ідентифікування ризиків.
3. Аналізування ризиків
4. Оцінювання ризиків.
5. Планування впливів на ризики.
6. Моніторинг та контроль управління ризиками.

1. Визначення ситуації.

На даному етапі робоча група визначає контекст, в якому будуть розглядатися ризики, здатні надати вплив на досягнення встановлених цілей. В якості джерел інформації можуть бути використані:

- політика і цілі установи у сфері якості;
- стратегія розвитку установи;
- мета підрозділів в області якості;
- поточне і перспективне планування;
- карти процесів;

- аналіз системи управління якістю з боку керівництва;
- звіти керівників підрозділів;
- результати внутрішнього і зовнішнього контролю;
- приписи контрольно-наглядових органів;
- дані внутрішніх аудитів;
- дані моніторингу задоволеності одержувачів послуг;
- скарги отримувачів послуг;
- результати анкетування співробітників;
- інформація засобів масової інформації та ін.

Крок 2. Ідентифікування ризиків.

На даному етапі необхідно визначити всі ризики, які можуть надати вплив на досягнення цілей.

Ризики визначається шляхом застосування настанов даної процедури. У відношенні однієї мети може бути встановлено більш одного ризику, і один ризик може впливати на досягнення більш однієї мети.

Ризики треба позначати простими для розуміння термінами.

Ціль ідентифікування ризиків – складання повного переліку ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей СУЯ.

Джерелом інформації щодо ідентифікування ризиків може бути:

- проведення консультацій з компетентними спеціалістами;
- досвід колег з інших міст;
- результати внутрішніх та зовнішніх аудитів;
- результати перевірок сторонніх організацій;
- записи минулих подій, аналіз попереднього реєстру ризиків та інших проблем.

Для точності і повноти ідентифікування ризиків можна використовувати різноманітні методи, зокрема „ мозкову атаку” та метод Делфі.

Метод „мозкова атака” полягає у груповому обговоренні, яке передбачає застосування спеціальних прийомів, спрямованих на те, щоб активізувати творче мислення одних учасників обговорення за допомогою ідей та висловлювання інших.

Перевага методу „мозкова атака”- стимулювання творчого мислення, даючи змогу ідентифікувати нові ризики та оригінальні рішення; легкість та швидкість впровадження.

Метод Делфі полягає в узагальненні думок спеціалістів, компетентних у різноманітних складових процесу СУЯ, і заснований на анонімних інтерв'ю цих спеціалістів для запобігання впливу авторитета колег. Перевага методу Делфі – незалежне мислення групи спеціалістів, спокійне та об'єктивне вивчення проблеми.

У процесі ідентифікування ризиків формується великий перелік можливих ризиків. Застосовуючи правило 80/20 (20% ризиків викликають 80% проблем), кількість ризиків обмежується прийнятним рівнем.

Крок 3. Аналізування ризиків.

На даному етапі необхідно встановити причини і слідства ризиків.

Продемонструємо даний аналіз на приклад одного з ризиків з використанням методу «краватка-метелик» (рис.3.2).

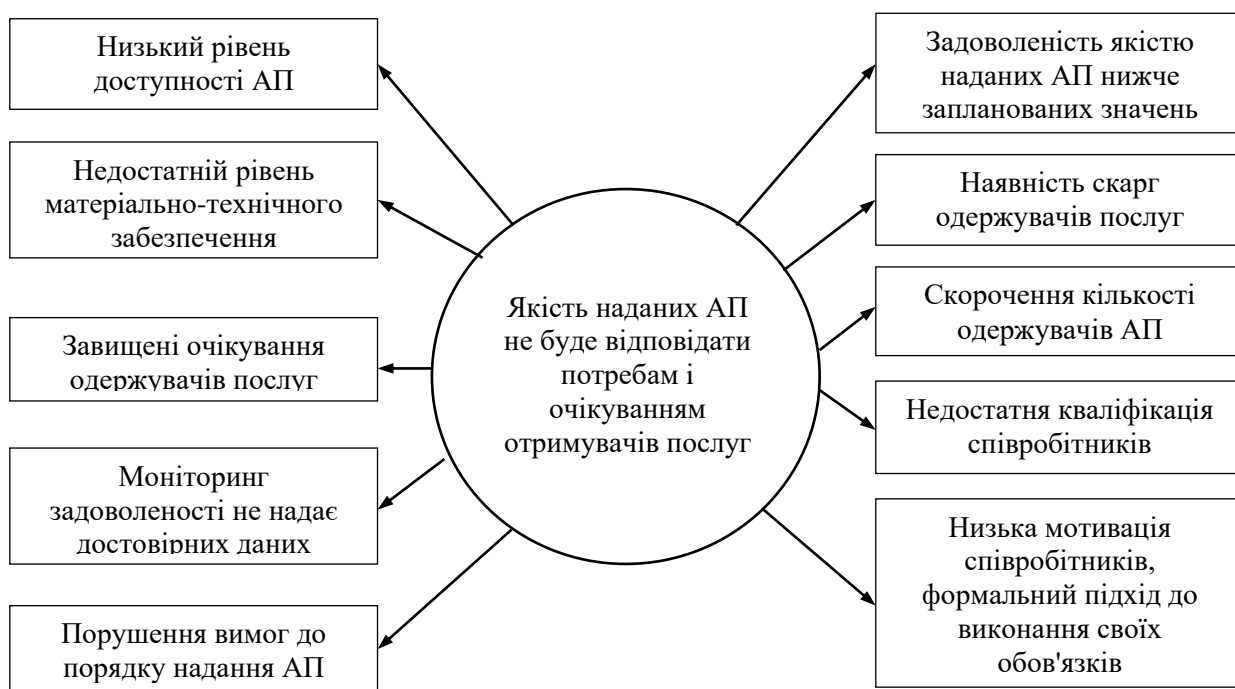


Рис. 3.2. Приклад аналізу ризику з використанням методу «краватка-метелик»

Аналізуючи ризики, необхідно розрізняти власне ризики і наслідки ризиків, які пов'язані між собою причино - наслідковими відносинами.

Крок 4. Оцінювання ризиків.

Оцінювання ризиків передбачає встановлення ймовірності їх виникнення і значущість наслідків. Параметри оцінювання ризику представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Параметри оцінювання ризику

Ймовірність виникнення	Висока	Ризикова подія дуже ймовірна
	Середня	Ризикова подія, ймовірно, відбудеться
	Низька	Ризикова подія навряд чи станеться
Рівень наслідків	Критичний	Наслідки ризику перешкоджають отримання виходів процесів, реалізації цілей; значні зусилля по врегулюванню і вирішенню в середній або довгостроковій перспективі
	Значний	Наслідки ризику вплинуть на виходи процесів, на реалізацію цілей; будуть мати значний вплив в короткий термін, але їх можна усунути без серйозного впливу в середньостроковій і довгостроковій перспективі
	Незначний	Наслідки ризику навряд чи вплинуть на виходи процесів, на реалізацію цілей

Після того як визначені ймовірність і рівень наслідків ризику, оцінюється рівень ризику (В - високий, С - середній, Н - низький) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала оцінювання рівня ризику

Ймовірність виникнення / рівень наслідків	Висока	Середня	Низька
Критичний	В	В	С
Значний	В	С	С
Незначний	С	С	Н

Крок 5. Планування впливів на ризики

Після того як ризики були проаналізовані і оцінені, необхідно розробити дії по ризиках. В залежності від рівня ризику, можуть знадобитися негайні дії (високий рівень ризику) або дії можуть не вживатися зовсім (низький рівень ризику), в будь-якому випадку повинен проводитися моніторинг ризику (наприклад, один раз на рік), для того щоб відстежувати зміни рівня ризику (табл. 3.4).

Необхідно звернути увагу, що вплив на ризик, по можливості, повинен бути доподійним, тобто заплановані заходи повинні впливати на причину ризику таким

Таблиця 3.4

Вплив на ризик

РІВЕНЬ РИЗИКУ		
В - ВИСОКИЙ	С - СЕРЕДНІЙ	Н - НИЗЬКИЙ
Вимагає негайних дій; потребує моніторингу	Вимагає дій; потребує моніторингу	Не вимагає негайних дій; потребує моніторингу
Дії по ризику: усунути причини, змінити можливості і наслідки	Дії по ризику: змінити можливості або наслідки ; можливо прийняття ризику	Дії по ризику: прийняти ризик

чином, щоб знизити ймовірність його реалізації. Якщо це видається неможливим або недостатньо ефективним, планується посягодійний вплив на ризик: розробляються заходи, які дозволять зменшити ступінь негативного впливу ризику в разі, якщо ризикова подія станеться.

Для того щоб процес управління ризиками здійснювався ефективно, на етапі планування необхідно розподілити відповідальності і повноваження. У табл. 3.5 представлена матриця відповідальності за управління ризиками у виконкомі (З - затверджує, У - узгоджує, Вд - відповідає, Вк - виконує).

Таблиця 3.5

Розподіл відповідальності щодо управління ризиками

Діяльність щодо управління ризиками	Відповідальна особа			
	Керівник	Головний уповноважений з СУЯ	Керівники структурних підрозділів (власники процесів)	Посадові особи структурних підрозділів
Складання реєстру ризиків (включаючи оцінку ризику)	З	У	Вд та Вк	Вк
Виконання заходів щодо реагування на ризики	-	Вд	Вд та Вк	Вк
Контроль виконання заходів щодо реагування на ризики	-	Вд	Вк	-

Ефективність роботи з реєстром ризиків залежить від якості аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища виконкому. При цьому зайва деталізація, як і занадто поверхневий аналіз, можуть знизити ефективність роботи з реєстром ризиків і негативно позначитися на діяльності в області управління ризиками (табл. 3.6).

Реєстр ризиків

Опис ризику	Наслідки від здійснення ризику	Імовірність виникнення	Рівень наслідків	Рівень ризику	Вплив на ризик
Неправильно розроблений алгоритм впровадження АП чи форми обслуговування, невірні встановлені вимоги	Постійне виникнення проблем під час організації процесу надання послуги та обслуговування. Невірно організований процес надання послуги та обслуговування. Низький рівень якості результату процесу надання послуги чи обслуговування	Середня	Критичний	Високий	Під час розробки алгоритму залучати всіх зацікавлених осіб, врахувавши їх рекомендації. Обговорювати напрацьований алгоритм на засіданнях Робочої групи. У разі виникнення невірності встановлених вимог надати пропозиції щодо внесення змін та доповнень до алгоритму
Порушення встановлених вимог (законодавчих, внутрішніх, вимог замовника) до процесу та результату надання АП, обслуговування	Порушення принципів верховенства права, прав людини, а також можливості виконати обов'язок. Зростання рівня незадоволення замовників якістю обслуговування та наданих послуг	Середня	Критичний	Високий	Здійснювати внутрішній аудит на предмет з'ясування відповідності процесу і результату надання послуг та обслуговування. Чітко прописувати вимоги у локальних документах (інформаційних картках, технологічних картках, процедурах якості, Порядках, Положеннях, Інструкціях). Систематично актуалізувати реєстр нормативно-правових актів у виконавчих органах. У разі виявлення невідповідностей: здійснювати записи у журналі реєстрації невідповідностей; негайно усунути невідповідність, у залежності від ступеню серйозності невідповідності доповісти керівництву
...

Реєстр ризиків повинен бути досить великим, щоб гарантувати повноту, однак пильна увага приділяється невеликій кількості ключових ризиків, що виражається в

більш детальному аналізу даних ризиків і наданні керівництву розгорнутої інформації про них.

Крок 6. Моніторинг та контроль управління ризиками.

Після того, як визначені ризики і розроблені впливи на них, потрібно виконувати заплановані заходи і фіксувати їх виконання, відстежувати зі встановленою періодичністю зміни рівня ідентифікованих ризиків та реєструвати появу нових.

Моніторинг та контроль реагування на ризики супроводжує весь хід процесу.

Ціль моніторингу – визначити, чи: був досягнутий намічений результат; є план дій щодо управління ризиками відповідним.

Необхідно зберігати дані про те, що ризики в СУЯ визначені, дії за ризиками розроблені і виконуються відповідно до того, яким чином вони були розроблені. Дані свідчення можуть бути внесені в формі, яка використовується в СУЯ. У табл. 3.7 представлені види документованої інформації, які можуть містити ті самі об'єктивні свідчення про застосування концепції ризик-орієнтованого мислення виконкому, визначення ризиків на стадії планування діяльності, оцінці ризиків, про те, що заходи по «пом'якшенню» ризику плануються і виконуються.

Таблиця 3.7

Документована інформація щодо управління ризиками

Розділи ДСТУ ISO 9001, що містять вимоги до діяльності з управління ризиками	Документована інформація щодо управління ризиками
5.1. Лідерство та зобов'язання	Опитувальні / контрольні листи, анкети, протоколи нарад та ін.
4.4. Система управління якістю та її процеси. 6.1. Дії стосовно ризиків і можливостей	Стратегія розвитку виконкому, настанова щодо якості, документовані процедури Карти процесів, карта ризику, лист реєстрації ризику, реєстр / журнал ризиків та ін.
10.2. Невідповідність і коригувальні дії	Карти процесів, листи реєстрації невідповідностей, плани коригувальних заходів та ін.
9.1.3. Аналізування та оцінювання. 9.3.2. Вхідні дані для аналізування системи управління	Звіт по програмі внутрішніх аудитів, аналіз з боку керівництва; зміни в стратегії розвитку, картки процесів, картки ризиків; реєстр ризиків та ін.

3.5 Висновки до третього розділу

У розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення організації управління якістю надання АП, зокрема:

запропоновано підходи до практичної реалізації процесного підходу при управлінні якістю надання АП, визначено порядок складання та форми реєстру, інформаційних і технологічних карток АП;

запропоновано методику оцінки якості надання АП та ЦНАП. Результати кожного оцінювання та узагальнені підсумки за певний період, виявлені проблеми й невідповідності при наданні послуг, ухвалені рішення для поліпшення якості послуг мають бути оприлюднені, що сприятиме підвищенню рівня відповідальності, прозорості діяльності органів влади та довіри замовників послуг. Такий підхід сприятиме створенню комплексної системи управління за результатами діяльності з надання АП і з урахуванням очікувань замовників послуг;

розроблено стандарт якості обслуговування відвідувачів ЦНАП, основними завданнями запровадження якого є: реалізація клієнтоорієнтованого підходу при обслуговуванні; підвищення якості обслуговування відвідувачів і якості послуг, що надаються; створення системи контролю термінів і якості надання послуг; організація регулярного «зворотного зв'язку» з відвідувачами;

запропоновано процедуру управління ризиками (із застосуванням алгоритму, побудованого на основі стандарту ISO 31000) у діяльності суб'єктів надання АП, застосування якої підвищить імовірність досягнення встановлених цілей за рахунок аналізу ризиків в рамках всієї системи і всіх процесів, дозволить отримувати більш стабільні результати і забезпечувати довіру споживачів, які отримують очікувані АП належної якості.

Розроблені у роботі пропозиції призначені для використання у практичній діяльності керівництвом і персоналом суб'єктів надання АП.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Реформи у сфері довкілля в Україні сьогодні відбуваються, головним чином, в світлі виконання євроінтеграційних зобов'язань, зокрема, положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [35]. власне Угода визначає основні напрямки для змін в тій чи іншій сфері: починаючи від інтеграції екологічної політики в усі галузі суспільного життя – закінчуючи генетично модифікованими організмами.

