

**Надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. Ліпенцев А. В.**

**Рецензенти:**

**Кучабський О. Г.** – д. держ. упр., професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

**Рудніцька Р. М.** – к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол № 50 від 28.03.2013 р.)



**Canadian International  
Development Agency**

**Agence canadienne de  
développement international**



Цю публікацію підготовлено в межах ініціативи «Розбудова спроможності Львівської обласної державної адміністрації щодо надання якісних адміністративних послуг» Проекту розроблення та впровадження публічної політики (PRISM) у партнерстві із Львівською обласною державною адміністрацією. Проект PRISM впроваджувався за фінансової підтримки Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA) під керівництвом Канадського бюро міжнародної освіти (CBIE).

This publication was prepared under the framework of the "Building capacity of Lviv regional state administration to deliver quality administrative services" initiative of the Policy Reform and Implementation Support Mechanism (PRISM) Project in partnership with the Lviv Regional State Administration. PRISM was funded by the Canadian International Development Agency (CIDA) and managed by the Canadian Bureau for International Education (CBIE).

# ЗМІСТ

Вступ.....	5
<b>Розділ 1. Сучасні підходи до модернізації державного управління та доктрина адміністративних послуг.....</b>	<b>8</b>
1.1. Концепція публік менеджменту (Public Management).....	9
1.2. Концепція нового публічного врядування (New Public Governance).....	11
1.3. Доктрина адміністративних послуг.....	15
1.4. Досвід реформ державного управління з акцентом на якості послуг .....	16
Висновки до розділу 1.....	17
Питання для самоконтролю.....	19
<b>Розділ 2. Державна політика та нормативне регулювання у сфері надання адміністративних послуг .....</b>	<b>21</b>
2.1. Основні поняття та визначення у сфері надання послуг.....	21
2.2. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг .....	24
2.3. Положення Закону України “Про адміністративні послуги” .....	35
Висновки до розділу 2.....	41
Питання для самоконтролю.....	44
<b>Розділ 3. Досвід Канади у створенні інтегрованої системи надання адміністративних послуг за принципом “єдиного вікна”.....</b>	<b>46</b>
3.1. Переваги для уряду і громадян. Виклики та можливості.....	47
3.2. Проблеми інтеграції каналів доступу до надання послуг. Напрями поліпшення послуг та скорочення витрат.....	49
3.3. П’ять кроків та шість фаз процесу трансформації послуг.....	51
3.4. Досвід глобальних лідерів із реформування системи послуг .....	64
Висновки до розділу 3.....	65
Питання для самоконтролю.....	68

<b>Розділ 4. Вітчизняний досвід реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні.....</b>	<b>69</b>
4.1. Досвід організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг у м. Івано-Франківськ, м. Вінниця, м. Луганськ.....	69
4.2. Досвід створення Центру надання адміністративних послуг – на прикладі ЦНАП Хмельницької міської ради.....	73
4.3. Вимоги до оцінювання діяльності ЦНАП .....	76
Висновки до розділу 4.....	79
Питання для самоконтролю.....	81
<b>Розділ 5. Покращення якості адміністративних послуг: сучасні аспекти формування клієнтоорієнтованої організації.....</b>	<b>82</b>
5.1. Підходи концепції Маркетингу 3.0 для підвищення якості адміністративних послуг.....	82
5.2. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг.....	83
5.3. Напрями формування сервісної культури органів публічної влади.....	89
Висновки до розділу 5.....	97
Питання для самоконтролю.....	101
Джерела та література .....	102
Додатки.....	109

## ВСТУП

У навчально-методичному посібнику викладено матеріали пілотного навчального курсу “Надання адміністративних послуг”, який у формі тренінгових програм пройшов апробацію під час проведення занять із підвищення кваліфікації державних службовців Львівської області у листопаді – грудні 2012 р.

Навчальний курс підготовлений у межах ініціативи “Розбудова спроможності Львівської обласної державної адміністрації щодо надання якісних адміністративних послуг” Проекту розроблення та впровадження публічної політики в Україні (Проект PRISM), який фінансується Канадською агенцією міжнародного розвитку (CIDA). Керівництво проектом здійснює Канадське бюро міжнародної освіти (CBIE).

Матеріали до навчального курсу розроблялися із дотриманням усіх вимог до таких курсів у системі підвищення кваліфікації державних службовців.

Укладач навчально-методичного посібника: Андрій Ліпенцев, український експерт, кандидат економічних наук, доцент.

\*\*\*

Зміст навчального курсу розроблено шляхом вивчення та аналізу наукової літератури, нормативно-правових актів, аналітичних та довідкових матеріалів, зокрема напрацювань експертів PRISM (В. Тимощука, П. Мігуса, І. Бригілевича, І. Каліушко, Р. Рудницької) та інших джерел у сфері надання адміністративних послуг на основі функціонально-методичних вимог, сформульованих у технічному завданні проекту.

### **Мета навчального курсу:**

1. Ознайомити слухачів із:
  - доктриною адміністративних послуг;
  - національною політикою та нормативним регулюванням у цій сфері;
  - міжнародним досвідом розробки документів публічної політики з підвищення якості надання послуг.
2. Розглянути досвід зарубіжних країн із підвищення якості надання адміністративних послуг (Канади).
3. Здійснити аналіз успішних вітчизняних практик реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні.
4. Навчити аналізувати основні проблеми організації процесу надання та забезпечення високих стандартів якості адміністративних послуг.
5. Розвинути здатність слухачів творчо підходити до: впровадження сучасних сервісних технологій, розвитку лідерства та застосування підходу до управління персоналом на засадах компетентності для підвищення якості надання адміністративних послуг та формування клієнтоорієнтованої організаційної культури.

### **Очікувані результати**

Після вивчення навчального курсу слухачі повинні:

1. Знати:

- доктрину адміністративних послуг;
- основні напрямки національної політики в галузі адміністративних послуг;
- зміст основних законодавчих і нормативних актів із питань

адміністративних послуг;

- успішні підходи до підвищення якості адміністративних послуг у Канаді;
- позитивні вітчизняні практики надання адміністративних послуг;
- актуальні підходи до оцінювання діяльності ЦНАП.

2. Розуміти сучасні тенденції та напрямки модернізації сфери адміністративних послуг у контексті сучасних концепцій Нового публічного врядування (NPG) та Маркетингу 3.0.

3. Набути навички розробки та здійснення заходів щодо покращення якості адміністративних послуг через застосування: методів розвитку сервісного лідерства, комплексного підходу до управління персоналом та формування клієнтоорієнтованої організаційної культури.

#### **Методи викладання та навчання**

Методи викладання та навчання у цьому навчальному курсі націлені на ознайомлення слухачів із теоретичним матеріалом, який вони повинні засвоїти із лекцій та самостійної роботи перед початком семінару (слухачам буде надано дидактичні матеріали для ознайомлення).

### **ТЕМА 1.**

**Сучасні підходи до модернізації державного управління та доктрина адміністративних послуг**

Навчальні питання

1. Концепція паблік менеджменту (Public Management)
2. Концепція нового публічного врядування (New Public Governance)
3. Доктрина адміністративних послуг
4. Досвід реформ державного управління з акцентом на якості послуг

### **ТЕМА 2.**

**Державна політика та нормативне регулювання у сфері надання адміністративних послуг**

Навчальні питання

1. Основні поняття та визначення у сфері надання послуг
2. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг
3. Положення Закону України “Про адміністративні послуги”

### **ТЕМА 3.**

**Досвід Канади у створенні інтегрованої системи надання адміністративних послуг за принципом “єдиного вікна”**

Навчальні питання

1. Переваги для уряду і громадян. Виклики та можливості

2. Проблеми інтеграції каналів доступу до надання послуг. Напрями поліпшення послуг та скорочення витрат
3. П'ять кроків та шість фаз процесу трансформації послуг
4. Досвід глобальних лідерів із реформування системи послуг

#### **ТЕМА 4.**

#### **Вітчизняний досвід реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

Навчальні питання

1. Досвід організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг у м. Івано-Франківськ, м. Вінниця, м. Луганськ
2. Досвід створення Центру надання адміністративних послуг – на прикладі ЦНАП Хмельницької міської ради
3. Вимоги до оцінювання діяльності ЦНАП

#### **ТЕМА 5.**

#### **Покращення якості адміністративних послуг: сучасні аспекти формування клієнтоорієнтованої організації**

Навчальні питання

1. Підходи концепції Маркетингу 3.0 для підвищення якості адміністративних послуг
2. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг
3. Напрями формування сервісної культури органів публічної влади

“Уряди змінюються через призму надання послуг. Громадяни як замовники (споживачі, які беруть участь у створенні продукту): наступний крок в інноваціях у публічній службі”\*

## РОЗДІЛ 1

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДОКТРИНА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

- 1.1. Концепція публік менеджменту (Public Management).
- 1.2. Концепція нового публічного врядування (New Public Governance).
- 1.3. Доктрина адміністративних послуг.
- 1.4. Досвід реформ державного управління з акцентом на якості послуг.