На даний момент основний акцент в імplementації екологічної складової Угоди робиться на процесі апроксимації – наближення екологічного законодавства та політики України до норм та стандартів ЄС у сфері охорони довкілля. Проводиться планування основних заходів, вироблення політик, розробка та прийняття стратегій, нормативно-правових актів. Процес імplementації Угоди наразі зосереджений на центральному рівні – профільні міністерства, уряд, парламент. Проте більшість реформ, що здійснюються в екологічній сфері, мають чітко виражену регіональну складову – вони покладають нові функції на місцеві органи влади та створюють нові можливості для регіонів. Механізми залучення регіонів до виконання Угоди про асоціацію є недосконалими, тому місцева влади, громади та громадськість залишаються осторонь від важливих для них процесів, в яких вони повинні бути повноцінними гравцями, а не лише виконавцями, коли процес імplementації дійде до стадії практичного виконання прийнятих стратегій, законів, постанов, підзаконних актів [36].

У розділі розглянута роль регіональних органів влади – суб'єктів надання адміністративних послуг – у процесі імplementації екологічних зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію.

4.1 Імplementація Україною екологічних зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію з ЄС

Беручи до уваги наявність в Україні серйозних екологічних проблем,

відсутність цілісної екологічної політики, низький рівень практичної реалізації екологічного законодавства та політики впровадження стандартів ISO сірії 14000 щодо систем екологічного управління [37, 38], неналежний рівень фінансування охорони довкілля та інші виклики у сфері довкілля, екологічна сфера потребує належного реформування із врахуванням останніх світових тенденцій, передового досвіду та екологічних стандартів.

Угода про асоціацію містить положення не лише щодо співпраці України та ЄС у сфері довкілля, а й зобов'язання України здійснити певні кроки для вдосконалення екологічної політики і права найближчим часом. це, серед іншого, включає апроксимацію законодавства України до норм та стандартів ЄС у визначених сферах охорони довкілля.

Оснoву екологічної складової Угоди про асоціацію складає глава 6 “навколишнє природне середовище” Розділу V «Укономічне та галузеве співробітництво» (див. додаток іі), яка передбачає:

(1) рамки співробітництва у сфері довкілля та його мету й напрямки дій у таких сферах: зміна клімату; екологічне управління та аналогічні питання, зокрема освіта й навчальна підготовка, доступ до інформації з питань навколишнього середовища та процесу прийняття рішень; якість атмосферного повітря; якість води та управління водними ресурсами, включаючи морське середовище; управління відходами та ресурсами; охорона природи, зокрема збереження і захист біологічного та ландшафтного біорізноманіття; промислове забруднення і промислові загрози; хімічні речовини; гмо; шумове забруднення; цивільний захист, зокрема стихійні лиха і антропогенні загрози; міське середовище; екологічні збори;

(2) поступове наближення законодавства України до права та політики Єс у сфері охорони довкілля;

(3) співробітництво у сфері цивільного захисту;

(4) співробітництво з метою розвитку всеосяжної стратегії у сфері довкілля (яка включатиме інституційні реформи, розподіл повноважень на національному, регіональному та місцевому рівнях, процедури прийняття рішень та їх виконання, процедури інтеграції природоохоронної політики в інші сфери політики, визначення

необхідних людських та фінансових ресурсів); розвитку галузевих стратегій в галузях покращення якості повітря, якості води та управління водними ресурсами, включаючи морське середовище, управління відходами та ресурсами, захист природи, промислове забруднення та промислові аварії, хімічні речовини; розвиток та імплементацію політики з питань зміни клімату;

(5) постійний діалог з питань, охоплених главою, що присвячена довкіллю.

На даний момент більшість заходів на виконання Угоди про асоціацію зосереджена на процесі апроксимації законодавства України в екологічній сфері до норм та стандартів ЄС.

Угода передбачає «поступове наближення законодавства України до права та політики Єс у сфері охорони навколишнього природного середовища», а Додаток ХХХ (див. додаток III) надає перелік із 26 директив та 3 регламентів, у відповідність до яких має бути приведено законодавство України у сфері довкілля, в рамках 8 тематичних сфер, а саме:

- управління довкіллям та інтеграція екологічної політики в інші галузеві політики;
- якість атмосферного повітря;
- управління відходами і ресурсами;
- якість води і управління водними ресурсами, включаючи морське середовище;
- охорона природи;
- промислове забруднення та техногенні загрози;
- зміна клімату та захист озонового шару;
- генетично модифіковані організми.

Додаток встановлює часові рамки імплементації директив та регламентів (чи окремих їх положень). окремо увага сфокусована на тих директивах, чи їх положеннях, які є зобов'язаннями в рамках енергетичного співтовариства.

Для кожної директиви та регламенту розроблений та затверджений окремий план імплементації, що деталізує необхідні заходи нормотворчого, інституційного, організаційного, координаційного характеру, встановлює терміни реалізації того чи

іншого заходу, а також відповідальний за виконання орган.

Так, наприклад, у сфері управління довкілля та інтеграції екологічної політики в інші галузеві політики імплементації потребують чотири горизонтальні директиви: про оцінку впливу на довкілля (ОВД), про стратегічну екологічну оцінку (СЕО), про участь громадськості та про доступ до екологічної інформації. наразі прийнято базовий закон про оцінку впливу на довкілля, який, тим не менше, потребує прийняття підзаконних актів.

6 жовтня 2016 року ВРУ прийняла два законопроекти, які в цілому врахували вимоги директив про ОВД та СЕО, проте вони були заветовані президентом. доопрацьований ВРУ із врахуванням пропозицій глави держави Закон про ОВД прийнято 23 травня 2017 р. [39], а Закон про СЕО – 20 березня 2018 р [40]. Практичне впровадження цих законів наразі потребує розробки та прийняття низки підзаконних актів.

4.2. Роль регіональних та місцевих органів влади у процесі реалізації екологічної складової Угоди про асоціацію

Угода про асоціацію закладає основи залучення ключових суб'єктів, якими є місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, до процесу її імплементації в Україні, а конкретний механізм і порядок визначається на загальнодержавному та деталізується на регіональному рівні. Проте, регіональна складова у проведенні реформ в екологічній сфері, врахування інтересів регіонів у процесі імплементації екологічної складової Угоди про асоціацію не є серед пріоритетів на загальнодержавному рівні.

План заходів заходів з імплементації Угоди про асоціацію [41] визначив екологічні заходи, відповідальними за виконання яких були місцеві державні адміністрації. Це розроблення та подання на розгляд КМУ проектів нормативно-правових актів з метою імплементації положень:

— директиви Ради 91/271/Єс від 25 травня 1991 р. про очищення міських

стічних вод, доповненої директивою 98/15/Єс та Регламентами (Єс) № 1882/2003 і 1137/2008,

— директиви 2007/60/Єс Європейського парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 р. про оцінку та управління ризиками затоплення.

Значна частина екологічних питань (ОВД, СЕО на територіальному рівні, охорони біорізноманіття та об'єктів довкілля, забезпечення якості атмосферного повітря, вод, ґрунтів, управління відходами та промисловими викидами тощо) залишена без залучення місцевих державних адміністрацій як виконавців заходів, хоча фактичне їх впровадження покладатиметься на ці органи влади.

Плани імплементації конкретних директив і регламентів не усувають прогалин у залученні місцевих державних адміністрацій до впровадження вимог Угоди про асоціацію на регіональному рівні та врахуванні їх інтересів. Це обумовлено звуженим підходом до визначення предмету заходів, виконавцями яких є держадміністрації, нечіткістю у визначенні суб'єктів, на які покладається виконання заходів з імплементації, та відсутністю комплексу заходів, виконавцями яких є держадміністрації [36].

Недоліком планів імплементації зазначених директив є використання різної термінології для визначення обласних державних адміністрацій їхніми виконавцями. Зокрема, використовуються наступні терміни: місцеві органи виконавчої влади (плани імплементації директиви 2008/50/ЄС про якість атмосферного повітря, директиви 2000/60/ЄС про водну політику), місцеві державні адміністрації (план імплементації директиви 91/271/ЄС про очищення міських стічних вод), обласні державні адміністрації (плани імплементації директиви 2001/42/ЄС про стратегічну екологічну оцінку).

Відсутність чіткості у визначенні суб'єктів виконання планів імплементації, їх правового статусу, співпраці та координації між виконавцями не сприятиме впровадженню європейських стандартів, зокрема й в екологічній сфері. З огляду на вказане вартує запровадити механізм перегляду планів імплементації щодо їхньої актуалізації, у т. ч. щодо суб'єктів, предмету заходів, перевірки відповідності до чинного законодавства, яке також змінюється, та існуючих реалій.

Щоб з'ясувати, як залучаються місцеві державні адміністрації до процесу апроксимації в екологічній сфері, Ресурсно-аналітичний центр “Суспільство і довкілля” спільно з Мінприроди провів опитування 24 обласних державних адміністрацій та Київської МДА [36]. Відповіді одержано від 17 респондентів. В опитуванні запитувалося про достатню поінформованість держадміністрацій щодо положень Угоди про асоціацію в екологічній сфері та реформи, які спрямовані на їх впровадження, відображення вимог Угоди про асоціацію в регіональній політиці та приділені уваги регіональним інтересам, проблемам у процесі імплементації Угоди про асоціацію, врахування думок регіонів та їх залучення в євроінтеграційні процеси (рис. 4.1-4.3).

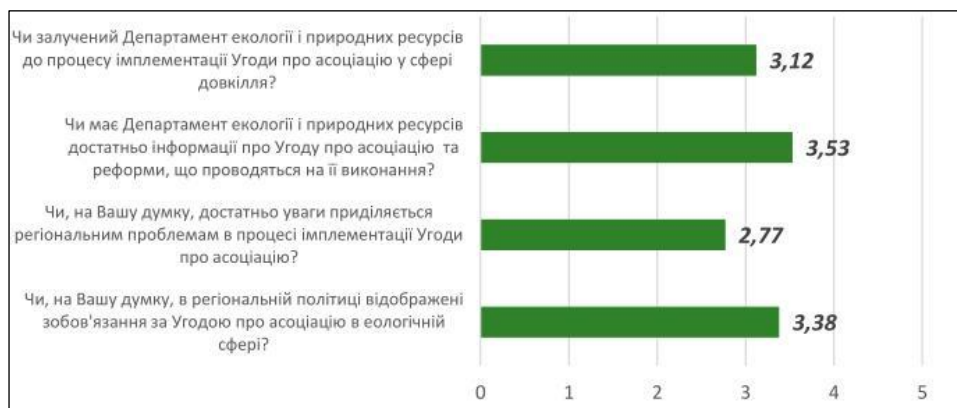


Рис.4.1. Опитування ОДА щодо екологічної складової Угоди про асоціацію та її імплементацію (середній бал)



Рис.4.2. Залучення ОДА до процесу апроксимації щодо окремих нормативно-

правових актів

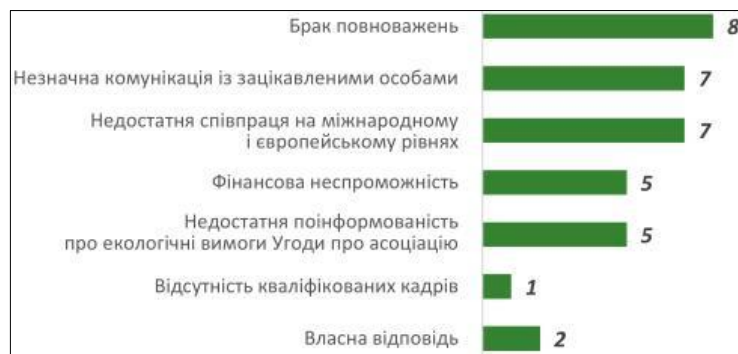


Рис.4.3. Виклики, що перешкоджають ОДА виконувати екологічну складову Угоди про асоціацію

У загальному респонденти оцінили залучення регіонів та врахування регіональних інтересів в процесі імплементації Угоди про асоціацію посередньо. водночас жоден з респондентів не оцінив процеси як такі, що не відбуваються, не інформуються, не залучаються чи не відображаються.

Основною формою залучення департаментів екології і природних ресурсів у процесі наближення національного законодавства до права ЄС у сфері довкілля респонденти вважають надання пропозицій до проектів державних планів та програм, нормативно-правових актів. У той же час фактичне залучення до участі у розробленні державних планів і програм, проектів законів, нормативно-правових актів КМУ/ЦОВВ є незначним.

Представники обласних державних адміністрацій та Київської МДА у переважній більшості не брали участі у розробленні проектів нормативно-правових шляхом участі у відповідних робочих чи експертних групах. відсоток неучасті у розробці проектів конкретних нормативно-правових актів коливається від 82% (стосовно проекту національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 р.) до 100% (стосовно Закону України про оцінку впливу на довкілля). незалучення чи недостатнє залучення представників місцевих державних адміністрацій до роботи відповідних робочих груп у розробці проектів нормативно-правових актів не сприяє врахуванню регіональних інтересів і аспектів у проведенні екологічних реформ.

Не зважаючи на те, що державні адміністрації основною формою їхньої участі у наближенні національного законодавства вважають надання пропозицій до

проектів нормативно-правових актів, проте стосовно конкретних проектів нормативно-правових актів її використала незначна частина респондентів (8 з 17 респондентів надавали пропозиції чи зауваження загалом з п'яти вказаних проектів чи нормативно-правових актів). У той же час 88% опитаних вважають, що існує потреба ефективнішого залучення департаментів екології і природних ресурсів до процесу імплементації Угоди.

Брак повноважень, незначна комунікація із зацікавленими особами та недостатня співпраця на міжнародному й європейському рівнях розглядаються респондентами викликами, які перешкоджають місцевим державним адміністраціям ефективно виконувати екологічну складову Угоди про асоціацію. не сприяють впровадженню європейським екологічним стандартам недостатня поінформованість про екологічні вимоги Угоди про інформацію та фінансова неспроможність зацікавлених осіб у реалізації реформ.

Опитані державні адміністрації покращення їхньої участі в ефективній імплементації Угоди про асоціацію вбачають у декількох напрямках, які передбачають посилення їхньої поінформованості про реформи, що відбуваються чи відбуватимуться в екологічній сфері, євроінтеграційні процеси загалом, обмін передовим досвідом, проведення тренінгів, круглих столів, нарад, покращення практики їх залучення до процесів апроксимації національного законодавства до європейських стандартів, зокрема участь у розробленні нормативно-правових актів в екологічній сфері, врахуванні регіональної складової та поглиблення співпраці в євроінтеграційних процесах.

Громадськість скептично оцінила ефективність процесу залучення місцевих державних адміністрацій до апроксимації в екологічній сфері та імплементації Угоди про асоціацію. такі дані показало опитування неурядових організацій (НУО), участь в якому взяло 20 респондентів (рис. 4.4)[36].

Більшість опитаних НУО негативно оцінила залучення регіональних органів влади до реалізації Угоди про асоціацію на регіональному рівні (13 респондентів дали оцінку «1» чи «2» бали), приділення достатньої уваги регіональним проблемам у процесі реалізації Угоди про асоціацію (15 респондентів дали оцінку «1» чи «2» бали) та наявність достатньої інформації щодо реалізації Угоди про асоціацію на

регіональному рівні (11 респондентів дали оцінку «1» чи «2» бали).