Традиційна модель управління у державній адміністрації, що переважала у XX ст., починаючи з середини 80-х рр., була змінена у більшості країн розвинутої демократії на більш гнучкі моделі. Відбулися не лише незначні зміни у стилі управління, а реальні зміни в суспільстві і відносинах уряд – громадськість.

Розробка теоретичних засад та імплементація у практику діяльності державного апарату нових форм публік менеджменту (Public Management – далі РМ) означало утворення нової парадигми в державному управлінні. Необхідність змін обумовило те, що посилюються амбівалентні процеси: у соціальній фрагментації і централізації, в автономізації і інтеграції; у бізнесі ця тенденція сформульована як “парадокс Нейсбіта”: “чим вищий рівень глобальної економіки, тим сильнішими повинні бути її “найдрібніші” учасники”; аналогічна тенденція виявляється в дисперсії владної вертикалі, що посилюється, і передачі низку функцій місцевим державним адміністраціям, органам місцевого самоврядування.

Процеси глобалізації вимагають нову якість управління практично по всіх параметрах: економічних, політичних, інформаційних, екологічних, культурних і духовних. Глобалізація, водночас, обумовлює нове бачення світу в контексті глобальних стратегій і змін. Формуються потреби в нових моделях, принципах управління: децентралізованих, поліцентричних, мобільних, інноваційних, таких, що поєднують принципи державного і ринкового регулювання, індивідуальної свободи і нових форм колективної і особистої відповідальності [23].

Важливою детермінантою активних експериментів з імплементацією нових підходів до державного управління є активний пошук нових моделей демократії, що стосується прямої демократичної участі громадян як відповідь на

---

\* Flumian M. Citizens as Prosumers: The Next Frontier of Service Innovation [Text] / M. Flumian. – Ottawa : Institute On Governance, 2009.

“перенапруження ринку” тенденцій посилення соціальної нерівності і прямого дерегулювання економіки.

### 1.1. Концепція паблік менеджменту (Public Management)\*

Розглядаючи основні парадигми в менеджменті державного сектору [21, 6], виділяють дві протилежні форми організації: “бюрократія” та “маркетинг”. Відмінність між ними у підходах до здійснення управління, а саме на засадах примусу, або на засадах вибору. Тобто, на фундаментальному рівні бюрократія та маркетинг досить відрізняються: вони базуються на різних способах впливу на світ. Традиційна модель адміністрації базується на бюрократії, а модель РМ – на маркетингу (від англ. markets – ринки), тобто використанні ринкових інструментів управління.

**Паблік менеджмент (Public Management) – це підхід до управління у державному секторі, який передбачає відхід від традиційної моделі адміністрування, а саме перехід від бюрократичної до підприємницької поведінки в управлінні державними установами (організаціями) та неприбутковими організаціями. РМ зорієнтований на активне використання успішних практик та інструментів бізнес менеджменту у державному секторі.**

Основний акцент РМ на результатах, ефективності діяльності та наданні якісних послуг, які можна отримати шляхом: управління за цілями; використання маркетингу; застосування ринкового механізму через взаємодію його елементів (попиту, пропозиції, ціни та конкуренції); стратегічного управління; застосування сучасних HR-технологій; залучення персоналу до управління; розвитку організаційної культури, відповідальності, підзвітності.

РМ можна розглядати як певну угоду між політиками та громадянським суспільством, з одного боку, та державними службовцями – з іншого. Політики та громадянське суспільство вимагають державного сектору, який більш зорієнтований на сервіс. У відповідь вони бажають надати державним службовцям більше автономності та кращих засобів для їх роботи.

**Згідно з оцінками експертів Світового банку наприкінці 90-х рр. у більшості країн-членів Організації економічного співробітництва і розвитку реформа державного сектору містила основні зміни культури у відповідь на нову парадигму паблік менеджменту, яка намагається об'єднати практику сучасного менеджменту з логікою економіки, яка все ще залишається серцем цінностей державної служби. Ця нова парадигма менеджменту робить основний акцент на результатах у розумінні вартості (цінності грошей), які можна отримати шляхом: управління по цілях; використання маркетингу; застосування ринкового механізму через взаємодію його елементів: попит, пропозиція, ціна і конкуренція; залучення персоналу до управління з допомогою поліпшення стилю керівництва, розвитку організаційної культури, відповідальності, підзвітності\*\*.**

\* матеріали підготовлено А. Ліпенцевим.

\*\* Public Management Reform and Economic and Social Development. OECD working papers / prepared by Dr. Keating M. — Paris : OECD-PUMA, 1998. — vol. 6. — no. 22.



У межах концепції підприємницького уряду, запропонованої американськими дослідниками Д. Осборном і Т. Габрелем, **кінцева мета запровадження нової парадигми менеджменту у державному секторі** полягає у переформотуванні всього державного сектора в мережу ефективних і продуктивних організацій, що надають послуги, які функціонуватимуть як корпорації приватного сектора. За останніх двадцять років менеджмент у державному секторі сприяв стабілізації і навіть знизив державні витрати у багатьох країнах, які запровадили його основну складову – вимірювання діяльності.

Вимірювання результативності є необхідним для досягнення кращих результатів, так само як ринковий механізм робить це у приватному секторі. За своєю сутністю державні організації є монополістами і вимірювання результативності (продуктивності) надає інструмент для квазіконкуренції. Це дає можливість для порівняння і оцінки діяльності, а отже, призводить до бюджетування, що ґрунтується на результатах. Вимірюючи економію, ефективність і продуктивність, державні менеджери зможуть ідентифікувати переваги і недоліки діяльності та визначити ті моменти, що потребують поліпшення.

На початок 90-х рр. нова модель менеджменту державного сектора виникла в більшості країн розвинутої демократії та у багатьох країнах, що розвиваються. Існували різні, змістовно несуперечливі, моделі нових підходів до менеджменту у державному секторі.

Одна з найбільш відомих реформ державного апарату на засадах РМ на початку 1990-х рр. була проведена адміністрацією Президента США Б. Клінтона та передбачала зміну культури діяльності Американського Федерального Уряду на основі чотирьох основних принципів: ставити на перше місце клієнтів та скорочення канцелярської тяганини; примусити державних службовців орієнтуватися на досягненні результату; провести скорочення та зробити роботу уряду кращою, а також зменшити витрати на його утримання. Як тільки була прийнята концепція впровадження засад РМ, одразу відбулась низка певних інших змін: зміни щодо відповідальності (підзвітності); зміни у зовнішніх відносинах; зміни у внутрішніх концепціях; зміни концепції самого уряду.

**Середовище публік менеджменту (Public Management) характеризується :**

– орієнтацією на результати, а не на вкладені ресурси (основні критерії успішності – ефективність, результативність, рентабельність та якість послуг);

– громадяни як споживачі та клієнти (збільшення уваги до клієнта і забезпечення його вибору шляхом створення конкурентності в середині та між організаціями державного сектора і неурядовими організаціями);

– впровадженням сучасних технологій маркетингу для надання якісних послуг;

– ринковими конкурентними механізмами у державному секторі, дерегулюванням і приватизацією;

– системою короткотермінових контрактів для забезпечення суспільними благами споживачів;

– децентралізація, деконцентрація сфери державного управління, впровадження принципу субсидіарності прозорість і відкритість діяльності підприємств, установ та організацій державного сектора, удосконалення механізмів звітування та моніторингу.

**Публік менеджмент (Public Management) сфокусований** на поліпшенні організаційної ефективності, що передбачає:

- порівняння у процесі впровадження нових вимірювальних механізмів для кращої ефективності, зокрема зарплата, що ґрунтується на конкретних результатах праці;
- запровадження стратегічного управління;
- імплементацію сучасних HR-технологій та управління на основі знань та розвиток організаційної культури;
- забезпечення інформації для моніторингу і оцінки ефективності і раціональності дій організації і її програм;
- вивчення витрат і результатів на основі чітко і прозоро визначених бюджетних коштів і очікуваних результатів дій організації (бюджетування за результатами);
- розвиток управлінського лідерства на усіх рівнях ієрархії;
- порівняння ефективності подібних за діяльністю організацій, або подібних дій в різних організаціях, та ідентифікації тих видів діяльності, де можна добитися поліпшень.