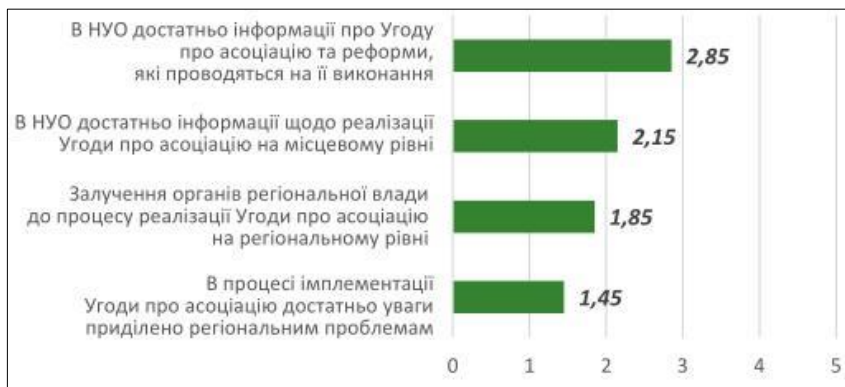


Рис.4.4. Опитування НУО щодо екологічної складової УГоди про асоціацію та її імплементацію (середній бал)

Найвище громадськість оцінила свою обізнаність про Угоду про асоціацію та реформи, які проводяться на її виконання. Жоден з респондентів не вказав, що зовсім не володіє відповідною інформацією. водночас поінформованість громадськості оцінена нижче середнього, а наявність інформації про реалізацію Угоди на місцевому рівні одержало менший показник. Окрім того, з низки запитань (щодо залучення органів регіональної влади до процесу апроксимації національного законодавства в екологічній сфері та реалізації Угоди про асоціацію на регіональному рівні, наявності достатньої інформації з реалізації Угоди про асоціацію на місцевому рівні та приділенню уваги регіональним проблемам) респонденти не могли дати відповіді, що свідчить про недостатність у них необхідної інформації.

Як і місцеві державні адміністрації, громадські організації основною формою участі в процесі апроксимації визначили надання регіональними органами пропозицій до проектів державних планів і програм, нормативно-правових актів (рис. 4.5). У той же час, 25% опитаних НУО вважає, що регіональні органи взагалі не залучаються до процесу апроксимації.



Рис.4.5. Форми залучення ОДА до процесу апроксимації: погляд громадськості

З точки зору громадськості основними механізмами взаємодії центральної та регіональної влади для ефективної імплементації Угоди про асоціацію у сфері довкілля є: співпраця та врахування регіональної складової в процесі імплементації Угоди про асоціацію, навчання та обмін досвідом. проте громадськість вважає ефективними й заходи примусово-зобов'язуючого характеру, такі як нагляд і контроль за виконанням Угоди про асоціацію та чинного екологічного законодавства, притягнення винних посадових осіб до юридичної відповідальності, звернення за захистом до органів судової влади (рис. 4.6).



Рис.4.6. Механізми подальшої взаємодії центральної та регіональної влади для ефективної імплементації Угоди про асоціацію (на думку ОДА і громадськості)

Бачення громадськості та місцевих державних адміністрацій, з'ясоване під час проведеного опитування, показало про недостатність залучення місцевих органів виконавчої влади до процесів імплементації Угоди про асоціації на регіональному рівні та врахування регіонального компоненту в євроінтеграційних реформах в екологічній сфері. потреба ефективнішого залучення місцевих органів влади та громадськості до імплементації Угоди про асоціацію у сфері довкілля підтримана абсолютною більшістю респондентів.

4.3 Висновки до четвертого розділу

У розділі розглянуто проблемні питання імплементації Україною екологічних

зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію з ЄС та роль регіональних і місцевих органів влади у процесі реалізації екологічної складової Угоди.

Установлено, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС дала поштовх для системної роботи над реформами у сфері довкілля в Україні і в найближчі роки слугуватиме дороговказом змін. Екологічна складова Угоди відображена, головним чином, у спеціальній главі, присвяченій довкіллю, та в інших дотичних сферах (енергетика, торгівля, сільське господарство, туризм). На даний момент більшість заходів на виконання Угоди про асоціацію зосереджена на процесі апроксимації законодавства України до норм та стандартів ЄС.

Досягнення цілей у сфері довкілля, визначених Угодою, неможливе без залучення місцевих органів влади, тісно пов'язане з державною регіональною політикою, впровадженням адміністративної реформи та принципів децентралізації державного управління, у тому числі і в екологічній сфері.

Однак тут існує ряд проблем:

урядові плани заходів на виконання Угоди не розглядають місцеві державні адміністрації, зокрема й обласні, самодостатніми партнерами в імплементації Угоди. Кількість заходів в екологічній сфері, виконання яких покладено на місцеві державні адміністрації, є мізерною. Значна частина екологічних реформ (ОВД, СЕО, охорона біорізноманіття та об'єктів довкілля, забезпечення якості атмосферного повітря, вод, ґрунтів, управління відходами та промисловими викидами тощо) проектується без залучення місцевих державних адміністрацій як виконавців заходів, хоча фактичне їх впровадження покладатиметься на ці органи;

на загальнонаціональному рівні не визначені механізми чи форми, за допомогою яких держадміністрації виконуватимуть зобов'язання щодо впровадження заходів з імплементації Угоди про асоціацію. вирішення цього питання віднесено на розсуд держадміністрацій, зокрема і щодо ухвалення регіональних планів заходів з імплементації Угоди;

більшість обласних державних адміністрацій на виконання плану заходів КМУ ухвалила регіональні плани заходів, проте ці документи потребують якісного переосмислення, оскільки вони дублюють зміст плану заходів КМУ і відрізняються

від нього лише суб'єктами, відповідальними за виконання тих чи інших заходів. плани імплементації конкретних директив і регламентів в екологічній сфері жодним чином не враховані у регіональних планах. Є проблемним і звітування місцевих органів щодо виконання положень Угоди: звіти в екологічній частині мають формальний характер, не відображають власного внеску в імплементацію Угоди про асоціацію, не враховують часові проміжки звітування.

Багато євроінтеграційних реформ у сфері охорони довкілля дають додаткові переваги на місцевому рівні. Більшість переваг пов'язана із покращенням стану довкілля та якості життя населення в результаті здійснення реформ: попередження та зменшення забруднення, інтегрування екологічних питань у процес планування тощо.

У зв'язку з очікуваним розширенням повноважень об'єднаних громад щодо управління земельними ресурсами в межах території (поза межами населених пунктів), особливо актуальними стає наявність на базовому рівні повноважень щодо нагляду (контролю) у сфері охорони довкілля. При цьому важливим елементом такого контролю мав би стати громадський екологічний контроль.

Можна констатувати, що, нажаль, натепер між трьома надважливими процесами в Україні – імплементацією Угоди про асоціацію, регіональною політикою та децентралізацією – у сфері охорони довкілля відсутні будь-які ознаки синергії. Ці процеси повинні взаємодоповнювати одне одного, що сприятиме ефективному досягненню цілей кожного з них та цілей кожної окремої екологічної реформи.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішена актуальна задача, яка полягала в удосконаленні організації управління якістю надання АП на основі дослідження сучасних підходів до управління якістю послуг, а також аналізу поточного стану та проблем у розбудові вітчизняної мережі суб'єктів надання АП.

Для досягнення мети дипломної роботи досліджено:

теоретичні основи управління якістю при наданні АП. Встановлено, що зараз застосовують авторські моделі та школи TQM, стандартизовані моделі систем управління, моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного само оцінювання, інструменти (техніки), що отримали назву "інжиніринг якості". Значну увагу приділено стандартам ISO серії 9000 та принципам управління якістю, задекларованим у цих стандартах. Визначено, що застосування ризик-орієнтованого підходу при наданні АП вимагає постійно проводити оцінку ризиків і приймати рішення, засновані на результатах цієї оцінки. Такий підхід до застосування технологій і методів оцінки ризиків дає можливість організації більш ефективно проводити запобіжні заходи та заходи щодо покращення його діяльності;

практики впровадження СУЯ при наданні АП в органах місцевого самоврядування України. Встановлено, що значна чисельність проектів щодо запровадження СУЯ відповідно до ISO 9001 була реалізована за підтримки міжнародних проектів та вимагає надання професійної консультативної допомоги особам, які приймають рішення у відповідних ситуаціях;

вітчизняну нормативну базу щодо надання АП, поточний стан та проблеми розбудови мережі ЦНАП в Україні. Визначено, що станом на 01.10. 2018 р. в Україні функціонувало 775 ЦНАП. Натепер більшість з них дотримується мінімальних обов'язкових умов надання АП, визначених Законом України «Про надання адміністративних послуг». Проте зараз цього вже недостатньо для задоволення потреб громадян у якісних послугах.

На підставі узагальнення результатів досліджень розроблено пропозиції щодо удосконалення організації управління якістю надання АП, зокрема:

запропоновано підходи до практичної реалізації процесного підходу при

управлінні якістю надання АП, визначено порядок складання та форми реєстру, інформаційних і технологічних карток АП;

запропоновано методику оцінки якості надання АП та ЦНАП. Результати кожного оцінювання та узагальнені підсумки за певний період, виявлені проблеми й невідповідності при наданні послуг, ухвалені рішення для поліпшення якості послуг мають бути оприлюднені, що сприятиме підвищенню рівня відповідальності, прозорості діяльності органів влади та довіри замовників послуг. Такий підхід сприятиме створенню комплексної системи управління за результатами діяльності з надання АП і з урахуванням очікувань замовників послуг;

розроблено стандарт якості обслуговування відвідувачів ЦНАП, основними завданнями запровадження якого є: реалізація клієнтоорієнтованого підходу при обслуговуванні; підвищення якості обслуговування відвідувачів і якості послуг, що надаються; створення системи контролю термінів і якості надання послуг; організація регулярного «зворотного зв'язку» з відвідувачами;

запропоновано процедуру управління ризиками (із застосуванням алгоритму, побудованого на основі стандарту ISO 31000) у діяльності суб'єктів надання АП, застосування якої підвищить імовірність досягнення встановлених цілей за рахунок аналізу ризиків в рамках всієї системи і всіх процесів, дозволить отримувати більш стабільні результати і забезпечувати довіру споживачів, які отримують очікувані АП належної якості.

Також у роботі розглянуті питання охорони навколишнього середовища.

Розроблені у роботі пропозиції призначені для використання у практичній діяльності керівництвом і персоналом органів місцевого самоврядування.

Застосування розроблених пропозицій на практиці дозволить суттєво збільшити ефективність функціонування систем управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування. Це призведе до підвищення якості муніципальних послуг, а органи місцевого самоврядування стануть відігравати важливу роль у створенні сталих місцевих громад, в яких надання якісних, економічно ефективних та узгоджених публічних послуг сприяє сталому економічному розквіту і соціальній справедливості на місцевому рівні, розгортаючись та взаємодіючи послідовно й узгоджено з національною та регіональною політикою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимощук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.
2. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / [Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. – Київ, 2015. – 428 с.
3. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
4. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади».
6. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, вид. 2-ге / За заг. ред. Тимощука В.П. – К. : СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с.
7. Якісні управлінські послуги – головна умова підвищення довіри населення до влади: Монографія / Куц Ю.О., Краснопорова С.В., Чаплигін О.К. та ін.; За заг. ред. Ю.О.Куца, С.В.Краснопорової. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 192 с.
8. Регуляторна політика держави в сфері адміністративних послуг [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Сеніна Анастасія Олександрівна ; НАН України, Н.-д. центр індустр. проблем розвитку. - Харків, 2017. - 20 с. : рис., табл..
9. Маматова Т. В. Моделі якості / Маматова Т. В. // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ.упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін, П. І. Надолішній та ін. – 2011. – С. 383 – 385.

10. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т.В.Маматова. – Д. : Свідлер А. Л., 2009. – 326 с.
11. ISO 10014:2006 Системи управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних вигід.
12. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.
13. ISO 9004:2018 Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success (Менеджмент якості. Якість в організації. Керівництво з досягнення сталого успіху).
14. ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems (Настанови для аудитів систем менеджменту)
15. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки.
16. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику.
17. ДСТУ IWA 4:2009 Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування.
18. Момот А. Опыт внедрения систем управления качеством в органах муниципальной власти Украины и Польши / Момот А. И., Федоренко И. Г., Вострикова К. А // Das Management. – 2010. – № 3 (04–06). – С. 51 – 52.
19. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями вдосконалення : анонс публікації / ПРООН / МПВСР. – Режим доступу : <http://msdp.undp.org.ua/data/publications/Publication3.pdf>. – Назва з екрану.
20. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2006 р. № 614 «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади».
21. Наказ Міністерства економіки від 12.07.2007 р. №217 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг».

22. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07. 2009 р. №737 «Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг».

23. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02. 2013 р. №118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг».

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2013 р. №588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг».

25. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. №44 «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги».

26. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.2013 р. №379 «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг».

27. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. №57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг».

28. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 р. №13 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг».

29. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 р. № 614-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року».

30. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05. 2014 р. №523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг».

31. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11. 2016 р. № 918-р «Про схвалення концепції розвитку системи електронних послуг в Україні».

32. Закон України від 12.02.2015 №191-VII «Про внесення змін у деякі законодавчі акти України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)».

33. Розвиток мережі ЦНАП за III квартал 2018 року [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://снар.in.ua/розвиток-мережі-цнап-за-III-квартал-2018-р>.

34. Аналіз часової доступності до Центрив надання адміністративних послуг

та їх територіальних підрозділів в Україні (2017). Офіс реформи адміністративних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/wpcontent/uploads/2017/07/%D0%94%D0%BE% %8FUA.pdf>.

35. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

36. Регіональний контекст виконання екологічної складової Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Дослідження. / Кол. авторів: Андрусевич Н., Андрусевич А., Баранецький Т. та інші – Львів – 2017 – 189 с.

37. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування.

38. ДСТУ ISO 14004:2016 Системи екологічного управління. Загальні настанови щодо запровадження.

39. Закон України від 23.05.2017 р. №2059-VIII «Про оцінку впливу на довкілля».

40. Закон України від 20.03.2018 р. №2354-VIII «Про стратегічну екологічну оцінку».

41. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 р. №1106 «Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони».

ДОДАТОК А

МОДЕЛЬНИЙ РЕГЛАМЕНТ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1. Регламент Центру надання адміністративних послуг (АП) в м. _____ (далі – Регламент ЦНАП) встановлює порядок діяльності ЦНАП г, зокрема, порядок дій адміністративних органів-учасників ЦНАП у ході надання АП.

2. Регламент розроблено відповідно до: Закону України “_____, Постанови Кабінету Міністрів України _____, та рішення _____ міської ради (вказати рішення, яким було затверджено відповідну Програму / Концепцію).

3. Терміни, що використовуються у Регламенті, визначені у п.1.3. Положення про ЦНАП.

4. Принципами надання АП у ЦНАП є:

4.1. пріоритет прав та законних інтересів замовника;

4.2. доступність та зручність отримання АП;

4.3. відкритість – забезпечення поінформованості замовників адміністративних послуг;

4.4. обґрунтованість – урахування усіх обставин, що мають значення для вирішення адміністративної справи;

4.5. безсторонність (неупередженість) адміністративного органу;

4.6. гарантування права замовника на участь у процесі прийняття рішення;

4.7. своєчасність надання АП;

4.8. гарантування правового захисту замовників АП.

5. Інформаційні та технологічні картки розробляються адміністративними органами-учасниками ЦНАП відповідно до цього Регламенту та затверджуються міським головою за поданням керівника адміністративного органу учасника ЦНАП погодженим з керівником ЦНАП.