У більшості наукових публікаціях тривалий час було прийнято вживати термін новий публік менеджмент (New Public Management далі – NPM), але в академічних працях після 2006 – 2007 рр. запроваджено і поширюється використання терміну РМ як більш семантично відповідного.

Теорія публік менеджменту (Public Management), на думку багатьох дослідників, поєднує в собі дві теорії (або бачення) про те, чим є (або повинна бути) сучасна публічна адміністрація, а саме **теорія “суспільного вибору”**, яка має витоки з економічної теорії раціональної поведінки, та **теорія “нео-тейлоризму”**, яка ґрунтується на організаційній і класичній теоріях управління. Прагматичні зміни завжди містять порівняння теорій, що ніколи не працюють оптимально. Якщо існують проблеми у цих парадигмах, то відповіддю на рішення цих проблем буде в подальшому вивченні цього напрямку. РМ, як вважає багато дослідників, претендує на те, щоб стати новою парадигмою управління у державному секторі.

## 1.2. Концепція нового публічного врядування (New Public Governance)\*

Із реформами на засадах підходів РМ пов'язували плани на підвищення ефективності та якості державного сектора за рахунок поєднання конкурентних впливів та застосування ринкових механізмів, а також перенесення в органи публічної влади методів управління з приватного сектора. Поки акцент РМ був спрямований на те, щоб виробництво суспільних послуг було більш ефективним за рахунок більшої продуктивності з меншими витратами ресурсів, він також розглядався як новий підхід до здійснення демократії. У сучасних підходах до реформування органів публічної влади акценти переносяться на здатність бути більш чутливими до індивідуальних уподобань громадянина/користувача та реалізації його права на участь у процесах управління. Представницька демократія розглядається як недостатнє забезпечення вибору та задоволеності громадян, а отже, повинна бути доповнена широким спектром нових механізмів врядування.

Значення терміну **“врядування”** (від англ. **“governance”**)... пов'язане із звуженням змісту шляхом зведення його до однієї з моделей управління

\* матеріали підготовлено А. Ліпенцевим.

суспільством, а саме горизонтальної, координуючої діяльності, але не ринкової, а громадсько-мережевої, пов'язаної зі зменшенням ролі уряду і розширенням ролі усіх інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [15].

Професор С. Осборн використовує термін “нове публічне врядування” (**New Public Governance далі – NPG**) для визначення нової композиції стейкхолдерів (зацікавлених сторін), здійснення публічної політики та надання державних послуг [61].

Концепція NPG (табл. 1.1) передбачає не тільки зміни в державному управлінні та організації, але і в самому функціонуванні держави. У межах концепції NPG передбачається подвійний плюралізм, який поєднує в собі взаємодію між безліччю взаємопов'язаних суб'єктів у політиці, надання якісних публічних послуг, а також “суміш” різних процесів обміну і взаємодії під час вироблення публічної політики. Домінуючі у підході NPM принципи результативності, мережевого підходу, автономізації мають еволюціонувати у такі **основні принципи (NPG)** як активна громадянська позиція, участь, спільна творчість. Розробка політики та надання державних послуг повинні бути поліпшені не за рахунок збільшення фрагментації, конкуренції і вибору, а за рахунок збільшення співпраці, переговорів і активної участі відповідних зацікавлених сторін, що мають причетність до інтересів, знань та ресурсів, на території, де функціонують органи публічної влади. А також за рахунок кардинальної зміни повноважень громадського та приватного секторів у розробці та реалізації публічної політики.

Концепцію NPG можна розглядати як розширення арени для участі державного і приватного секторів у продовженні діалогу. Водночас представницька демократія дотепер вважається важливою. Вона буде доповнена більш прямими формами громадянської активності, що в ідеалі надасть можливість вийти за рамки вузьких інтересів елітних груп. У контексті NPG метою участі громадян є не лише забезпечення самоврядування громадян у громадянському суспільстві, але й залучення приватних ресурсів, енергії та ідей громадян та громадськості до участі в процесах розробки та реалізації публічної політики, тобто функціонування усіх гілок галузі державного управління, що дозволить підвищити легітимність діяльності органів публічної влади та якість публічних послуг.

Таблиця 1.1

## Еволюція концепцій державного управління\*

№ з/п	Концепції	Реалізація концепту	Результат	Зворотній зв'язок	Послуги
1	2	3	4	5	6
1	Традиційне державне управління Old Public Administration	Бюрократія: держава, заснована на професійних стандартах	Авторитетні правила регулювання та надання якісних послуг, що спрямовані на забезпечення справедливості	Періодичні вибори і конституційна відповідальність	Розуміння держави як особливої, вищої сфери, доля спеціально підготовлених професіоналів, бюрократів. Послуги громадянам – лише одна з функцій

\* наводиться за J. Torfing, P. Triantafillou, 2012; доповнено А. Ліпенцевим.

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
2	Новий Паблік Менеджмент (New Public Management)	Стратегічне управління продуктивністю та квазі-ринки: загальнодоступні і приватні	Де-регулювання та маркетинг послуг із метою забезпечення ефективності та задоволеності споживачів	Вимірювання і санкції через конкурс	Модель "клієнтоорієнтованої" держави, послуги відповідно до стандартів і регламентів, досягнення результату – головний сенс діяльності чиновника. Надання послуг ключова функція держави.
3	Нове Публічне Врядування (New Public Governance)	Співпраця між різними рівнями і секторами: державним, громадським та приватним	Нові інструменти, спрямовані на розширення прав і можливостей та залучення приватних зацікавлених сторін у суспільному виробництві, вирішення проблем та обслуговування	Декілька форм звітності на основі різних стандартів, зорієнтовані на постійний розвиток форм взаємодії органів публічної влади із стейкхолдерами	Активна роль зацікавлених сторін. Спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади зокрема і через "технології нової хвилі". Акцент на досягненні партнерських, рівноправних відносин з стейкхолдерами. Якісні адміністративні послуги продукти співпраці держави і недержавних акторів.

Реформи розвиваються навколо різноманітних інтерактивних форм управління, починаючи від механізмів, що стимулюють діалог між державним і приватним секторами у процесі реалізації політики в інституційній мережі взаємозалежних державних і приватних суб'єктів, що прагнуть зрозуміти і сформулювати державну політику. Нові інструменти, спрямовані на розширення прав і можливостей та залучення приватних зацікавлених сторін до вирішення проблем та обслуговування.

На думку професора А. Колодій, нова модель урядування означає: а) звуження обсягу урядових функцій, частина яких стають надбанням суспільства; б) зміни стилю управлінської діяльності – замість розпоряджень згори вниз відбувається координація по горизонталі, уряд тільки скеровує інших суспільних суб'єктів; в) залучення усіх заінтересованих сторін до управління, завдяки чому підвищується легітимність, ефективність та результативність управлінського процесу [15].

Модель нового врядування не скасовує такого виду управлінської діяльності як публічне адміністрування, яке було і залишається професійною складовою процесу

управління. Але ключові функції: визначення напрямку розвитку, прийняття і впровадження загальнозначущих рішень, вироблення і здійснення публічної політики, що завжди були прерогативою, насамперед, виконавчої, а також законодавчої гілок влади. Нова парадигма ґрунтується на необхідності “роздержавлення” управлінських функцій, задіяння в управлінському процесі усіх зацікавлених сторін: уряду, бізнесу, громадянського суспільства, інших суспільних суб’єктів, в інтересах кращої керованості, вищої ефективності та більшої легітимності управлінської діяльності.

Цікавим є досвід Канади, де з 2009 р. активно напрацьовуються нові концептуальні підходи до модернізації державного управління, запропоновані відомою дослідницею та висококатегорійним керівником канадської публічної служби Дж. Боургон у праці: “Новий синтез державного управління: служба в XXI столітті”. Окреслено основні існуючі реалії, потреби та проблеми на вирішення яких буде спрямований новий синтетичний підхід до державного управління, а саме:

1. Сутність державного управління змінюється. Є значні відмінності, що стосуються публічної служби у XXI ст. Ці відмінності трансформують роль органів публічної влади, роль державних службовців і відносини між державними установами, державними організаціями та громадянами.

2. Практики минулого – недостатні. Системи державних адміністрацій і підходів, успадкованих з досвіду минулого буде недостатньо, щоб підготувати уряд до вимог ХХ ст. Перед службовцями, на сьогодні працівниками державних служб, виникає багато складних проблем суспільної політики. Вони повинні боротися з середовищем, яке характеризується невизначеністю, мінливістю і глобальними кризами. Існують причини, щоб повірити в те, що чисельність і значущість порушень порядку буде продовжувати зростати.