6. Зміни до затверджених технологічних та інформаційних карток АП вносяться рішенням міського голови за поданням керівника адміністративного органу-учасника ЦНАП, погодженим з керівником ЦНАП.

7. У разі змін в законодавстві щодо порядку надання АП, керівник адміністративного органу – учасника ЦНАП своєчасно інформує про це керівника ЦНАП, готує відповідні зміни до інформаційних та / або технологічних карток для прийняття рішення згідно пункту 6 цього Регламенту.

8. Порядок роботи інформаційно-консультаційного підрозділу ЦНАП

8.1. При зверненні замовника до ЦНАП працівник інформаційно-консультаційного сектору з'ясовує причину звернення особи та інформує її щодо подальших дій в межах ЦНАП. Також працівник інформаційно-консультаційного сектору ЦНАП за необхідності: консулює замовників щодо структури та роботи ЦНАП; допомагає замовникам у користуванні системою регулювання черги та інформаційними терміналами (у випадку їх запровадження); надає іншу первинну допомогу, яка пов'язана із одержанням АП.

8.2. Організація черги (вибрати варіант: або пункти 8.2.2-8.2.3, або 8.2.4-8.2.5):

8.2.1. З метою забезпечення зручності та оперативності обслуговування замовників у ЦНАП вживаються заходи для запобігання виникненню черг у ЦНАП, а у випадку їх виникнення – для регулювання черги.

8.2.2. У разі запровадження системи електронного керування чергою фізичні та юридичні особи, які мають намір одержати адміністративну послугу у ЦНАП, зобов'язані зареєструватись за допомогою терміналу в електронній системі керування чергою, отримати відповідний номер в черзі та очікувати на прийом працівником ЦНАП.

8.2.3. Працівник (працівники) інформаційно-консультаційного підрозділу забезпечує надання замовникам інформації про правила користування системою електронного керування чергою, а за потреби – допомагає у користуванні системою.

8.2.4. За відсутності системи електронного керування чергою у ЦНАП забезпечується ведення журналу прийому відвідувачів, у якому може здійснюватися попередній запис замовників на певну визначену дату та час, за бажанням особи.

8.2.5. У випадку відсутності системи електронного керування чергою ЦНАП може використовувати також інші інструменти керування чергою, відповідно до принципу рівності замовників.

9. Вимоги щодо розміщення інформації у ЦНАП

9.1. У ЦНАП розміщується та є загальнодоступною така інформація:

- структура та режим роботи ЦНАП;
- перелік адміністративних послуг, які надаються ЦНАП;
- інформаційні картки АП;
- формуляри (бланки) заяв та зразки їх заповнення;
- адреса, поштовий індекс ЦНАП;
- номери довідкових телефонів ЦНАП;
- адреса веб-сайту ЦНАП, факс, електронна пошта ЦНАП;
- інструкція з користування інформаційними терміналами;
- інструкція з користування електронною системою керування чергою;
- Положення про ЦНАП та Регламент ЦНАП;
- банківські реквізити для оплати платних АП;
- відомості про супутні послуги, які надаються у приміщенні ЦНАП;
- порядок оскарження рішень, дій та бездіяльності працівників ЦНАП;
- порядок оскарження адміністративних актів, отриманих через ЦНАП;
- прізвище, ім'я, по батькові керівника ЦНАП, номер його телефону, адреса електронної пошти.

9.2. Перелік АП, які надаються у ЦНАП, має розміщуватись у доступному та зручному для замовників місці.

9.3. Формуляри (бланки) заяв, необхідні для замовлення АП, розміщуються на стендах– накопичувачах у достатній кількості, групуються за видами адміністративних послуг. Стенд із формулярами (бланками) заяв розміщується у зручному та доступному для замовників місці у зоні очікування.

9.4. ЦНАП створює та забезпечує роботу веб-сайту (або окремої веб-сторінки на сайті міської ради), де розміщується інформація, зазначена у п.9.1. Регламенту, а також інформація про місце розташування ЦНАП та про громадський транспорт, яким можна дістатися до ЦНАП.

9.5. Інформація, яка розміщується у ЦНАП та на веб-сайті ЦНАП, повинна бути актуальною, повною, а також зручною для пошуку.

9.6. У ЦНАП забезпечується доступ до інформації особам з обмеженими можливостями шляхом розміщення буклетів, інформаційних листів, інших необхідних матеріалів з інформацією, надрукованих шрифтом Брайля, розміщення інформаційних терміналів з голосовою та відеоінформацією (за можливості); а також іншими способами, які є зручними для осіб з обмеженими можливостями.

10. Порядок прийняття заяв та документів в ЦНАП

10.1. Подання вхідного пакету документів на отримання АП з компетенції ЦНАП та повернення вихідного пакету документів здійснюється виключно в ЦНАП.

10.2. Замовник має право подати вхідний пакет документів у ЦНАП особисто, в тому числі через представника, або шляхом використання поштового зв'язку.

10.3. Якщо вхідний пакет документів подається представником особи, до нього додаються документи, які підтверджують його повноваження. Інформація про уповноваження особи (представництво) може також фіксуватися працівником ЦНАП у матеріалах справи за усним або письмовим клопотанням замовника – фізичної особи.

10.4. Прийняття вхідних пакетів документів здійснюється координаторами ЦНАП та іншими працівниками ЦНАП відповідно до опису робочого місця.

10.5. Якщо АП, яку бажає отримати замовник, надається невідкладно, вхідні пакети документів приймаються безпосередньо працівником ЦНАП, до компетенції якого належить опрацювання та вирішення даної категорії справ.

10.6. Згідно з описом робочого місця за дорученням керівника ЦНАП, посадові, службові особи адміністративних органів-учасників ЦНАП при виникненні необхідності приймають вхідні пакети документів незалежно від компетенції власного адміністративного органу. У таких випадках вони зобов'язані здійснювати всі дії, передбачені п. 10 Регламенту.

10.7. Працівник ЦНАП надає формуляри (бланки) необхідних заяв замовникові, перевіряє відповідність поданого пакету документів інформаційній картці АП, здійснює необхідні уточнення, поправки.

У випадку, якщо замовник допустив неточності або помилки при заповненні формуляру (бланку) заяви, працівник ЦНАП пропонує виправити їх та надає

необхідну допомогу.

10.8. Працівник ЦНАП під час отримання вхідного пакету документів зобов'язаний з'ясувати бажані для замовника способи його повідомлення про результати вирішення адміністративної справи, а також бажаний спосіб передачі замовнику вхідного пакету документів, про що зазначається у листі проходження справи та/або електронному реєстрі.

10.9. Працівник ЦНАП складає опис вхідного пакету документів. За усним або письмовим клопотанням замовника йому надається копія опису вхідного пакету документів.

10.10. Працівник ЦНАП здійснює реєстрацію вхідного пакету документів шляхом внесення даних до електронного реєстру (журналу реєстрації). Після занесення даних до електронного реєстру, адміністративній справі присвоюється номер, за яким здійснюється її ідентифікація та який фіксується на бланку заяви і в повідомленні про реєстрацію вхідного пакету документів.

10.11. Працівник ЦНАП видає замовникові повідомлення про реєстрацію. У повідомленні про реєстрацію вхідного пакету документів зазначається: дата подання вхідного пакету документів, номер справи, прізвище працівника, який прийняв документи, очікуваний строк вирішення справи, дата та спосіб передання результату особі, а також контактні номери ЦНАП.

10.12. Якщо вхідний пакет документів було отримано засобами поштового зв'язку, працівник ЦНАП зобов'язаний не пізніше наступного дня надіслати особі повідомлення про реєстрацію вхідного пакету документів.

10.13. Якщо під час прийняття вхідного пакету документів працівник ЦНАП виявив факти відсутності необхідного документу у вхідному пакеті документів та/або неповноту відомостей, працівник ЦНАП за вибором замовника або реєструє вхідний пакет документів, або повертає документи замовнику без реєстрації. При реєстрації вхідного пакету з недоліками особа одночасно повідомляється про потребу усунення вказаних недоліків та ймовірність негативного рішення для замовника у випадку неусунення недоліків вхідного пакету документів. Якщо особа надсилає вхідний пакет документів поштовим зв'язком, про його недоліки (у разі їх

виявлення) особа інформується у повідомленні про реєстрацію вхідного пакету документів, а за можливості також негайно повідомляється телефоном або електронною поштою. Всі додаткові документи, в тому числі документи на заміну, подаються лише через ЦНАП, із фіксацією цих дій в матеріалах справи та реєстрі. У випадку неусунення замовником недоліків вхідного пакету документів рішення у справі приймається на основі наявних документів відповідно до закону.

10.14. Після реєстрації вхідного пакету документів працівник ЦНАП формує справу у паперовому та електронному вигляді, при необхідності здійснює її копіювання та/або сканування.

10.15. Працівник ЦНАП заповнює лист-проходження справи та/або веде електронний реєстр у справі.

11. Опрацювання справи в ЦНАП або передання іншому виконавцю (фаховому органу/підрозділу)

11.1. Після вчинення дій, передбачених п. 10 Регламенту, ЦНАП у день звернення зобов'язаний направити справу виконавцю, до компетенції якого належить її опрацювання, про що робиться відмітка у листі-проходження справи із зазначенням часу, дати та виконавця, до якого її направлено. Відомості про передання справи вносяться до електронного реєстру.

11.2. ЦНАП зобов'язаний організувати передання справ виконавцям по мірі їх надходження, але не рідше двох разів протягом робочого дня. При цьому перше передання справ повинне здійснюватись до 13.00 поточного робочого дня.

11.3. Передання справ виконавцям здійснюється спеціально визначеним працівником (працівниками) ЦНАП.

11.4. Отримавши справу, виконавець зобов'язаний внести запис про її отримання із зазначенням дати та часу в лист-проходження справи та/або електронний реєстр.

11.5. Виконавець зобов'язаний вирішити справу у строки, визначені технологічною карткою АП.

11.6. ЦНАП зобов'язаний здійснювати контроль за дотриманням строків вирішення справи.

11.7. Результат вирішення справи вноситься виконавцем у лист-проходження справи та/або електронний реєстр.

11.8. Виконавець зобов'язаний невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня з моменту вирішення справи, сформував вихідний пакет документів та направити його до ЦНАП, про що він зазначає у листі-проходження справи та/або вносить відомості у електронний реєстр.

11.9. ЦНАП у день надходження вирішеної справи здійснює реєстрацію вихідного пакету документів шляхом внесення відповідних відомостей у електронний реєстр.

11.10. У разі, якщо АП потребує декількох дій (етапів) для її вирішення та / або включає послідовне або паралельне опрацювання справи двома і більше адміністративними органами, виконавець забезпечує проходження цих дій (етапів) у встановленому порядку відповідно до технологічної картки адміністративної послуги, без участі замовника АП.

11.11. У разі, якщо в ході вирішення справи виявлено підстави для прийняття негативного (несприятливого, відмовного) для замовника рішення, виконавець повинен врахувати, чи може отримання від замовника додаткових пояснень, інформації, документів позитивно вплинути на зміст цього рішення, та відповідно – забезпечити право замовника на участь у процесі прийняття рішення. У будь-якому разі додаткове отримання пояснень, інформації, документів від замовника здійснюється лише через ЦНАП. Цей пункт Регламенту не застосовується, якщо заяву було прийнято згідно пункту 10.13 Регламенту.

11.12. Працівник ЦНАП невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня після отримання вихідного пакету документів ЦНАП, повідомляє результати розгляду адміністративної справи замовнику телефоном та/або шляхом направлення йому електронного повідомлення (у випадку прийнятності для замовника).

11.13. Вихідний пакет документів протягом трьох днів з моменту його реєстрації у ЦНАП надається замовнику особисто (в тому числі його представнику) або надсилається поштою.

11.14. У випадках, якщо АП надається невідкладно, опрацювання та вирішення справи здійснюється у ЦНАП працівниками ЦНАП згідно з описом робочого місця. При цьому працівник ЦНАП реєструє результат вирішення адміністративної справи, невідкладно формує вихідний пакет документів та передає його замовнику.

11.15. Контроль за проходженням адміністративної справи та дотриманням строків її вирішення покладається на керівника та координаторів ЦНАП.

11.16. Відповідальність за своєчасне та належне надання АП несе виконавець, та в межах своїх повноважень – працівники ЦНАП.

12. Порядок оскарження

12.1. Оскарження дій чи бездіяльності працівників ЦНАП:

12.1.1. Будь-яка особа має право подати скаргу на дії чи бездіяльність працівників ЦНАП, якщо вважає, що ними порушено її права, свободи чи законні інтереси. Скаргу може бути подано протягом семи робочих днів з моменту вчинення дій чи бездіяльності.

12.1.2. Суб'єктом розгляду скарги на дії чи бездіяльність працівників ЦНАП є керівник ЦНАП. Суб'єктом розгляду скарги на дії чи бездіяльність керівника є міський голова у порядку, визначеному Законом України “Про звернення громадян”.

12.1.3. Скарга на дії чи бездіяльність працівників ЦНАП подається керівнику ЦНАП, який зобов'язаний невідкладно зареєструвати її у порядку, передбаченому п. 10 Регламенту.

12.1.4. Керівник ЦНАП розглядає скаргу невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів з моменту її реєстрації. У випадку, якщо скарга потребує додаткового дослідження матеріалів справи чи вчинення інших дій, необхідних для об'єктивного розгляду скарги, керівник має право подовжити термін розгляду скарги, але не більш ніж до тридцяти днів з моменту реєстрації скарги, про що повідомляє особу письмово.

12.1.5. Рішення за скаргою не пізніше наступного дня з моменту його прийняття передається координатору ЦНАП, який здійснює його реєстрацію та не пізніше наступного дня надсилає відповідь особі.

12.1.6. Керівник ЦНАП вчиняє всі необхідні дії для виконання рішення за скаргою, в межах своїх повноважень вирішує питання про відповідальність осіб, з вини яких було допущено порушення.

12.2. Оскарження адміністративних актів, отриманих через ЦНАП:

12.2.1. Замовник АП має право подати скаргу на отриманий через ЦНАП адміністративний акт до адміністративного органу, вищого відносно того органу, що вирішив справу (у разі, якщо такий вищий орган існує).

12.2.2. Скаргу на адміністративний акт може бути подано протягом тридцяти днів з моменту доведення акта до відома замовника послуги. Скарга, подана з порушенням строків, залишається без розгляду.

12.2.3. Замовник має право подати скаргу на адміністративний акт до ЦНАП або безпосередньо до вищого адміністративного органу.

12.2.4. Скарга, яка подається у ЦНАП, підлягає реєстрації у встановленому Регламентом порядку.

Не пізніше наступного дня з моменту реєстрації скарга разом з матеріалами, що додаються до неї, передається (надсилається) суб'єкту розгляду скарги.

12.2.5. Суб'єкт розгляду скарги зобов'язаний розглянути та вирішити скаргу відповідно до вимог чинного законодавства України, та забезпечити передання рішення у ЦНАП для доведення до відома скаржника.

12.2.6. Доведення рішення за скаргою до відома скаржника здійснюється координатором ЦНАП у порядку, передбаченому пунктами 11.12, 11.13 Регламенту.

12.2.7. У випадку, якщо особа подає скаргу на адміністративний акт, отриманий через ЦНАП, безпосередньо до вищого адміністративного органу, такий адміністративний орган зобов'язаний надіслати копію скарги до ЦНАП протягом п'яти робочих днів з дня її отримання, а також проінформувати ЦНАП про результати розгляду скарги протягом п'яти робочих днів з дня прийняття рішення за скаргою.