3. Віртуальні об’єднання дійсно володіють впливом. Вони – перші покоління державних службовців, що надають послуги у світі, де “віртуальні об’єднання” трансформують вигляд проблем публічної політики, а також як і контекст, всередині якого необхідно зустріти ці вимоги, і де люди – відразу ж стають членами цих об’єднань, громадянами своїх країн і громадянами всього світу.

4. У сучасному світі уряди самостійно неспроможні дати гідні відповіді на виклики турбулентного світу. Зростаюча кількість проблем публічної політики перевершує здатність уряду в роботі поодиночі (акапелло), для цього потрібна активна співпраця людей, сімей та колективні зусилля громадянського суспільства.

5. Урядово-центричний підхід, сфокусований тільки на ефективності та продуктивності, повинен дати дорогу більшій інтегрованості дій органів публічної влади з громадянським суспільством та бізнесом. Нова роль органів публічної влади у тому, щоб підвищити колективну спроможність у досягненні більш високого рівня суспільної цінності результатів і в зниженні загальної вартості публічних послуг [55].

Автором та лідером проекту нового синтезу Дж. Боургон розроблено підхід до розвитку державного управління як динамічної системи, шляхом створення передумов виникнення моделі врядування, що базується на колективній владі, яка передбачає взаємозбагачення органів публічної влади, приватних і громадських акторів. Процеси синтезу дозволять виявити значний потенціал для інновацій у сфері діяльності через нову композицію ролей між громадянами, органами публічної влади та суспільством.

Такий синтез полягає, по суті, у переході від відносно закритої концепції уряду, де публічні органи влади є основними провайдерами державних послуг до відкритої концепції врядування, де органи публічної влади постійно змінюються і є частиною свого середовища, у якому державна, приватна та суспільна сфери спільно розвиваються, щоб підтримати ефективність суспільства загалом.

### 1.3. Доктрина адміністративних послуг

Окреслені тенденції модернізації державного управління, по суті, базуються на засадах доктрини адміністративних послуг.

Доктрина (від лат. *doctrina*) – вчення, наукова або філософська теорія, політична система, керівний теоретичний чи політичний принцип (наприклад, військова доктрина) вчення про обумовленість або нормативна формула.

Методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству) – сервісна концепція державного управління.

Сервісна концепція державного управління – сучасне розуміння соціального призначення держави, за яких пріоритетним завданням демократичного врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій – надання публічних послуг [27].

Надання державних послуг у такій моделі стає ключовою функцією держави, тому основою категорії “адміністративних послуг” є те ж навантаження, що й у приватному праві (секторі), – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи. Адміністративну послугу можна розглядати в двох аспектах [52]:

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.

Теорія адміністративних послуг – досвід розвинених демократій – у 80-х рр. ХХ ст. відбувається зміна пріоритетів у державній діяльності, а також у засадах і формі відносин між владою та громадянами:

– людина, її права та свободи визнаються головною соціальною цінністю;

– основне завдання публічної адміністрації – надання якісних послуг громадянам.

Сучасне розуміння демократичної держави – не громадяни служать державі, а держава є організацією на службі у суспільства. Органи публічної влади не керують громадянами, а надають їм адміністративні послуги, тобто вчиняють різноманітні дії, спрямовані на створення умов для реалізації ними своїх прав та свобод.

Термін “адміністративні послуги” спрямований не на виокремлення нового виду адміністративно-правових відносин між органами публічної адміністрації і приватними (фізичними та юридичними) особами, а на змістову переоцінку суті їхніх взаємовідносин.

Дефініція “послуги” акцентує увагу на виконанні саме обов’язків органів публічної влади перед приватними особами, спрямованих на юридичне оформлення умов, необхідних для забезпечення належної реалізації ними своїх прав, гарантованих законодавством [52].

#### 1.4. Досвід реформ державного управління з акцентом на якості послуг\*

Зосередження уваги на якості послуг є частиною загального спрямування реформ державного управління, що проводяться країнами-членами ОЕСР з початку 90-х рр. XX ст., і основною метою яких є покращення реагування організацій державного сектора на потреби громадськості, зокрема через акцентування на кінцевих результатах їх діяльності. У деяких країнах були розроблені спеціальні документи, які містять конкретні найбільш помітні ініціативи чи пропозиції реформ з якості послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Документи, розроблені щодо реформ з якості послуг у країнах ОЕСР на початку 90-х рр. XX ст.

№ з/п	Країна	Назва ініціативи
1	Бельгія	Хартія прав споживачів державних послуг (1992 р.)
2	Великобританія	Хартія прав громадян (1992 р.)
3	Іспанія	Нагляд за дотриманням якості (1992 р.)
4	Канада	Ініціатива стандартів якості (1992 р.)
5	Португалія	Хартія дотримання якості при наданні державних послуг (1993 р.)
6	Франція	Хартія державних послуг (1992 р.)

У країнах ОЕСР існує загальне погодження щодо того, що попередня орієнтація на верховенство правил управління повинна змінитися на орієнтацію на результати загалом, важливим аспектом яких є задоволення потреб клієнтів. Принципи, які є основою звернення уваги на якість послуг, прості і не викликають суперечки. Головним із них є те, що організації державного сектора існують насамперед для того, щоб надавати послуги клієнтам (або споживачам, або замовникам, або користувачам), а не просто з метою забезпечення працевлаштування державних службовців. Загально визнаним є те, що необхідно наділяти клієнтів повноваженнями, а не залишати прийняття всіх ключових рішень на розсуд постачальників, принаймні не дозволяти їм робити це без відповідних офіційних консультацій з громадськістю.

Тип залучення клієнтів до процесу прийняття рішень про надання послуг може бути різним. Вважається, що залучення клієнтів та можливість врахування

\* Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг / пер. з англ. Р. Федущинської, М. Коваль // Організація економічного співробітництва і розвитку [Текст]. — Львів : [б. в.], 2000. — С. 4—7.

їхньої думки може бути представлена у вигляді такого континууму з п'ятьма чітко вираженими відрізками:

- інформація;
- консультація;
- партнерство;
- делегування;
- контроль.

На першому відрізку континууму клієнта просто забезпечують інформацією про те, які послуги надаються. На другому – клієнту надається можливість робити свій внесок у прийняття рішень та нагода вступати у діалог з постачальником, але кінцеве рішення все одно приймається органом влади або постачальником послуги. На третьому – передбачається спільний процес прийняття рішень. На четвертому – рішення приймаються клієнтами в межах, які принаймні частково визначаються органами влади або постачальниками. На п'ятому – клієнти визначають прийняття всіх рішень так, як це відбувається на справді конкурентному ринку.

У ролі клієнтів можуть виступати як особи та організації, які не мають відношення до уряду, такі як члени громадськості або бізнесові структури, так звані “зовнішні” клієнти; так і “внутрішні” клієнти – одиниці, які є частиною державної служби, як, наприклад, міністерства або інші організації державного сектора, а також структурні підрозділи окремої державної організації, як, скажімо, відділ кадрів або бухгалтерія.

Застосування та синтез різноманітних сучасних концепцій та підходів РМ та врядування у практику діяльності органів публічної влади різних країнах, а іноді різних регіонів однієї країни є зафіксованою і несуперечною глобальною тенденцією сьогодення (починаючи з 80-х – 90-х рр. ХХ ст.).

*“Паблік Менеджмент який виникає з моїх досліджень подібний на хамелеона і є парадоксальним створінням, чимось що виникає з різних причин у різних місцях, котрий “редагується”, “перекладається”, або стає звичним для будь-якого іншого контексту, до якого він введений і одночасно обіцяє: державним менеджерам – більше свободи, політикам – більше контролю, а користувачам послуг публічної служби – більший вибір, і він досягнув ступеня глобального теоретичного домінування, що відбивається на його впливі на практику”\**

У контексті процесів модернізації державного управління в Україні особливого значення набуває проведення досліджень у галузі РМ для забезпечення комплексної діагностики та здійснення зміни домінуючої парадигми управління у державних установах відповідно до завдань стратегій модернізації держави та підвищення якості адміністративних послуг.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

### Чим обумовлені процеси модернізації державного управління?

\* Pollitt Ch. The Essential Public Manager [Text] / Ch. Pollitt. — London : Open University Press, 2003. — P. 26—27.



Процеси глобалізації, висока нестабільність, розвиток ІТ-технологій та зростання впливу віртуальних об'єднань та глобальні фінансові кризи у сучасному світі вимагають більш гнучких і мобільних форм управління з більшою включеністю громадян у діяльність органів публічної влади та підвищення якості адміністративних послуг.