ДОДАТОК Б

Анкета для оцінювання діяльності Центру надання адміністративних послуг

<i>При відповіді «НІ» - оцінка 0. При відповіді «ТАК», якщо в запитанні є варіативність, визначається пропорційна оцінка</i>	Макс. оцінка	Факт. оцінка	Коментарі
1. Організація роботи:	300 можливих балів		
1.1. Затверджено перелік адміністративних послуг ЦНАП	5		
1.2. Повнота (достатність) переліку адмінпослуг ЦНАП <i>(оцінка експерта)</i>	120 ¹		
За умови наявності в цьому переліку послуг:			
- дозволи/декларації у сфері будівництва	5		
- реєстрація господарювання юридичних осіб, ФОП	5		
- реєстрація прав на нерухомість	10		
- реєстрація місця проживання	10		
- послуги з внутрішніми паспортами (паперовими)	5		
- послуги із закордонними паспортами	10		
- послуги з ID-картками	10		
- послуги в земельній сфері (видача відомостей із ДЗК, реєстрація земельних ділянок)	10		
- соціальні послуги (субсидії, допомога)	15		
- пенсійні послуги	10		
- послуги реєстрації актів цивільного стану	10		
- послуги з видачі посвідчень водія	10		
- послуги з реєстрації транспортних засобів	10		
1.3. Затверджено Положення про ЦНАП	5		
1.4. Затверджено Регламент ЦНАП	5		
1.5. Затверджено інформаційні картки (далі - ІК) адмінпослуг <i>(змістовна оцінка експерта якості карток)</i>	20		
Затверджено ІК на всі адмінпослуги <i>(виставляється 5 балів)</i>	5		
Наявність у цих ІК:			
- інформації про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адреса ел. пошти та веб-сайту)	5		
- вичерпного переліку документів	5		
- інформації щодо оплати за послуги	5		
1.6. Затверджено технологічні картки (далі - ТК) адмінпослуг <i>(змістовна оцінка експерта)</i>	20		
Затверджено ТК на всі послуги <i>(виставляється 5 балів)</i>	5		
Наявність у цих ТК:			
- чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи	5		
- чітких і зрозумілих строків опрацювання справи з надання адмінпослуги	5		
Проведення в результаті розроблення ТК раціоналізації процедури <i>(скорочення загальних термінів опрацювання справи)</i>	5		
1.7. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади, переданих до компетенції ЦНАП, відбувається лише в ЦНАП (прийом	30		
1.8. Графік роботи ЦНАП:			

1.8.1. Згідно з вимогами закону:	20		
- не менш ніж 7 годин на день	5		
- 6 днів на тиждень для обласних центрів і м. Києва (5 днів для інших ЦНАП)	5		
- без перерви на обід	5		
- 1 день на тиждень - до 20:00	5		
1.8.2. Додаткові прийомні години (понад норматив, визначений законом) <i>Кожна додаткова година - по 1 балу. Максимум - 10 балів</i>	10		
1.9. Наявність веб-сторінки чи порталу ЦНАП із передбаченою законом інформацією (<i>змістовна оцінка експерта</i>)	25		
За умови наявності на цьому електронному ресурсі:			
- достовірної й чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місцезнаходження, довідкового телефону (телефонів), факсу та електронної пошти, маршруту до ЦНАП	5		
- повного переліку послуг та ІК на кожну послугу	10		
- зручної системи пошуку й розміщення матеріалів	5		
- стрічки новин про новації в ЦНАП і законодавстві	5		
1.10. Надається консультаційна інформація про послуги:	20		
1) по телефону	10		
2) електронною поштою (у т. ч. через персональний кабінет), через Skype, Facebook, мобільні додатки	10		
1.11. Заповненням формулярів (заяв) займається виключно персонал ЦНАП	20		
Разом	300		
2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності:	320 можливих балів (без урахування балів за територіальні філії)		
2.1. Основний офіс - <i>територіальна доступність</i> . Незручне розташування ЦНАП (у віддаленому для більшості мешканців районі) - 0 балів. Оптимальне розташування ЦНАП - у зручному місці; належна транспортна інфраструктура - максимальна оцінка 20 балів. <i>Проміжні стани (ситуації) оцінюються пропорційно</i>	20		
2.2. Відкрито територіальні філії (або віддалені робочі місця) - якщо так, то їх кількість (<i>важливо для міст і районів із населенням понад 100 тис. осіб. Відповідно до змістовної оцінки експерта</i>). Під територіальною філією ЦНАП мається на увазі окремий (додатковий) офіс (приміщення або його частина), у якому мешканець міста чи району може отримати такий самий набір адмінпослуг, як і в основному офісі, із дотриманням загальних вимог щодо ЦНАП. Не можуть вважатися територіальними філіями ЦНАП та віддаленими робочими місцями офіс або робочі місця, які:	20 + 10		
- забезпечують надання іншого (відмінного більш ніж на 70 %) переліку послуг, аніж головний офіс; - виконують лише функції інформування та консультування і не передбачають можливості подання заяви на отримання адмінпослуги й результатів. За кожну філію виставляється по 20 балів. За кожне віддалене робоче місце - по 10 балів			
2.3. 1-ший і (за потреби) додатково 2-й поверхи (зазначити поверх)	20		

2.4. Організація робочого простору (відкритий простір / некабінетна система)	30		
2.5. Зонування приміщення (сектори інформування та очікування; сектор обслуговування)	10		
2.6. Достатність площі для робочих місць та відвідувачів (змістовна оцінка експерта)	30		
- Повністю незадовільні умови - 0 балів. - Мінімально задовільні - 5 балів. - Максимально комфортні - 30 балів. Проміжні стани оцінюються пропорційно			
Орієнтовним показником для оцінювання є наявність на кожне робоче місце (включно з місцями для відвідувачів): - не менш ніж 6-7 кв. м - 10 балів; - не менш ніж 9 кв. м - 15 балів; - не менш ніж 12 кв. м - 20 балів	20		
За умови наявності в секторі очікування достатньої площі для перебування відвідувачів, зокрема, і тих, які очікують у черзі (додатково - 10 балів)	10		
2.7. Достатність облаштування (меблі, комп'ютери, локальна мережа тощо (змістовна оцінка експерта)	10		
2.8. Облаштовано інформаційно-консультаційний пункт / рецепцію (важливо для ЦНАП великих міст і районів із населенням понад 100 тис. осіб)	15		
2.9. Встановлено стенди з необхідною інформацією про послуги відповідно до законодавства: інформаційні картки, зразки заповнення документів (змістовна оцінка експерта):	15		
- У вільному доступі - актуальні ІК	5		
- Зразки заповнення основних документів	5		
- Зручне розміщення стендів, інформаційних матеріалів (біля місця заповнення документів), якісний дизайн і наповнення стендів	5		
2.10. Передбачено друковану продукцію про послуги (буклети)	5		
2.11. Облаштовано інформаційні кіоски (термінали) з можливістю ознайомлення з інформацією щодо послуг, які надаються в ЦНАП	10		
2.12. Встановлена і використовується автоматизована система керування чергою (обов'язково - для ЦНАП великих міст/районів)	30		
2.13. Робоче місце, орієнтоване на замовника (змістовна оцінка експерта):	15		
- 2 стільці для відвідувачів біля робочих місць	10		
- виділено місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому; є ручка	5		
2.14. Доступність формулярів, бланків (у роздрукованій та/або електронній формі)	5		
2.15. Кімната особистої гігієни для відвідувачів	15		
2.16. Умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями:	20		
- пандус, кнопка виклику, ліфт	10		
- пристосована кімната особистої гігієни	10		
2.17. Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей / дитячий куточок)	10		
2.18. Надаються супутні послуги:	40		
1) каса (банківське відділення) або термінал	20		
2) ксерокс	5		

3) Інтернет (доступ до Wi-Fi)	5		
4) вільний комп'ютер із доступом до мережі Інтернет	5		
5) фото на документи	5		
2.19. Виділено місця для паркування транспортних засобів відвідувачів, у т. ч. для велопарковки	10		
2.20. Якість візуалізації (змістовна оцінка експерта)	10		
Візуалізація інформації в приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо) - 5 балів	5		
Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло) - 5 балів	5		
Разом	320		
3. Персонал	140	можливих балів	
3.1. Призначено/визначено керівника ЦНАП	10		
3.2. Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах) і затверджено відповідний штатний розпис	10		
3.3. Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до штатного розпису. Критерій оцінюється з огляду на наявність вакансій. Якщо призначено всіх адміністраторів - щонайменше 30 балів. Неповне укомплектування штату (вакансії є актуальними протягом більш ніж 3-х місяців) оцінюється пропорційно (наприклад, укомплектованість до 50 % від необхідного розрахунку оцінюється не більш ніж 10-ма балами; від 50 % до 65 % - 15 балів; від 65 % до 80 % - 20 балів; від 80 до 95 % - 25 балів, понад 95 % - може бути оцінено 30-ма балами)	30		
3.4. Навантаження на одного адміністратора (кількість відвідувачів / суб'єктів звернень упродовж дня в середньому): (Максимальна оцінка - 50 балів)			
- менш ніж 10 відвідувачів	5		
- 10-15 відвідувачів	15		
- 15-20 відвідувачів	20		
- 20-25 відвідувачів	30		
- 25-30 відвідувачів і більше	50		
3.5. Передбачено план навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки	10		
3.6. Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу (зазначити кількість проведених заходів). Проведення щонайменше 2-х заходів (тренінги, семінари) упродовж останнього півріччя - 5 балів. Інформацію про проведені заходи має бути підтверджено документом або відображено у звіті. Кожні 2 додаткових заходи - по 5 балів. Проведення постійних заходів (мін. - 1 раз на місяць) - максимальна оцінка - 20 балів	20		
3.7. Чистота й охайність робочих місць, зовнішній вигляд персоналу	10		
Разом	140		
4. Робота бек-офісу (організація надання послуг)	165	можливих балів	
4.1. Взаємодія органів влади відбувається шляхом:			
- передачі документів у паперовому вигляді	10		
- впроваджено електронний документообіг			
о ЦНАП	20		
о ЦНАП + органи влади	30		
Максимальна оцінка - 30 балів			
4.2. Відкрито доступ до інформаційних баз даних органів влади, які			
- паперовий	10		

- електронний	30		
- змішаний (залежно від суб'єктів)	20		
Максимальна оцінка - 30 балів			
4.3. Контролюється стан надання послуги (щодо термінів згідно з ТК)	20		
4.4. Існує можливість попереднього запису на прийом (по телефону /	15		
4.5. Заявника інформують про готовність відповіді/результату (по	10		
4.6. Час очікування в черзі (середній):			
- до 10 хв.	30		
- до 15 хв.	20		
- до 20 хв.	10		
- 30 хв. і більше	0		
(На основі даних системи керування чергою або особиста оцінка			
4.7. Своєчасність надання послуг (період - від кварталу до року):			
- кількість протермінованих справ - до 5 %	30		
- кількість протермінованих справ - до 10 %	15		
- кількість протермінованих справ - понад 20 %	0		
(Підтверджується довідково-аналітичним документом. Максимальна			
Разом	165		
Додаткова інформація			
5. Аналіз діяльності	75 можливих балів		
5.1. Чи виконується аналіз щодо кількості відвідувачів упродовж дня, місяця, кварталу, року (підтвердити документом)	20		
1) на прийом/видачу документів	15		
2) за консультаціями	5		
Максимальна оцінка - 20 балів			
5.2. Чи існує перелік власних вимог щодо якості надання адмінпослуг:	20		
1) щодо максимального часу очікування в черзі	10		
2) щодо часу обслуговування	5		
3) інше (зазначити)	5		
Максимальна оцінка - 20 балів			
5.3. Проводиться опитування громадян щодо якості послуг ЦНАП (змістовна оцінка експерта). За умови проведення опитування (анкетування) споживачів послуг будь-яким способом (скринька в приміщенні, на веб-ресурсі) - 5 балів за кожен спосіб опитування. Документальне підтвердження кількості отриманих анкет (оцінок) протягом певного періоду та інформації про узагальнення оцінок. Проведення періодичного опитування відвідувачів незалежними суб'єктами - 5 балів. Інформацію про проведення опитування має бути підтверджено документом або відображено у звіті зі слів представника ЦНАП (із зазначенням дати	15		
5.4. Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання адмінпослуг і вживаються відповідні заходи (підтвердження: <i>звіт, протокол</i>)	15		
- за наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості адмінпослуг	5		
- за умови наявності у звіті чітких пропозицій стосовно покращення роботи ЦНАП і якості послуг	5		
- за умови наявності фактів упровадження змін (новацій) за результатами аналізу зауважень і пропозицій щодо якості послуг	5		
5.5. Наявність скриньки (книги) зауважень і пропозицій	5		
Разом	75		
6. Вартість створення ЦНАП та його матеріально-технічного забезпечення (грн)			

б.1. Розмір коштів, витрачених на облаштування приміщення ЦНАП (ремонт приміщення, вартість меблів тощо)			
б.2. Розмір коштів, витрачених на придбання технічного обладнання (зокрема, комп'ютерів, інформаційних терміналів, автоматизованої системи керування чергою, вартість програмного забезпечення)			
б.3. Вартість щомісячного забезпечення роботи ЦНАП (витрати на комунальні послуги, витратні матеріали, заробітну плату персоналу)			
б.4. Інше (зазначити, що саме)			
Усього можливих балів (без урахування балів за територіальні філії)	1000		
ОТРИМАНО			

ДОДАТОК В

ЄДИНІ ВИМОГИ (СТАНДАРТ) ДО ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ВСТУП

Основною метою розробки Єдиних вимог (Стандарту) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг (далі - Стандарт) є суттєве підвищення рівня культури обслуговування та ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг (далі - ЦНАП), що дозволить забезпечити задоволеність відвідувачів ЦНАП.

Використовуючи інформацію, що наведена в Стандарті, адміністратор зможе чітко та правильно будувати діалог із відвідувачем, щоб останній залишився задоволеним.

Стандарт є основним інструментом адаптації нових співробітників у колективі. Він дозволяє чітко структурувати процес роботи із відвідувачем при обслуговуванні.

Стандарт це збірка правил, вимог та рекомендацій щодо якісного обслуговування відвідувачів ЦНАП.

Стандарт регламентує діяльність адміністраторів ЦНАП у межах процесу обслуговування відвідувачів .

Стандарт рекомендовано для застосування в ЦНАП усіх рівнів по всій території України.

РОЗДІЛ 1. ДІЯЛЬНІСТЬ АДМІНІСТРАТОРІВ

1.1. ПЕРСОНАЛЬНІ СТАНДАРТИ ЯКІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Складовими високої комунікативної культури спілкування адміністратора з відвідувачами (споживачами послуг) є: люб'язність, тактовність, ввічливість, доброзичливість і врівноваженість.

Для забезпечення однаково високої якості обслуговування у всіх ЦНАП необхідно приділяти увагу 6-ти основним персональним стандартам якісного обслуговування:

привітність;

компетентність;

зовнішній вигляд і стан корпоративного одягу (за умови його запровадження);

індивідуальний підхід;

коректна поведінка в нестандартних ситуаціях;

акуратність і точність при обслуговуванні.

ПРИВІТНІСТЬ

Усмішка, відкритість пози, міміки і жестів повинні демонструвати відкритість і доброзичливість адміністратора, позитивну налаштованість на спілкування;

Бажання допомогти і бути корисним - значить завжди демонструвати зацікавленість у вирішенні проблем, які виникають у відвідувачів, і готовність надати професійну консультацію;

Вітати кожного відвідувача усмішкою і завжди дотримуватися професійного підходу, бути ввічливим, ставитися до проблем відвідувачів, як до власних.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Компетентність адміністраторів грає важливу роль у формуванні враження відвідувачів ЦНАП. Тому адміністратору необхідно:

знати перелік послуг, що надаються в ЦНАП;

володіти інформацією щодо процедури та вимог до надання адміністративних послуг і доводити її до відвідувачів (консультувати, допомагати заповнювати заяву на отримання послуги, переглянути комплектність і правильність заповнення документів, що додаються);

знати та/або мати під рукою номери телефонів суб'єктів надання адміністративних послуг

ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД І СТАН КОРПОРАТИВНОГО ОДЯГУ

Зовнішній вигляд співробітників (одяг, прикраси, макіяж, зачіска) повинен відповідати

прийнятим соціальним і діловим стандартам.

Корпоративний одяг повинен бути завжди в охайному стані (у тому числі з бейджем та/або знаками - якщо такі передбачені), чистим і випрасуваним. Взуття має бути встановленого типу, чисте і в хорошому стані.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Поєднувати високі стандарти обслуговування та індивідуальний підхід щодо кожного відвідувача без винятку.

Вміти знаходити підхід до кожного відвідувача (особливо важливим є вміння працювати з людьми із особливими потребами, а також людьми похилого віку, інвалідами, психічно неврівноваженими особами, батьками з дітьми тощо).

Вміти правильно визначати потреби кожного відвідувача.

Максимально оперативно і своєчасно відповідати на запити відвідувачів і реагувати на їхні прохання.

КОРЕКТНА ПОВЕДІНКА В НЕСТАНДАРТНИХ СИТУАЦІЯХ

Ніколи не сперечатись, бути чемним і не вступати в дискусії з відвідувачами.

Вирішувати проблеми, що виникли у відвідувачів, у максимально стислі строки, попереджаючи конфліктні ситуації.

У будь-якій нестандартній ситуації поводитись спокійно і професійно.

У присутності відвідувачів спілкуватися із колегами по роботі надзвичайно коректно і ввічливо, завжди зберігати позитивний настрій у вирішенні будь-яких проблем, не обговорювати відвідувачів та не давати оцінку їхнім діям, не висловлювати судження про них.

АКУРАТНІСТЬ І ТОЧНІСТЬ ПРИ ОБСЛУГОВУВАННІ

Бути коректним та уважним при спілкуванні з відвідувачами.

Негайно інформувати керівника ЦНАП про випадки будь-якої агітаційної діяльності та розповсюдження друкованих матеріалів, про підозрілих людей і предмети, про випадки будь-якої неадекватної поведінки в приміщенні ЦНАП.

Дбайливо ставитися до матеріально-технічного оснащення свого робочого місця, кімнати для їжі та відпочинку тощо.

1.2. ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ВІДВІДУВАЧАМИ

Принцип доступності.

• *Територіальна доступність* - гарантує відвідувачам якісне і оперативне обслуговування незалежно від місця його проживання, перебування (крім випадків, передбачених законодавством);

• *Організаційна доступність* - відвідувачам не може бути відмовлено в наданні запитуваної послуги при виконанні ним вимог, необхідних для надання даної послуги;

• *Інформаційна доступність* - гарантує відвідувачам повноту і достовірність інформації про всі адміністративні послуги, що надаються в ЦНАП.

Інформаційна взаємодія з відвідувачами (інформаційна доступність) може мати форми масової та індивідуальної інформаційної взаємодії.

Масова інформаційна взаємодія полягає в інформуванні відвідувачів із питань, пов'язаних з процесом надання адміністративних послуг, шляхом розміщення інформації в ЦНАП (зокрема, на відповідних стендах), на відповідних порталах та/або офіційних сайтах центрів або на ресурсах www.posluga.gov.ua, www.my.gov.ua, www.me.gov.ua, www.cnar.in.ua.

Індивідуальна інформаційна взаємодія полягає в наданні консультацій за запитом відвідувачів. Інформація, що має пряме відношення до наданих їм послуг, повинна надаватися на першу вимогу незалежно від інформаційного каналу і в зручній для відвідувачів формі.

Принцип кваліфікованого обслуговування. Організація усіх форм обслуговування забезпечується високим рівнем кваліфікації та компетенції обслуговуючого персоналу.

Принцип зворотного зв'язку. Відвідувачам має гарантуватись своєчасне інформування

про результати надання послуг та відповіді на будь-яке звернення.

При взаємодії з відвідувачами адміністратори зобов'язані керуватися чинним законодавством, а також рішеннями відповідних органів місцевого самоврядування, прийнятими в межах компетенції.

Залежно від взаємодії відвідувачів і ЦНАП зворотний зв'язок поділяється на:

- активний (виражається в самостійному виявленні ініціативи відвідувачів в наданні своєї думки про якість обслуговування, дотримання процесу обслуговування в ЦНАП);
- пасивний (адміністратор звертається до відвідувачів для з'ясування ступеня задоволеності обслуговуванням).

За способом вираження зворотний зв'язок поділяється на: • скарги; • пропозиції; • відгуки про діяльність.

Зворотній зв'язок може здійснюватися у такий спосіб: • усні та письмові звернення відвідувачів (включаючи записи в «Книзі відгуків і пропозицій»); • телефонні звернення, в тому числі звернення, спрямовані факсимільним зв'язком; • віртуальна приймальня, особистий кабінет та/або інші інструменти інтерактивного спілкування; • електронна пошта; • сторінки в соціальних мережах.

Звернення відвідувачів за будь-якими каналами зв'язку мають бути безкоштовними.

Співробітники ЦНАП систематизують і аналізують усі спрямовані відвідувачами скарги, пропозиції та відгуки.

За вибором відвідувачів відповіді на їх скарги, пропозиції, звернення направляються за допомогою будь-якого зазначеного ними каналу зв'язку (пошта, телефон і т.д.). При цьому терміни відповідей мають відповідати термінам, визначеним законодавством.

Для вивчення думки відвідувачів про якість обслуговування на регулярній основі проводяться опитування, анкетування і т.д.

Принцип об'єктивності. Відвідувачам має забезпечуватись об'єктивний і неупереджений розгляд їхніх звернень та скарг у найкоротші строки.

Принцип оперативності. Технологічний процес надання адміністративних послуг та його дотримання мають гарантувати мінімальний час очікування відвідувачів на їхнє отримання.

Принцип прозорості бізнес-процесів. Бізнес-процеси обслуговування формалізовані, описані та прозорі для забезпечення контрольованості та управління взаємодією з відвідувачами.

1.3. ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ З ВІДВІДУВАЧАМИ

Ефективний процес взаємодії з відвідувачами характеризується такими параметрами:

- індивідуальний підхід до кожного відвідувача;
- мінімізація часу для отримання послуги;
- оперативність реагування на скарги та усунення виявлених недоліків у роботі;
- повнота, актуальність і достовірність інформації про всі адміністративні послуги, що надаються через ЦНАП;
 - надання інформації відвідувачам за допомогою різноманітних засобів/каналів комунікацій (мультиканальність);
 - однаковість вимог до якості послуг, що надаються;
 - дотримання встановлених термінів за всіма процедурами взаємодії;
 - можливість отримання повного спектру послуг в будь-якому територіальному підрозділі / віддаленому місці для роботи адміністратора ЦНАП.

Пропонується встановити такі індикатори якості обслуговування:

- повнота, актуальність і доступність інформації про обсяг, порядок надання і вартість послуг характеризуються індикатором «Інформативність»;
- виконання в установлений термін усіх процедур, передбачених нормативними

документами, в тому числі з розгляду звернень та скарг відвідувачів, характеризується індикатором «Старанність»;

- наявність ефективного зворотного зв'язку з відвідувачами, що дозволяє в найкоротші строки вирішувати питання, які виникають у процесі діяльності, в тому числі пов'язані з якістю і вартістю послуг, що надаються, характеризуються індикатором «Результативність зворотного зв'язку».

Порядок виставлення і застосування оцінок за показниками «Інформативність», «Старанність», «Результативність зворотного зв'язку» має регламентуватись окремим внутрішнім організаційно-розпорядчим документом.

1.4. ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД АДМІНІСТРАТОРІВ (СТАНДАРТ АБО ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ)

Забезпечення акуратного зовнішнього вигляду адміністраторів - обов'язкова умова при роботі з відвідувачами. Охайна зовнішність та корпоративний одяг (за умови його запровадження) адміністраторів справляє позитивне враження на відвідувачів і є частиною іміджу ЦНАП.

Зовнішній вигляд і зачіска адміністратора повинні бути охайними.

Взуття, аксесуари та прикраси мають відповідати стилю і колірній гамі костюма. Адміністратори повинні дотримуватися особистої гігієни.

ОДЯГ

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Адміністратор носить лише корпоративну форму встановленого зразка (у разі її запровадження). Одяг має бути чистим і випрасуваним.</p> <p>2. Адміністратор має підтримувати чистоту і охайність форми перед кожним виходом на роботу та протягом усього робочого дня.</p> <p>3. У разі відсутності корпоративного одягу адміністратори повинні дотримуватися наступного дрес-коду. <u>Для чоловіків.</u> Слід надавати перевагу однотонним діловим костюмам класичного крою чорного, темно-сірого або темно-синього кольорів. У спеку піджак можна не надягати. Краватка, туфлі, шкарпетки повинні відповідати стилю і колірній гамі костюма. Колір чоловічої сорочки – білий або блакитний. Шкарпетки повинні бути однотонними, без кольорових деталей або вкраплень. <u>Для жінок.</u> Слід надавати перевагу однотонним діловим костюмам зі спідницею або брюками, блузці зі спідницею або брюками, строгому платтю для офісу, діловому (не спортивному) трикотажу. Колготки мають бути чорного, коричневого або тілесного кольорів.</p> <p>4. Взуття. <u>Для чоловіків</u> - закриті туфлі в колірній гамі костюма або брюк. <u>Для жінок</u> - зручні туфлі з закритою п'ятою і каблуком висотою не більше 3-4 см.</p>	<p>1. Носити одяг, що не є корпоративним (у разі запровадження корпоративної форми) та не встановленим стандартом.</p> <p>2. Носити брудний, пом'ятий, неохайний одяг.</p> <p>3. Підкочувати брюки або рукава верхнього одягу.</p> <p>4. Знаходитись на робочому місці в спортивному або джинсовому одязі, майках, кросівках, шльопанцях тощо.</p> <p>5. Вдягати костюми або піджаки яскравих забарвлень (червоний, жовтий, бірюзовий і т.д.).</p> <p>6. Знаходитись на робочому місці співробітницям у занадто відкритих костюмах (ку пальниках – топах, літніх сукнях, сарафанах, в тому числі з глибоким (відвертим) декольте), незалежно від пори року.</p>

АКСЕСУАРИ

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Обов'язкова наявність бейджа із зазначенням імені (великими літерами), прізвища (дрібними літерами) і посади.</p> <p>2. Із прикрас дозволяється обручка та невеликого розміру сережки (для жінок).</p>	<p>1. Знаходитись у приміщенні ЦНАП без бейджа.</p> <p>2. Носити забагато прикрас, біжутерії.</p> <p>3. Носити прикраси, біжутерію поверх одягу.</p> <p>4. Носити аксесуари, що не передбачені встановленим стандартом корпоративної форми (сонцезахисні окуляри, кепки, кашкети, бандани, жилети тощо).</p> <p>5. Не прикриті одягом тату або предмети пірсингу без погодження з керівником ЦНАП.</p> <p>6. Носити занадто великі предмети, що випирають або дзвенять, в кишенях одягу.</p>

ЗАПАХИ / ПАРФУМИ

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Дозволяється використання парфумів та інших засобів особистої гігієни, проте лише з помірним, не різким запахом.</p> <p>2. Необхідно стежити, щоб після паління не залишалось запаху тютюну.</p>	<p>1. Мати запах тютюну, цибулі, часнику, поту, алкоголю тощо.</p> <p>2. Надмірно користуватись парфумами, туалетною водою, дезодорантом.</p>

ЗАЧІСКА, МАКІЯЖ, МАНІКЮР

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Довге волосся у жінок має бути прибраним у хвіст або косу та скріплене шпилькою.</p> <p>2. Зачіска має бути охайною, доповнювати стиль корпоративної форми (у разі її запровадження).</p> <p>3. Волосся має бути чистим і зачесаним.</p> <p>4. У чоловіків волосся має бути підстриженим так коротко, щоб воно не торкалось комірка сорочки (інше – за погодженням із керівником ЦНАП).</p> <p>5. Чоловіки мають бути поголені, вуса і борода охайно підстрижені (інше – за погодженням із керівником ЦНАП).</p> <p>6. Треба підтримувати нігті в доглянутому та чистому стані.</p> <p>7. Для жінок дозволено помірний «денний» макіяж, манікюр природних відтінків.</p>	<p>1. Використовувати зайву косметику, мати яскравий манікюр.</p> <p>2. Брудне, не розчесане волосся.</p> <p>3. Носити епатажні зачіски, фарбувати волосся в неприродний колір (зелений, синій, помаранчевий тощо).</p>

1.5. ПОЧАТОК І ЗАВЕРШЕННЯ РОБОЧОГО ДНЯ

ПОЧАТОК РОБОТИ

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Адміністратор працює відповідно до встановленого робочого графіку (рекомендується передбачати одну обідню перерву та 2 перерви по 15 хв).</p> <p>2. Адміністратор має приходити до ЦНАП за 20-30 хвилин до його відкриття (за винятком спеціальних розпоряджень керівника ЦНАП).</p> <p>3. Після прибуття до ЦНАП адміністратор переодягається в корпоративну форму (у разі її запровадження) і готується до робочого дня.</p> <p>4. Адміністратор зобов'язаний інформувати керівника ЦНАП стосовно неможливості виходу на роботу або затримку через поважну причину (хвороба, виключні сімейні обставини) не пізніше, ніж за 30 хвилин до початку робочого дня.</p>	<p>1. Спізнюватись на роботу.</p> <p>2. З'являтися на роботі в нетверезому стані або під впливом наркотичних, хімічних речовин.</p> <p>3. «Забути» заздалегідь повідомити керівникові ЦНАП щодо свого невиходу на роботу або затримку з поважних причин.</p> <p>4. Бути відсутнім на роботі без поважних причин.</p>

ПЕРЕВІРКА «ЗОНИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ» (РОБОЧОГО МІСЦЯ)

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Адміністратор щоденно перед початком роботи перевіряє своє робоче місце і підтримує чистоту і порядок на ньому протягом робочого дня.</p> <p>2. Прийняті документи (в тому числі печатки, електронні підписи) зберігати відповідально (зокрема, в сейфі).</p>	<p>1. Допускати безлад на робочому місці.</p> <p>2. Зберігати особисті речі на робочому місці.</p> <p>3. Тримати на робочому місці: - художню літературу, журнали, газети, які не мають прямого відношення до службової діяльності; - одяг, посуд, косметику тощо.</p> <p>4. Під час відсутності на робочому місці залишати документи на столі та іншому видному місці (документи мають бути покладені або в шухляду, або сейф).</p>

РОБОЧИЙ ПРОЦЕС

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Користування мережею Інтернет виключно в службових цілях.</p>	

ЗАВЕРШЕННЯ РОБОТИ

Стандарт	Не дозволяється
<p>1. Адміністратор готує робоче місце до наступної зміни (у разі запровадження такого графіку роботи).</p> <p>2. Адміністратор бере участь у загальному підбитті підсумків дня, що проводиться керівником ЦНАП (якщо така форма роботи з персоналом запроваджена).</p>	<p>1. Залишати робоче місце без дозволу керівника ЦНАП.</p>

1.6. РОБОТА АДМІНІСТРАТОРІВ З ВІДВІДУВАЧАМИ

1.6.1. ПРАВИЛА ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ

Спілкування з відвідувачем завжди має бути доброзичливим і відкритим з боку адміністратора. Адміністратори повинні завжди дотримуватися правил професійного спілкування з відвідувачем:

Правило № 1. Завжди вітайте відвідувача

Будь-яке звернення до відвідувача повинно починатися зі слів – «Здрастуйте» або «Добрий день (ранок, вечір)». Навіть якщо відвідувач спочатку поставив запитання, необхідно привітатися і тільки після цього відповісти на поставлене запитання.