#### **Що таке публік менеджмент (Public Management)?**

– **Публік менеджмент (Public Management)** – підхід до управління у державному секторі, перехід від бюрократичної до підприємницької поведінки в управлінні державними установами (організаціями) та неприбутковими організаціями. РМ зорієнтований на активне використання успішних практик та інструментів бізнес-менеджменту у державному секторі;

– орієнтація на результати, основні критерії успішності – ефективність, результативність, рентабельність та якість послуг; громадяни як споживачі та клієнти, збільшення уваги до клієнта; впровадження сучасних технологій маркетингу для надання якісних послуг; ринкові конкурентні механізми у державному секторі; система короткотермінових контрактів; мережевий підхід до управління; активне використання електронного врядування.

#### **Публік менеджмент (Public Management) у галузі надання послуг**

Це модель “клієнтоорієнтованої” держави, послуги відповідно до стандартів і регламентів, досягнення результату та ефективності – головний сенс діяльності державного службовця. Надання послуг – ключова функція держави.

#### **Що таке нове публічне врядування (New Public Governance)?**

**Врядування** – модель управління суспільством, а саме – горизонтальної, координуючої діяльності, але не ринкової, а громадсько-мережевої, пов'язаної із зменшенням ролі уряду і розширенням ролі усіх інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

**Нове публічне врядування (New Public Governance)** – нова композиція зацікавлених сторін (стейкхолдерів) для здійснення публічної політики та надання державних послуг – їх реальна і активна, а іноді і лідерська роль у процесах розробки та реалізації публічної політики.

**Нове публічне врядування (New Public Governance)** – звуження обсягу урядових функцій, частина яких стають надбанням суспільства; зміни стилю управлінської діяльності – замість розпоряджень згори вниз відбувається координація по горизонталі, уряд тільки скеровує інших суспільних суб'єктів; залучення усіх зацікавлених сторін до управління, завдяки чому підвищується легітимність, ефективність та результативність управлінського процесу.

#### **Нове публічне врядування (New Public Governance) у галузі надання послуг**

Це активна роль зацікавлених сторін (стейкхолдерів); спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади, зокрема і через “технології нової хвилі”; акцент на досягненні партнерських, рівноправних відносин із стейкхолдерами; якісні адміністративні послуги – продукт співпраці держави і недержавних акторів

#### **Новий синтез державного управління**

Це підхід до розвитку державного управління як динамічної системи шляхом створення передумов виникнення моделі врядування, що базується на колективній владі, яка передбачає взаємозбагачення органів публічної влади, приватних і

громадських акторів. Процеси синтезу дають змогу виявити значний потенціал для інновацій у сфері діяльності через нову композицію ролей між громадянами, органами публічної влади та суспільством.

#### **Доктрина адміністративних послуг**

**Методологічна основа доктрини** – концепція служіння держави (влади) людині (суспільству) – сервісна концепція державного управління.

**Сервісна концепція державного управління** – сучасне розуміння соціального призначення держави, за яким пріоритетним завданням демократичного врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій – надання публічних послуг.

**Ключовою функцією держави в такій моделі** стає надання державних послуг, тому основою категорії “адміністративних послуг” є те ж навантаження, що й у приватному праві (секторі), – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи.

#### **Реформи з акцентом на якості послуг у країнах ОЕСР**

**Зосередження уваги на якості послуг** є частиною загального спрямування реформ державного управління, що проводяться країнами-членами ОЕСР з початку 90-х рр. XX ст., і основною метою яких є покращення реагування організацій державного сектора на потреби громадськості, зокрема через акцентування на кінцевих результатах їх діяльності.

**У країнах ОЕСР на початку 90-х рр. XX ст.** розроблені такі ініціативи та документи щодо реформ з якості послуг: Бельгія – Хартія прав споживачів державних послуг (1992 р.); Великобританія – Хартія прав громадян (1992 р.); Іспанія Нагляд за дотриманням якості (1992 р.); Канада –Ініціатива стандартів якості (1992 р.); Португалія – Хартія дотримання якості при наданні державних послуг (1993 р.); Франція – Хартія державних послуг (1992 р.).

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Якими причинами обумовлені глобальні тенденції модернізації державного управління?
2. Наведіть визначення концепції РМ.
3. Наведіть характеристики РМ.
4. На яких основних принципах здійснювалась адміністративна реформа за ініціативою Президента США Б. Клінтона на початку 90-х рр. XX ст.?
5. На яких аспектах щодо підвищення організаційної ефективності сфокусований РМ?
6. На яких теоретичних засадах ґрунтується РМ?
7. Поясніть, у чому полягає відмінність у підходах до надання адміністративних послуг згідно з концепцією *NPG* від підходів попередніх концепцій державного управління.
8. У чому полягає сутність концепції *NPG*?
9. Наведіть основні принципи концепції *NPG*.
10. У чому полягає зміст концепції нового синтезу державного управління?
11. На яких методологічних основах ґрунтується доктрина адміністративних послуг?

12. Наведіть пріоритети засад і форм відносин між владою та громадянами у контексті доктрини адміністративних послуг.
13. У чому сутність сервісної концепції державного управління?
14. Наведіть назви ініціатив/документів, розроблених щодо реформ із якості послуг у країнах ОЕСР на початку 90-х рр. ХХ ст.
15. Назвіть форми залучення клієнтів у країнах ОЕСР до процесу прийняття рішень про надання послуг.

## РОЗДІЛ 2

# ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

- 2.1. Основні поняття та визначення у сфері надання послуг.
- 2.2. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг.
- 2.3. Положення Закону України “Про адміністративні послуги”.

Однією з основних сучасних глобальних тенденцій соціально-економічного розвитку є стрімке розширення сфери послуг. У провідних європейських країнах, у США та Канаді кількість співробітників, що працюють у сфері послуг, перевищує число зайнятих у всіх інших галузях разом узятих. Сектор публічних і приватних послуг у цих країнах становить 60–70% від загального обсягу національного виробництва. У міжнародній торгівлі послуги становлять майже чверть суми загального світового експорту.

### 2.1. Основні поняття та визначення у сфері надання послуг

Поняття “послуга” тлумачать по-різному, а саме: як види діяльності; як результат діяльності; як саму діяльність, тобто надання послуги, обслуговування.

Згідно з Ф. Котлером “...послуга (service) – будь-яка діяльність, що являє собою благо, що його одна сторона може запропонувати іншій. Послуга за своєю суттю є невідчутною і не призводить до заволодіння власністю (до передачі власності). Це блага, надані не у вигляді речей, а у формі діяльності.

Таким чином, саме надання послуг створює бажаний результат. Тобто, “послуга” – це результат діяльності, взаємодії об’єктів або суб’єктів. Отже, послуги виступають як результат взаємодії, як правило, зацікавлених сторін, причому джерелом і споживачем послуг є і та й інша сторона, яка сподівається на отримання своєї послуги.

В українському законодавстві послуга визначається “як діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного, визначеного договором, матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб” (Закон України “Про захист прав споживачів”, розділ 1, ст. 1, п.17 від 12.05.1991 р. №1023-XII).

Послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг.

Залежно від суб’єкта, що надає публічні послуги, розрізняють державні та муніципальні послуги.

Державні послуги надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету.

Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету.

Важливою складовою як державних, так і муніципальних послуг є адміністративні послуги.

*Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг відповідно до заяви фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи згідно з Законом України “Про адміністративні послуги” (далі – Закон\*).*

*Суб'єкт звернення – фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг.*

*Суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги.*

В Україні, використовуючи категорію “адміністративні послуги” головний акцент робиться на юридичних аспектах, зокрема на адміністративній процедурі їх надання. Пояснити це можна тим, що основними ідеологами запровадження теорії послуг в Україні є, насамперед, представники науки адміністративного права (В. Авер'янов, І. Коліушко, В. Тимошук).

Належність послуг до адміністративних визначається за такими критеріями\*\*:

1. Повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається Законом.
2. Послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень.
3. Послуги надаються відповідно до звернення фізичних та юридичних осіб.
4. Результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо).
5. Надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Адміністративні послуги є провідним засобом реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, адже абсолютна більшість справ, що вирішуються органами публічної адміністрації, ініціюються самими громадянами і стосуються їхніх суб'єктивних прав.

---

\* Про адміністративні послуги [Електронний ресурс] : Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\* Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

### Види публічних послуг

#### Державні послуги:

##### **Адміністративні**

(надаються переважно органами виконавчої влади)  
зокрема дозвільна діяльність

##### **Неадміністративні**

(надаються переважно державними підприємствами, установами, організаціями)

#### Муніципальні:

##### **Адміністративні**

(надаються переважно органами місцевого самоврядування)  
зокрема дозвільна діяльність

##### **Неадміністративні**

(надаються переважно комунальними підприємствами, установами, організаціями)

Рис. 2.1. Види публічних послуг

У працях І. Коліушко та В. Тимощука [1, 2] запропоновано таку класифікацію адміністративних послуг:

1. За рівнем встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та видом правового регулювання процедури їх надання:

- адміністративні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Кабінету Міністрів України);
- адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування);
- адміністративні послуги зі “змішаним” регулюванням (коли одночасно є централізоване і локальне регулювання).