Правило № 2. Усміхайтеся

Усміхатися слід щиро, тому що відвідувач завжди відчуває натягнутість і фальш. Приваблива й щира усмішка завжди підвищує настрій і впливає на створення сприятливого враження про співробітників ЦНАП в цілому.

Правило № 3. Будьте терплячими, вмійте слухати

У бесіді з відвідувачами треба вміти вислуховувати. Не можна ніколи перебивати і заперечувати в момент мовлення. Якщо відвідувачі висловлюють заперечення з будь-якого приводу, необхідно давати їм можливість висловитися.

Правило № 4. Будьте уважними, вмійте чути

Треба уважно слухати, що говорять відвідувачі, щоб не пропустити суті сказаного. Слухаючи, необхідно дивитися відвідувачам в очі, робити кивок головою і відповідати на поставлені запитання.

Правило № 5. Давайте повну й вичерпну інформацію в рамках своєї компетенції

Треба передбачати можливі запитання відвідувача. Слід давати повну й вичерпну інформацію, передбачаючи можливі додаткові запитання з боку відвідувача.

Правило № 6. Не кажіть відвідувачу «ні» і «не знаю»

Треба уникати говорити «ні». Такі відповіді можуть викликати негативну реакцію відвідувача. Слід пропонувати альтернативні варіанти вирішення. Відповідь «не знаю» вказує на відсутність професіоналізму. Якщо не знаєте відповіді на поставлене запитання, слід пояснити, до кого за нею звернутися або оперативно дізнатися відповідь у компетентного фахівця і надати її відвідувачу.

Правило № 7. Не допускайте виникнення спірних ситуацій

Слід уникати суперечок, оскільки вони не приносять користі й найчастіше справляють на відвідувачів негативне враження. Потрібно пам'ятати, що відвідувачі мають право на думку, вислухати яку набагато важливіше, ніж сперечатися.

Правило № 8. Прощайтеся із відвідувачами

Відвідувачам слід давати зрозуміти, що їм не просто озвучується завчений текст, а дійсно прощаються саме з ними.

1.6.2. МАНЕРА СПІЛКУВАННЯ

Зовнішній вигляд та поведінка адміністратора протягом перших 30 секунд спілкування активно формують у відвідувачів перше враження, демонструють зацікавленість і повагу, відображають рівень дисципліни та порядку у ЦНАП. Для того, щоб у відвідувачів склалося позитивне враження від роботи персоналу, кожен співробітник зобов'язаний запам'ятати та виконати такі правила поведінки.

Важливо дотримуватись трудової дисципліни і правил внутрішнього розпорядку. Уміння професійно спілкуватися із відвідувачами - запорука якісного обслуговування.

Однак і в ті моменти, коли адміністратор не вступає у безпосередній контакт із відвідувачами, на останніх впливає його зовнішній вигляд та манера триматись. Саме тому кожному адміністратору необхідно дотримуватися правил поведінки на робочому місці і не відволікатися від виконання трудових обов'язків.

КАТЕГОРИЧНО забороняється:

- на робочому місці їсти, жувати жуйку, смоктати льодяники, лузати насіння/горіхи;
- вживати алкогольні напої під час робочого дня;
- читати книги, журнали та іншу літературу, яка не має відношення до роботи або виконуваних обов'язків;
- дивитися телепередачі, фільми або переглядати сторінки соціальних мереж тощо;
- говорити з колегами на невиробничі теми в присутності відвідувачів;
- розмовляти на робочому місці на невиробничі теми по мобільному або службовому телефону (розмови особистого характеру дозволяються виключно за відсутності відвідувачів).

Слід пам'ятати про позу, поставу, жестикуляцію при спілкуванні з відвідувачами. При спілкуванні з відвідувачами поза та вміння триматися повинні підкреслювати готовність і бажання надати допомогу. Йдеться про усмішку, доброзичливий погляд, відкриту позу та пряму поставу.

Потрібно використовувати жести доброзичливості, уникати «хаотичних жестів» (вертіння будь-чого в руках, посмикування, кусання олівця і т.п.).

Слухаючи відвідувачів, слід злегка кивати в такт кожної їхньої нової думки. Підтримувати манеру розмови відвідувачів (темп, гучність мови).

1.6.3. НАЛАШТУВАННЯ ДО РОБОЧОГО ДНЯ

Інформаційна підготовка

Адміністратор має сформувати для себе (або це може бути зроблено в ЦНАП централізовано) «довідник законодавства», який має містити інформацію (в т.ч. інформаційні картки), необхідну для надання адміністративної послуги.

Адміністратор повинен стежити за змінами у законодавстві щодо процедур надання адміністративних послуг та на постійній основі підвищувати свою кваліфікацію.

Керівництвом ЦНАП може бути запроваджено щоденне інформування (наприклад, короткими повідомленнями на електронну пошту/особистий кабінет адміністратора або під час 5-15 хвилинних нарад) щодо новин у сфері надання адміністративних послуг.

Психологічна підготовка

Дуже важливе психологічне налаштування на роботу. Гарний чи поганий настрій адміністратора відвідувач відчуває відразу. Адміністратор повинен бути налаштований на позитивні емоції.

1.6.4. ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ

РОБОТА РЕЦЕПЦІЇ

• Зустріч, вітання відвідувачів

Вітання відвідувачів – це прояв ввічливості, уваги й запрошення до спілкування. Ми даємо зрозуміти відвідувачам, що раді їх бачити та готові проконсультувати/допомогти отримати послугу.

Привітання має бути дружнім, щирим, із усмішкою!

Вітаючи відвідувача, обов'язково зберігайте зоровий контакт!

Звертатись до відвідувачів необхідно виключно на «ВИ», незалежно від віку та соціального статусу.

Приклади привітання:

«Добрий день (ранок, вечір)! »

«Доброго дня, раді вітати Вас у нашому Центрі! »

«Доброго дня, мене звуть...»

«Вітаю Вас!»

Також можна використовувати індивідуальний, неординарний підхід до відвідувачів.

• Виявлення потреби відвідувачів

Основний інструмент для виявлення потреби це ЗАПИТАННЯ. Лише правильно поставлені запитання допоможуть зрозуміти, чого хочуть відвідувачі.

Приклад звернення

«Слухаю Вас ... »

«Чим можу Вам допомогти? »

«З яким питанням Ви до нас звертаєтесь?»

Під час обслуговування відвідувачів слід їх вислуховувати, не перебиваючи. Уточнюючі запитання ставити лише після того, як відвідувачі завершують говорити.

Спілкуючись з відвідувачами, необхідно проявляти активність і увагу.

При спілкуванні рекомендується використовувати невербальні прийоми: кивки головою у відповідь, погляд в очі, відкриті жести та інше.

Техніки активного слухання:

Алгоритм активного слухання	Приклади фраз	Коментар
Підштовхування або демонстрація розуміння і згоди з відвідувачами	Уважно слухати співрозмовника, при цьому вставляючи слова «так», «розумію», «угу», «звичайно». Вступні фрази: «Так, я Вас розумію», «Так, так», «Я Вас почув»	Співрозмовник переконується, що його слухають і поділяють його думку
Дослівне повторення	Вступні фрази: «Наскільки я Вас зрозумів...», «Ви вважаєте, що ...»	
Резюмування	Вступні фрази: «Отже, Вас цікавить ...»	
Інтерпретація	Вступні фрази: «Якщо виходить з того, що Ви сказали, Вас цікавить...»	
Уточнення	Вступні фрази: «Це дуже цікаво, могли б Ви уточнити ...»; «Розкажіть детальніше/ більше.»; «Підкажіть, будь ласка ...»; «Уточніть, будь ласка ...».	При з'ясуванні потреб відвідувачів рекомендується використовувати слова, які підкреслюють вашу ввічливість

Як НЕ слід встановлювати контакт із відвідувачем:

Запитання адміністратора	Відповіді відвідувачів
1. «Чи НЕ можу бути Вам корисним?» 2. «Чи НЕ допомогти Вам?»	1. «Ні, не можете» 2. «Ні, дякую»
1. «Чимось допомогти? » 2. «Щось підказати? » 3. «Запитуйте! » 4. «Що Вас цікавить? »	1. «Допоможіть матеріально» 2. «Спасибі, нічого» 3. Звучить, як наказ або вимога 4. «Нічого»
«Отже, Вас цікавить ...»	«Ні»

РЕКОМЕНДОВАНІ ПРИКЛАДИ «перших фраз» звертання до відвідувачів:

Перша фраза	Коментарі / ситуація
«Доброго дня!... »	
«... Чим можу бути Вам корисним? »	1. Добре діє на групу відвідувачів зрілої вікової категорії 2. Коли відвідувач сам звернувся до адміністратора
«... Що конкретно Вас цікавить? »	Ця фраза добре підходить, якщо ми бачимо, що відвідувач явно щось шукає і не може зорієнтуватись в інформаційних ресурсах ЦНАП (по вербальних і невербальних сигналах)

Спрямування до відповідного адміністратора або допомога щодо користування «електронною чергою» (за потреби)

Після того, як адміністратор на рецепції зрозумів, з яким запитанням звернувся відвідувач до ЦНАП, він або спрямовує до відповідального адміністратора (із інформуванням номера робочого місця), або вказує на необхідність зареєструватись в електронній системі керування чергою, детально надавши пояснення, як нею користуватись (за потреби).

Фрази, що можуть використовуватись у відповідних робочих ситуаціях

«Із цим питанням Вам необхідно... (надати нам певні документи, звернутись туди-то, написати заяву тощо)»

«У вирішенні Вашої проблеми Вам допоможе спеціаліст...»

«Для вирішення Вашого питання необхідно...»

«Графік прийому спеціаліста/керівника з цього питання...»

«Вирішити дану проблему Вам допоможуть спеціалісти ... служби (якщо питання не стосується роботи Вашої установи)»

«Будь ласка!»

«Перепрошую, повторіть, будь ласка, ще раз своє прізвище/адресу»

«Перепрошую, я правильно Вас зрозумів (-ла)?»

«Будь ласка, запишіть...»

Допомога при заповненні документів

У разі звернення відвідувача щодо допомоги при заповненні відповідної заяви та/або документів адміністратор детально, простою мовою (уникаючи юридичних термінів та назв) надає відповідну консультацію і допомогу.

Якщо відвідувач не може зрозуміти з першого разу, що йому слід зробити (яку саме інформацію надати, які графи заповнювати тощо), адміністратор в спокійній манері детально надає вичерпну інформацію із порушеного питання.

РОБОТА АДМІНІСТРАТОРА

Обслуговування відвідувачів

Обслуговування відвідувачів включає в себе допомогу щодо виправлення помилок при заповненні документів, перевірку їхньої комплектності, надання відповідних пояснень та роз'яснень, безпосередньо прийом документів для надання відповідної адміністративної послуги або видача результатів її надання тощо.

При обслуговуванні відвідувачів слід керуватись рекомендаціями, викладеними в розділі **РОБОТА РЕЦЕПЦІЇ**.

Адміністратор повинен ставитись до всіх відвідувачів однаково, стримано та з повагою, незалежно від особистих симпатій або антипатій.

Адміністратор повинен поважати точку зору відвідувачів незалежно від того, поділяє він її чи ні. Не допускається явно нав'язувати свою точку зору, ігнорувати висловлювання відвідувачів або перебивати їх.

При взаємодії з відвідувачами адміністратор не повинен надавати завідомо неправдиву інформацію або дезорієнтувати їх іншими способами.

Адміністратор має уважно працювати із персональними даними.

У разі потреби адміністратор повинен коментувати (надавати пояснення) відвідувачам свої дії, пов'язані із наданням адміністративної послуги.

ВИМОГИ ЩОДО ПОЗИ, ЖЕСТИВ ТА МОВИ АДМІНІСТРАТОРА

Стандарти	Не дозволяється
Пози і жести адміністратора	
1. Адміністратор при спілкуванні з відвідувачами знаходиться у відкритій позі (руки й ноги не перехрещуються, долоні трохи розгорнуті до відвідувача, в їхній бік повернутий корпус тіла).	1. Знаходитись у закритій позі (схрещені руки/ ноги, руки сховані за спиною). 2. Тримати руки в кишенях при спілкуванні з відвідувачами. 3. Використовувати зверхні жести і пози (руки в боки, жести вказівним пальцем тощо). 4. Спиратися та притулятися до столів, стендів тощо (особливо для працівників на рецепції). 5. Сидіти з опущеною на груди головою (стан напівдрімоти). 6. Використовувати жести самоогляду (заправляти, пригладжувати волосся). 7. Відвертатися від відвідувачів або повертатися до них спиною.
Мова адміністратора	
1. Мова адміністратора має бути чіткою, грамотною, зрозумілою. 2. Адміністратору слід стежити за швидкістю свого мовлення, оскільки занадто швидко або надто повільна мова ускладнюють спілкування. 3. Інтонація доброзичлива. 4. У розмові необхідно застосовувати ввічливі слова і звороти («будьте ласкаві», «будьте люб'язні», «якщо Вам не важко...»).	1. Використовувати в розмові з відвідувачами слова-паразити («якби», «ну, Ви розумієте...»), слова-вульгаризми і лайки («тіпа», «блін» тощо). 2. Використовувати багато складних юридичних та нормативних термінів, не пояснюючи їх значення. 3. Розмовляти із відвідувачем на підвищених тонах/байдуже/із роздратуванням і зневагою. 4. Використовувати звертання: «дівчинко», «жіночко», «чоловіче», «хлопче», «дамочко» та ін. 5. Застосовувати зменшувальні суфікси («телефончик», «штучка» тощо). 6. Звертатись до відвідувачів на «ти», навіть якщо відвідувач - дитина.

Завершення обслуговування (прощання, інформування відвідувача про подальші дії тощо)

Обслуговування відвідувачів при виході є важливим моментом. Від адміністраторів вимагається демонструвати повагу і доброзичливе ставлення до відвідувачів. Не забудьте особисто попрощатися із кожним відвідувачем:

Рекомендовані фрази

-«Будь ласка! Всього найкращого! »

-«До побачення! Гарного (вдалого) дня! »

-«Будь ласка, звертайтеся! »

-«Раді були Вам допомогти! »

1.6.5. СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗАЯВНИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ТЕЛЕФОН, ЕЛЕКТРОННА ПОШТА, ІНТЕРАКТИВНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ)

Система обслуговування забезпечує і гарантує зв'язок між ЦНАП та споживачами адміністративних послуг і включає інтернет-обслуговування, електронне листування, поштове листування (в тому числі факс) і телефонне обслуговування.