2. За критерієм платності:

- платні послуги;
- безоплатні послуги.

3. За змістом публічно-службової діяльності щодо надання адміністративних послуг:

- реєстрація;
- надання дозволу (ліцензії);
- сертифікація;
- атестація;
- верифікація;
- нострифікація;
- легалізація;
- встановлення статусу тощо.

4. За предметом (характером) питань, щодо вирішення яких звертаються приватні особи:

- підприємницькі (господарські) послуги;
- соціальні послуги;
- послуги у сфері освіти;
- земельні послуги;
- будівельно-комунальні послуги тощо.

## 2.2. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг

Важливим чинником виходу із трансформаційної кризи українського суспільства є створення сучасної, ефективної системи державного управління. Метою адміністративної реформи у **Концепції адміністративної реформи в Україні\*** визначено формування системи державного управління, яка стане наближеною до потреб і запитів людей. Концепція адміністративної реформи 1998 р. є один із перших стратегічних документів державного рівня, у якому до основних завдань адміністративної реформи віднесено запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг. У Концепції задекларовано, що виконавча влада, реалізуючи призначення демократичної, соціальної правової держави, повинна створити умови для реалізації прав і свобод громадян, а також надання їм широкого кола державних, зокрема управлінських (адміністративних), послуг. Надання послуг, з боку виконавчої влади, повинно бути спрямовано на задоволення потреб особи і суспільства. Також вперше окреслено деякі аспекти щодо: потреб у визначенні переліку відповідних послуг, які потрібні громадянам; критеріїв оцінки якості та ефективності їх надання; обумовленості віднесення деяких управлінських (адміністративних) послуг до категорії платних; певної критеріальної основи щодо стратифікації послуг по рівнях структури виконавчої влади; впливу ринкових механізмів на регулювання відносин між споживачами та постачальниками послуг.

Системний підхід до формування законодавчої бази для розвитку сфери адміністративних послуг в Україні закладений в 2006 р. у схваленій Кабінетом Міністрів України **“Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”\*\*** (далі – Концепція, див. додаток 2). І хоча ця Концепція мала у своїй назві основним адресатом органи виконавчої влади, вітчизняні дослідники\*\*\* зазначали, що більшість її положень є однозначно актуальними і прийнятними також для органів місцевого самоврядування. Цей документ вважався основним документом національної політики в частині реформування сфери надання адміністративних послуг. Завданням Концепції є визначення принципів та напрямів подальшого реформування діяльності органів виконавчої влади у сфері адміністративних послуг. У Концепції Урядом було зафіксовано теоретичні аспекти доктрини адміністративних послуг (поняття та ознаки, принципи надання адміністративних послуг) та визначено основні завдання, а саме:

---

\* Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 810/98 від 22.07.1998 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\* Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.

\*\*\* Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності [Текст] : практ. посібн. / [Бригілевич І. І., Коліушко І. Б., Тимощук В. П. [та ін.]. — 2-ге вид. — К. : СПД Москаленко О. М., 2011. — С. 23, 24.

– законодавчої спрямованості (визначення повноважень з надання адміністративних послуг винятково на рівні закону, неподрібнення адміністративної послуги, обґрунтованості плати та її розмірів, належних термінів надання адміністративної послуги, спрощення порядку надання адміністративних послуг тощо);

– практичної спрямованості (встановлення зручних графіків прийому громадян, належного доступу до інформації, заборони перекладення обов'язків адміністративних органів на споживачів, вимагання додаткових документів, ставлення до споживачів як до прохачів тощо). Кабінет Міністрів задекларував наміри здійснити кілька кроків, серед іншого – максимально децентралізувати надання адміністративних послуг з метою їх наближення до мешканців конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

У Концепції визначено, які проблеми необхідно вирішити для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг. До основних проблем розробниками документа віднесено: наявність не передбачених законами видів адміністративних послуг; поділ адміністративної послуги на кілька платних послуг; перекладення обов'язків адміністративних органів із збирання довідок або погодження документів на фізичних та юридичних осіб; вимагання від фізичних та юридичних осіб документів, не визначених законодавством або у не передбаченій законодавством формі; необґрунтоване справляння плати або необґрунтовано великі розміри плати за надання окремих видів адміністративних послуг; встановлення в адміністративному органі графіка приймання громадян у незручний для них час; необґрунтовано тривалий термін надання окремих послуг; обмеженість доступу до інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг; неналежне законодавче регулювання процедурних питань надання послуг; фактичне зобов'язування фізичних та юридичних осіб отримувати супутні платні послуги; віднесення до повноважень одного органу здійснення контролю і надання відповідних послуг; відсутність стандартів надання послуг; ставлення до фізичних та юридичних осіб як до прохачів, орієнтація не на задоволення потреб особи, а на формальне дотримання процедури.

Для підвищення якості надання адміністративних послуг у Концепції сформульовано критерії оцінки якості послуг та стандарти їх надання, а саме:

– результативність – задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі;

– своєчасність – надання адміністративної послуги в установленій законом термін;

– доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою. Критерій доступності передбачає:

а) територіальну наближеність адміністративного органу до отримувачів послуг;

б) наявність транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для транспортних засобів фізичних та юридичних осіб;

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

г) безперешкодне одержання бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу;



– зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг. Критерій зручності передбачає:

а) можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, зокрема поштою, електронною поштою тощо;

б) запровадження принципу “єдиного вікна”;

в) установлення адміністративним органом графіка приймання фізичних та юридичних осіб із урахуванням їх інтересів;

г) удосконалення порядку оплати адміністративної послуги (плата у міру можливості повинна прийматися безпосередньо в приміщенні адміністративного органу);

– відкритість – безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях та буклетах. Критерій відкритості передбачає:

а) наявність інформації стосовно процедури надання послуги та переліку документів;

б) можливість отримання інформації телефоном та електронною поштою;

– повага до особи – ввічливе (шанобливе) ставлення до отримувача адміністративної послуги. Цей критерій включає:

а) готовність працівників допомогти в оформленні документів;

б) дотримання принципу рівності усіх громадян;

в) забезпечення побутових зручностей в адміністративному органі;

– професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу.

Передбачалось, що на основі зазначених критеріїв встановлюються стандарти надання адміністративних послуг.

У 2007 р. Кабінетом Міністрів було розроблено “План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”<sup>\*</sup>, у якому визначено такі основні завдання:

– здійснити аналіз для визначення правової обґрунтованості видів, розмірів та порядку справляння плати за надання адміністративних послуг;

– переглянути переліки платних послуг та здійснити розмежування їх на адміністративні та господарські;

– розробити методiku визначення собівартості платних адміністративних послуг;

– законодавчо врегулювати передачу повноважень центральних органів виконавчої влади стосовно видачі документів дозвільного спрямування на місцевий рівень;

– розробити стандарти надання адміністративних послуг;

---

<sup>\*</sup> Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 494-р від 27.06.2007 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua). (Розпорядження втратило чинність на підставі Постанови КМУ № 737 від 17.07.2009 р.).

- визначити кваліфікаційні вимоги до працівників органів виконавчої влади, які надають адміністративні послуги;
- сприяти впровадженню системи електронного документообігу з надання адміністративних послуг за допомогою Інтернет;
- розробити і подати в установленому порядку Кабінетові Міністрів України законопроект “Про адміністративні послуги”;
- доопрацювати та подати Кабінетові Міністрів України проект Адміністративно-процедурного кодексу України.

Міністерством економіки у липні 2007 р. було затверджено Методичні рекомендації органам публічної влади, державним підприємствам, установам та організаціям щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг\*. У цьому документі (див. додаток 3) наводилось серед інших:

- зміст стандарту надання адміністративної послуги\*\*, який має включати вимоги, що забезпечують необхідний рівень доступності і якості адміністративної послуги загалом, а також на кожному етапі її надання;
- критерії оцінки якості надання адміністративної послуги – результативність; своєчасність; доступність; зручність; відкритість; повага до одержувача; професійність;
- рекомендації щодо забезпечення сприятливих умов надання адміністративної послуги;
- напрямки забезпечення використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для надання адміністративної послуги в електронній формі;
- порядок інформування про стандарт і порядок надання адміністративної послуги.