Порядок обслуговування споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП) за допомогою телефонного зв'язку

Споживач послуг (відвідувач ЦНАП) може скористатися такими видами телефонного зв'язку: • прямиий телефонний контакт; • гаряча лінія / call-center (за наявності).

Всі телефонні номери, за якими здійснюється телефонний зв'язок зі споживачами послуг (відвідувачем ЦНАП), вказуються на інформаційних стендах, розміщених у приміщенні ЦНАП, на офіційному сайті ЦНАП, на роздаткових флаєрах-рекламах, що знаходяться на видному місці в

приміщенні ЦНАП або розповсюджуються в місцях масового перебування людей.

За номерами телефонів для прямого телефонного контакту споживачі послуг (відвідувачі ЦНАП) повинні під час розмови отримати відповідь на свої запитання. У разі, якщо адміністратор, який відповів на телефонний дзвінок, не може дати повної відповіді в момент розмови або підготовка інформації вимагає деякого часу (понад 2 хвилини), споживачеві послуг (відвідувачу ЦНАП) повідомляється про це, вказується дата і час, коли можна передзвонити для отримання точної та повної інформації.

Номери телефонів для прямого телефонного контакту мають бути доступними для дзвінків споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП) в години роботи відповідного ЦНАП.

У разі, якщо звернення споживача послуг (відвідувача ЦНАП) містить нецензурну лайку, образи чи погрози на адресу адміністратора або ЦНАП, адміністратор має право припинити телефонний контакт, перервавши розмову та поклавши телефонну слухавку.

Встановлюються такі параметри діяльності гарячої лінії: • дзвінок на гарячу лінію має бути безкоштовним; • при здійсненні запису споживач послуг (відвідувач ЦНАП) попереджається про це на початку телефонної розмови.

Вимоги до персоналу під час спілкування телефоном:

- неприпустимо ігнорування телефонних дзвінків: не пізніше, ніж після третього сигналу дзвінка повинна слідувати відповідь;
- відповідаючи на телефонний дзвінок, необхідно вимовити: «Центр надання адміністративних послуг», повідомити своє ім'я та ввічливо привітатись;
- телефонні переговори повинні вестися гучним чітким голосом, мова повинна бути виразною, доброзичливою. Кліше телефонних розмов

Доброго дня!

Центр надання адміністративних послуг міста (селища, села, району) _____ .

Адміністратор _____, слухаю вас!

Скажіть, будь ласка, як я можу до Вас звертатись?

Перепрошую, я правильно Вас зрозумів (-ла)?..... Зрозумів (-ла)...., так..., розумію... Будь ласка, запишіть.

Вам зручно записати інформацію?...

Хвилинку, я зараз з'ясую інформацію. Перепрошую за затримку...(Вибачте за очікування / Дякую, що зачекали!...)

Щоб допомогти у вирішенні Вашого питання, пропоную наступне...

Щоб з'ясувати дану інформацію, пропоную Вам звернутися до ...

Перепрошую, даною інформацією володіють спеціалісти ...

Я Вас чудово розумію, але разом з тим.... Дякую за дзвінок!!! Дякую, що зателефонували!!!

Винятково у випадку агресивності відвідувача: *Вибачте, мені важко говорити з вами у такому тоні, зателефонуйте, будь ласка, пізніше... (кладемо слухавку!)*

Якщо відвідувач говорить, що скаржитиметься на Вас керівникові: *Будь ласка, Ви маєте на це право... Моє ПІБ.....*

Гарного Вам дня!!!

- адміністратор, який обслуговує споживача послуг (відвідувача ЦНАП) телефоном, зобов'язаний дати консультацію з питання, що цікавить споживача послуг (відвідувача ЦНАП), на випадок, якщо адміністратору для цього потрібне уточнення інформації, він повинен попросити перетелефонувати;

- у випадку, коли адміністратор, у якого дзвонить телефон, обслуговує присутнього відвідувача (за відсутності call-center або окремої посади адміністратора для обслуговування споживача послуг засобами комунікації), на телефонний дзвінок повинен відповісти хтось із колег: **телефонний дзвінок не повинен бути залишеним без уваги;**

- якщо адміністратор не впевнений, що правильно розчув щось у телефонному повідомленні, йому необхідно перепитати споживача послуг, щоб уникнути непорозумінь;

- адміністратор повинен бути лаконічним, чітким у викладі інформації, не вживати зайвих слів, не допускати тривалих пауз.

НЕ слід використовувати:	Чим замінити:
«Я не знаю»	«Я з'ясую для Вас дану інформацію... » «Зачекайте, будь ласка... » «За даним питанням Вам краще звернутись до ... (надати номер телефону і години прийому) »
«Дане питання не належить до нашої компетенції »	«У вирішенні даного питання (проблеми) Вам допоможуть спеціалісти ... служби, управління, відділу»
У розмові потрібно уникати таких слів: можливо; напевно; швидше за все; «вроде»; спитайте в когось	

Не рекомендується вести телефонні переговори по гучному зв'язку!

Порядок обслуговування споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП) за допомогою листування

Поштове листування використовується на випадок відправлення заявниками документації, пов'язаної з отриманням адміністративної послуги, або для консультації за допомогою поштового зв'язку.

Адміністратор розглядає звернення та/або документи із дотриманням вимог, процедур та строків, передбачених чинним законодавством.

Порядок інтерактивного обслуговування споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП)

Інтерактивне інтернет-обслуговування споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП) організовується на базі відповідного розділу офіційного веб-сайту ЦНАП, відповідного розділу на веб-сайті органу, що утворив ЦНАП, або www.poslugu.gov.ua (www.my.gov.ua).

Інтернет-обслуговування ведеться за напрямками:

- надання довідкової інформації;
- задоволення електронних звернень (консультацій) споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП);
- забезпечення надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

У такому випадку адміністратор розглядає отримані звернення та/або документи із дотриманням вимог та строків, передбачених чинним законодавством.

1.6.6. ПСИХОЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ ПІД ЧАС ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ

Принципи роботи із «важкими» відвідувачами, врегулювання конфліктів

Недопущення виникнення конфлікту є важливою умовою для забезпечення захисту інтересів відвідувачів.

Щоб уникнути конфліктних ситуацій, адміністратори зобов'язані:

- прагнути діяти в інтересах відвідувачів, вміти розпізнавати й уникати ситуацій, коли може виникнути конфлікт;
- не допускати виникнення ситуації, за якої в конфлікт починають втручатися інші відвідувачі;
- говорити без образ, сарказму, іронії;
- дотримуватися принципу конфіденційності.

За умови виникнення обставин, що, на думку адміністратора, можуть призвести до конфлікту, він зобов'язаний терміново повідомити про це керівника ЦНАП, який повинен вжити заходів для врегулювання ситуації, що виникла.

При вирішенні конфліктних ситуацій із відвідувачами дії адміністраторів ЦНАП, включаючи прийняті ними рішення, не повинні переслідувати особистого інтересу.

Адміністратори повинні проявляти терпимість до фактів некоректного з ними поводження з боку відвідувачів, прагнучи забезпечити їх найкращим сервісом, оскільки шанобливе ставлення до відвідувачів, створення найбільш сприятливих умов для них є запорукою задоволення від отриманої послуги.

При виникненні конфліктних ситуацій адміністраторам необхідно:

- вислухати відвідувачів, не перебиваючи;
- на випадок, якщо ЦНАП (адміністратор) є джерелом проблеми відвідувачів -перепросити

і висловити своє розуміння їхнього невдоволення;

- намагатися не повторювати негативної для відвідувачів інформації;
- проявити співчуття і повідомити відвідувачам спочатку все, що ви можете зробити для вирішення проблеми, що виникла, а потім, чого не зможете.

Дії адміністратора при проведенні відео-, фотозйомки процесу надання послуги

На випадок запровадження централізованого відеоспостереження в приміщенні ЦНАП на видних місцях повинні бути розміщені відповідні вказівники.

При проведенні відео-, фотозйомки процесу надання послуги третьою особою адміністратор повинен попередити «оператора» про необхідність отримання згоди особи, яку обслуговує адміністратор.

У разі проведення відео-, фотозйомки процесу надання послуги третьою особою адміністратор повинен попередити «оператора» про заборону фіксування персональних даних людини без її згоди. Адміністратор має забезпечити захист персональних даних від несанкціонованого зняття інформації.

Дії адміністратора на випадок пропозиції йому як подяки цукерок, квітів, грошей тощо

З метою уникнення непорозумінь та можливості притягнення до адміністративної відповідальності у разі надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або подарунка, пропонується суворо дотримуватись заходів, передбачених статтею 24 Закону України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14 жовтня 2014 року, а саме:

- 1) відмовитися від пропозиції;
- 2) за можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
- 3) залучити свідків, якщо це можливо, зокрема, й із числа співробітників ЦНАП;
- 4) письмово повідомити керівникові ЦНАП про пропозицію.

Дії адміністратора при відвіданні ЦНАП «особи без визначеного місця проживання»

У разі відвідання ЦНАП «особи без визначеного місця проживання», що спричиняє дискомфорт при перебуванні у приміщенні ЦНАП інших відвідувачів, адміністратор повинен повідомити про це керівникові ЦНАП та охороннику. Останні мають з'ясувати у зазначеної особи мету відвідання ЦНАП та у разі «нецільового» перебування у приміщенні в коректній формі запропонувати залишити ЦНАП.

Дії адміністратора при відвіданні ЦНАП особи у стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотичних / психотропних засобів

За умови відвідання ЦНАП особи у стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотичних / психотропних засобів, що не дозволяє забезпечити якісне обслуговування, адміністратор повинен у максимально коректній формі запропонувати звернутись за послугою в інший день.

Якщо перебування зазначеної категорії осіб спричиняє дискомфорт при перебуванні у приміщенні ЦНАП інших відвідувачів, адміністратор повинен повідомити про це керівникові ЦНАП та охороннику, які мають у коректній формі запропонувати їм залишити ЦНАП.

Дії адміністратора при некоректній поведінці (хуліганстві, дебоші) з боку відвідувача (-ів)

У разі некоректної поведінки (хуліганства, дебошу) з боку відвідувача (-ів), що очікує(-ють) своєї черги для отримання послуги, адміністратор повинен спочатку зробити ввічливо зауваження, але якщо відвідувач (-чі) продовжує (-ють) проявляти неповагу до інших відвідувачів і заважає (-ють) роботі адміністратора (-ів), останній має звернутись до охоронника та/або керівника ЦНАП для вжиття заходів щодо заспокоєння «дебоширів» або виведення його (їх) із приміщення ЦНАП.

2. ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЦНАП

2.1. УПРАВЛІННЯ ПОТОКАМИ ВІДВІДУВАЧІВ ЦНАП

Для забезпечення управління потоками відвідувачів ЦНАП рекомендується запровадити:

- моніторинг завантаженості адміністраторів, у тому числі у віддалених місцях для роботи

адміністраторів /територіальних підрозділів (зокрема, шляхом контролю «електронної черги» (з відповідним налаштуванням програмного продукту) і в разі потреби спрямовувати відвідувачів до менш завантажених адміністраторів);

МЕТА: дотримання максимально допустимого часу очікування – не більше 15-20 хвилин

Пропонується за можливості встановити таку структуру перерозподілу потоків відвідувачів:

1. Особи із особливими потребами та малими дітьми;

2. Прийом документів:

а. окремо виділити документи, що прийняті на спеціально облаштованому робочому місці;

б. швидкі послуги (невідкладні): довідки, витяги, виписки тощо;

с. сезонні послуги.

3. Видача документів.

4. Консультування фахівцями суб'єктів надання адміністративних послуг.

- надання можливості популяризації отримання адміністративних послуг в електронному вигляді;

МЕТА: зменшення кількості фізичних звернень до ЦНАП шляхом збільшення звернень в електронному вигляді

- мінімізацію паперового документообігу, що дозволить зменшити час на обслуговування відвідувачів.

2.2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦНАП

Ефективне управління персоналом може бути досягнуто, зокрема, шляхом:

- забезпечення відеозапису обслуговування відвідувачів задля попередження зловживань або конфліктних ситуацій;

- запровадження щоденних (5-15 хвилинних) нарад із обговорення поточних питань за день, врегулювання проблемних ситуацій, обговорення змін у законодавстві тощо;

- регулярного проведення заходів із підвищення кваліфікації та психологічного розвантаження.

Також керівникові ЦНАП необхідно приділяти увагу мотивації персоналу до покращення якості обслуговування відвідувачів, які можуть полягати в матеріальному, психологічному, професійному, кар'єрному стимулюванні.

Для формування дружнього колективу ЦНАП пропонується також запроваджувати заходи із «будівництва команди», наприклад:

- проводити конкурси малюнка для дітей адміністраторів;

- тренінги та майстер-класи для адміністраторів та їхніх дітей (спільне дозвілля);

- проведення корпоративних заходів, що базуються на спільних інтересах (туристичні походи, екскурсії, спортивні змагання тощо).

Важливою складовою ефективної та злагодженої роботи колективу ЦНАП є партнерські взаємовідносини всередині команди. Тож ключовим завданням керівника ЦНАП є сприяння порозумінню між адміністраторами та стимулювання дружніх стосунків і взаємовиручки.

2.3. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ, ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ АДМІНІСТРАТОРІВ

Для контролю якості обслуговування відвідувачів у ЦНАП можуть проводитись такі заходи:

• процедура «Таємний клієнт»;

• проведення професійних змагань між адміністраторами ЦНАП, його територіальними підрозділами, віддаленими місцями для роботи адміністраторів (в частині роботи з відвідувачами).

Для моніторингу та аналізу якості обслуговування відвідувачів можна застосувати такі заходи:

• анкетування відвідувачів для оцінки якості обслуговування та його поліпшення;

- очне опитування відвідувачів щодо якості обслуговування;
- аналіз кількості та змісту талончиків «електронної черги», вкинутих до відповідних скриньок (за наявності);
- аналіз інформації в Книзі відгуків і пропозицій (прошнурована і пронумерована), що розміщується в доступному місці у кожній залі обслуговування відвідувачів;
- аналіз інформації, що надходить від споживачів послуг за допомогою інструментів інтерактивного спілкування;
- розміщення відповідних технічних пристроїв (кнопок на робочих столах адміністраторів або на планшетах, розміщеному при виході з ЦНАП).

2.4. ЗВІТУВАННЯ ПЕРЕД КЕРІВНИЦТВОМ МІСТА, РАЙОНУ, СЕЛИЩА, СЕЛА, ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Для доведення до керівництва міста, району, селища, села, об'єднаної територіальної громади поточної інформації щодо діяльності ЦНАП рекомендується запровадити підготовку щомісячних, щоквартальних, річних звітів про діяльність ЦНАП, які розміщуються на порталі, сайті ЦНАП та/або органу, що його утворив. Такі дії дозволять популяризувати діяльність (вигоди від використання) ЦНАП серед громадян та бізнес-спільноти.

Також при звітуванні пропонується забезпечити інформування про стан взаємодії адміністраторів (ЦНАП) та суб'єктів надання адміністративних послуг.

Таке інформування (з відповідними інфографіками) може складатись із наступних розділів (за кількісними та якісними показниками):

- кількість наданих адміністративних послуг, у тому числі за видами;
- кількість консультацій, наданих у ЦНАП;
- кількість відмов у наданні адміністративних послуг (у тому числі необгрунтованих);
- порушення термінів надання адмінпослуг;
- якість роботи суб'єктів надання адміністративних послуг (зокрема, ефективність взаємодії зі ЦНАП);
- якість роботи адміністраторів ЦНАП (наявність скарг на їхню роботу).