Можна зазначити особливу увагу Уряду до питань адміністративних (державних) послуг у 2009 р. Постановою Кабінету Міністрів №532 від 27.05.2009 р\*\*\*. затверджувалось Положення про Реєстр адміністративних послуг. У документі зазначено, що Реєстр адміністративних послуг, – це єдина комп’ютерна база даних про адміністративні послуги, які надаються органами виконавчої влади, державними підприємствами, установами та організаціями, а також органами місцевого самоврядування у процесі виконання ними делегованих державою повноважень. Формування та ведення зазначеного реєстру покладалось на Головдержслужбу України. У січні 2013 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 57\*\*\*\* відповідальність за ведення згадуваного реєстру покладено на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

\* Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства економіки України № 219 від 12.07.2007 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\* У Законі України “Про адміністративні послуги” від 06.09.2012 р. не вживається термін “стандарт надання адміністративної послуги” (див. ст. 7 цього закону).

\*\*\* Про затвердження Положення про Реєстр адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 532 від 27.05.2009 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\*\*\* Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 57 від 30.01.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

На початку липня 2009 р. був виданий Указ Президента України “Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг” № 508/2009\*. У цьому указі визначено завдання щодо:

- затвердження переліку адміністративних (державних) послуг із зазначенням послуг, суб’єктів їх надання, а для платних послуг – також їх вартості;
- заходів із недопущення справляння плати за надання адміністративних (державних) послуг, якщо, відповідно до законодавства України, такі послуги надаються безоплатно або розмір плати в установленому порядку не визначений;
- забезпечення здійснення оплати через органи Державного казначейства України платних адміністративних (державних) послуг;
- опрацювання питання створення єдиного веб-сайту (веб-порталу) з інформацією щодо порядку надання адміністративних (державних) послуг;
- забезпечення створення єдиних офісів із надання адміністративних (державних) послуг;
- вживання заходів щодо впорядкування годин прийому громадян в органах, що надають адміністративні (державні) послуги, зокрема шляхом впровадження “електронної черги”.

Постановою Кабінету Міністрів України “Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг” №737\*\* від 17.07.2009 р. було затверджено Тимчасовий Порядок надання державних, у тому числі адміністративних послуг (Далі – Тимчасовий Порядок). У цій постанові робився акцент на питаннях щодо ліквідації і реорганізації підприємств, установ та організацій, що знаходяться в управлінні Центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій, а діяльність яких не пов’язана з реалізацією завдань, покладених на органи виконавчої влади. Серед основних положень Тимчасового Порядку можна виділити такі аспекти:

– визначалось процедура надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування в межах делегованих їм органами виконавчої влади повноважень, підприємствами, установами та організаціями, на які, згідно з нормативно-правовими актами, покладено повноваження надавати адміністративні послуги\*\*\*;

– розглядалось питання про ліквідацію і реорганізацію підприємств, установ та організацій, діяльність яких не пов’язана з реалізацією завдань, покладених на органи виконавчої влади;

---

\* Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг [Електронний ресурс]: Указ Президента України № 508/2009 від 03.07.2009 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\* Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 737 від 17.07.2009 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua). (Постанова втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 309 від 24.04.2013 р.).

\*\*\* Ряд положень Тимчасового Порядку наводиться зі змінами, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання адміністративних послуг” № 915 від 11.10.2010 р.

– наводилось визначення адміністративної послуги як послуги, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття, згідно з нормативно-правовими актами, на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо);

– доводилось, що розміри плати за надання адміністративних послуг встановлюються з урахуванням економічно обґрунтованих витрат і Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг, затвердженої Кабінетом Міністрів України\*;

– визначалось що плата за адміністративні послуги, які надаються підприємствами, установами та організаціями, що не мають статусу бюджетних установ, яким повноваження стосовно надання адміністративних послуг встановлені нормативно-правовими актами, перераховується одержувачами таких послуг до спеціального фонду державного бюджету.

Постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання адміністративних послуг” № 915 від 11.10.2010 р., крім уточнень і доповнень до Тимчасового Порядку щодо оптимізації термінології в сфері адміністративних послуг, вносились доповнення та додаткові пункти щодо: здійснення розмежування, які документи та види діяльності належать, а які не належать до адміністративних послуг; введення заборони справляння плати за надання адміністративних послуг у відсотковому відношенні до кошторисної вартості об'єкта; доведення завдання суб'єктам, що надають адміністративні послуги на постійній основі, щодо: розміщення на стендах та офіційних веб-сайтах інформації про надання адміністративних послуг; вжиття заходів щодо забезпечення функціонування “єдиного вікна”.

Важливим кроком у розвитку сфери адміністративних послуг став прийнятий 06 вересня 2012 р. Закон України “Про адміністративні послуги” у якому визначено основні принципи, на яких базується сучасна державна політика України у сфері надання адміністративних послуг:

- 1) верховенства права, зокрема законності та юридичної визначеності;
- 2) стабільності;
- 3) рівності перед законом;
- 4) відкритості та прозорості;
- 5) оперативності та своєчасності;
- 6) доступності інформації про надання адміністративних послуг;
- 7) захищеності персональних даних;
- 8) раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
- 9) неупередженості та справедливості;
- 10) доступності та зручності для суб'єктів звернень.

\* Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 66 від 27.01.2010 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

Детальніше ми розглянемо положення Закону України “Про адміністративні послуги” у наступному підрозділі.

У січні 2013 р. на виконання статей Закону України “Про адміністративні послуги” прийнято три Постанови Кабінету Міністрів України. На виконання ст. 17 Закону “Про адміністративні послуги” Кабінет Міністрів Постановою № 13 від 3 січня 2013 р.<sup>\*</sup> затверджує Порядок ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг<sup>\*\*</sup>. Визначається, що Портал ведеться з метою забезпечення доступу суб’єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням Інтернету і є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг. У цій постанові зазначено, що ведення Порталу забезпечується Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

Також у січні 2013 р. Кабінет Міністрів затвердив Порядок ведення Реєстру адміністративних послуг. Відповідну постанову<sup>\*\*\*</sup>, розроблену Мінекономрозвитку України, Уряд прийняв 30 січня 2013 р. Основною метою документа є створення єдиної комп’ютерної бази даних (Реєстру) про адміністративні послуги, які надаються відповідно до закону суб’єктами надання адміністративних послуг. Порядок визначає механізм ведення Реєстру адміністративних послуг як єдиної інформаційної комп’ютерної бази даних про адміністративні послуги, що надаються відповідно до закону суб’єктами надання адміністративних послуг. Урядовою постановою також встановлюються строки збору та розміщення інформації про адміністративні послуги в Реєстрі. Завдання формування та ведення Реєстру згадану Постановою покладено на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Постановою № 44 від 30 січня 2013 р.<sup>\*\*\*\*</sup> Кабінету Міністрів України затверджено вимоги до підготовки технологічної картки адміністративної послуги.

На виконання доручення у ч. 10 ст. 12 Закону постановою КМУ № 118 від 20.02.2013 р.<sup>\*\*\*\*\*</sup> було затверджене Примірне положення про центр надання адміністративних послуг. За цього відповідно до нього основними завданнями центру є: організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк і за мінімальної кількості відвідувань суб’єктів звернень; спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання; забезпечення інформування суб’єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, які надаються через адміністратора.

---

\* Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 13 від 03.01.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua)

\*\* Режим доступу: <http://poslugy.gov.ua/>.

\*\*\* Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 57 від 30.01.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\*\*\* Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 44 від 30.01.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\*\*\*\* Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20.02.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

Розпорядженням Кабінету Міністрів № 265-р\* від 24.04.2013 р. посада державного адміністратора Київської та Севастопольської міської держадміністрації, обласної держадміністрації уповноваженого Радою міністрів Автономної Республіки Крим міністерства або республіканського комітету і адміністратора Київської та Севастопольської міської держадміністрації віднесено до п'ятої категорії посад державних службовців. До шостої категорії посад державних службовців віднесено посаду державного адміністратора районної та районної у м. Києві держадміністрації і адміністратор районної, районної у містах Києві та Севастополі держадміністрації. До п'ятої категорії посад в органах місцевого самоврядування Розпорядженням віднесено посаду державного адміністратора міської ради міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення (її виконавчих органів) і адміністратора міської ради міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення (її виконавчих органів), а також міської, селищної ради (її виконавчих органів) населених пунктів, які є адміністративними центрами районів.

Наводимо основні положення дослідження: **“Реформа адміністративних послуг: Національна політика Результати за 2012 р. та план на 2013 р.”**\*\* здійсненого Координаторами Координаційного центру з упровадження економічних реформ в Україні при Президентові України М. Горностаї та О. Саєнко, що було оприлюднено 15 листопада 2012 р. та 9 квітня 2013 р. на конференціях за темою: **“Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та перспективи”**, які відбувались у м. Києві за участю представників Координаційного центру з упровадження економічних реформ при Президентові України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства юстиції України, Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, представників ОДА та керівників ЦНАП усіх регіонів України, а також представників посольства Канади, за сприянням Проекту розроблення та впровадження публічної політики PRISM (CIDE).

### **Реформа адміністративних послуг: Національна політика Результати за 2012 р. та план на 2013 р.**

#### **Мета реформування адміністративних послуг**

1. Підвищення якості надання адміністративних послуг та зменшення корупційних ризиків через:

- запровадження стандартів надання послуг;
- зменшення кількості адміністративних послуг;

---

\* Про віднесення посади державного адміністратора і посади адміністратора до відповідної категорії посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 265-р від 24.04.2013 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

\*\* Горностаї М. Реформа адміністративних послуг: Національна політика Результати за 2012 рік та план на 2013 рік / М. Горностаї, О. Саєнко // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] : матер. конф. (09 квітня 2013 р. м. Київ) / Мінекономрозвитку України; Проекту PRISM (Канада). — К. : [б. в.], 2013.

- зменшення документів для подачі заявником;
- зменшення строків надання послуг.
- 2. Наближення послуг до користувача шляхом відкриття центрів адміністративних послуг.
- 3. Підвищення рівня обізнаності серед населення про надання адміністративних послуг.

**Основні напрямки досягнення мети  
реформування у сфері надання адміністративних послуг**

1. Аналіз та оптимізація процесів надання адміністративних послуг:
  - послуги Земагенства;
  - послуги ДМС;
  - послуги МРЕВ;
  - та інші.
2. Відкриття центрів адміністративних послуг
3. Створення Всеукраїнського Порталу адмінпослуг та телефонної довідки.

**Результати реалізації державної політики у сфері реформування  
адміністративних послуг за 2012 – 2013 рр.**

Виконано у 2013 р.

1. Вступив в дію Закон України “Про адміністративні послуги”.
2. Підвищення якості надання адміністративних послуг:
  - 2.1. Скорочення переліку документів, необхідних для одержання адміністративної послуги;
    - на 36% скорочено кількість платних послуг;
    - на 44% скорочено кількість господарських послуг органів виконавчої влади;
    - для 73 адміністративних послуг кількість документів, що вимагаються при наданні послуги, було зменшено на 180.
  - 2.2. Реалізація пілотних проектів щодо надання послуг Земагенства та ДМС через центри адміністративних послуг.
  - 2.3. Забезпечення отримання соціальної допомоги та звернення до органів Пенсійного фонду за принципом Єдиного вікна.
  - 2.4. Спрощення процедури отримання посвідчення водія.
  - 2.5. Вдосконалення процедури державної реєстрації (перереєстрації), зняття з обліку транспортних засобів (виконано частково).
  - 2.6. Скасування не передбачених законодавством надбавок (ДАІ, МВС).
3. Створення центрів адміністративних послуг в обласних центрах  
*Створено/розпочато роботу 110 ЦНАПів: 1 республіканський центр, 47 міських, 44 районних, 10 районних у м. Києві, 2 обласних, 6 регіональних і міських\** (виконано частково).

---

\* Боднар І. Заходи стосовно реформування системи адміністративних послуг, здійсненні протягом 2011 – 2013 років / І. Боднар // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] матер. конф. (09 квітня 2013 р., м. Київ) / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України ; Проект розроблення та впровадження публічної політики PRISM (Канада). — К. : [б. в.], 2013.

4. Формування та забезпечення ведення реєстру адміністративних послуг (див. [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)).
5. Розроблення пілотної версії Всеукраїнського порталу адміністративних послуг (див. <http://poslugy.gov.ua/>).

Не виконано у 2012 р.

1. Підвищення якості надання адміністративних послуг:
  - 1.1. Затвердження вичерпного переліку бланків документів суворого обліку та установа плати за них у розмірі, що не перевищує вартості їх виготовлення.
  - 1.2. Виготовлення бланків документів суворого обліку виключно на ДП, що перебувають в управлінні Мінфіна, на Банкнотно-монетному дворі НБУ.
  - 1.3. Вдосконалення процедури державної реєстрації (перереєстрації), зняття з обліку транспортних засобів (виконано частково).
  - 1.4. Забезпечення можливості завірення вірності (фото) копій документів при отриманні адміністративної послуги у центрах надання адміністративних послуг посадовими особами цих центрів.
2. Створення центрів адміністративних послуг в обласних центрах (виконано частково).
3. Розширення функціональних можливостей та наповнення інформацією Всеукраїнського Порталу адміністративних послуг.
4. Віднесення плати за користування реєстрами до Державного бюджету.

### Основні напрямки реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг на 2013 р.\*

1. **Розбудова центрів адміністративних послуг** в обласних центрах та містах обласного значення.
2. **Створення зручних і доступних умов отримання** споживачами адміністративних послуг, забезпечення наявності у відкритому доступі всієї **потрібної інформації**.
3. **Нормативне врегулювання** питань надання адміністративних послуг, зокрема:
  - 3.1. Формування вичерпного переліку адміністративних послуг.
  - 3.2. Формування переліку послуг для надання через центри.
  - 3.3. Врегулювання Законом питання платності адмінпослуг.
  - 3.4. Затвердження типового положення про центр адміністративних послуг.

---

\* Горностаї М. Реформа адміністративних послуг: Національна політика Результати за 2012 рік та план на 2013 рік / М. Горностаї, О. Саєнко // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] : матер. конф. (09 квітня 2013 р. м. Київ) / Мінекономрозвитку України ; Проекту PRISM (Канада). — К. : [б. в.], 2013 ; Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 128/2013 від 12.03.2013 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).



3.5. Визначення відповідальності за порушення законодавства в сфері надання адміністративних послуг.

#### **4. Підвищення якості надання адміністративних послуг:**

4.1. Оптимізація процесів надання послуг у сфері земельних відносин, МРЕВ, вдосконалення порядку доступу та користування державними реєстрами, вдосконалення інструкції про порядок проведення технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна, спрощення надання адміністративних послуг органами державної міграційної служби.

4.2. Оптимізація переліку документів, що можуть вимагатися від особи – документи особистого зберігання.

4.3. Надання послуг через центри.

**5. Розбудова функціональності Всеукраїнського Порталу**, наповнення його інформацією по всім адміністративним послугам та суб'єктам їх надання.

#### **6. Розбудова сфери електронного урядування:**

6.1. Врегулювання питання функціонування системи електронного цифрового підпису.

6.2. Створення інформаційної системи інформаційної взаємодії державних інформаційних ресурсів (першої черги).

#### **7. Розширення можливостей звернення громадян:**

7.1. Через звернення онлайн.

7.2. Через засоби поштового зв'язку.

На виконання завдань реформування сфери адміністративних послуг Мінекономрозвитку та Мін'юстом України:

#### **Розроблено Проекти Законів України\***

– “Про посилення відповідальності посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування за порушення законодавства у сфері надання адмінпослуг” (внесено на розгляд КМУ);

– “Про перелік адмінпослуг та плату (адміністративний збір) за їх надання” (направлено на погодження);

– “Про внесення змін до Закону України “Про адміністративні послуги” (внесено на громадське обговорення шляхом електронних консультацій з громадськістю).

#### **Підготовано проекти постанов Кабінету Міністрів України:**

– “Про затвердження переліку адмінпослуг органів виконавчої влади, які надаються через центр надання адміністративних послуг” (внесено на розгляд КМУ);

– “Про затвердження Примірного регламенту роботи центру надання адміністративних послуг” (направлено на погодження).

---

\* Боднар І. Заходи стосовно реформування системи адміністративних послуг, здійсненні протягом 2011 – 2013 років / І. Боднар // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] матер. конф. (09 квітня 2013 р., м. Київ) / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України ; Проект розроблення та впровадження публічної політики PRISM (Канада). — К. : [б. в.], 2013.

### 2.3. Положення Закону України “Про адміністративні послуги”

Ухвалення 6 вересня 2012 року Закону України “Про адміністративні послуги” (далі – Закон) (див. додаток 1) стало важливим кроком із розвитку системи надання якісних адміністративних послуг в Україні. Цей Закон визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг. Законодавство у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, Закону України “Про адміністративні послуги” та інших законів, прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до цього Закону з урахуванням особливостей, визначених законами, які регулюють суспільні відносини у відповідних сферах.

До основних завдань розробки Закону належать потреби у:

- створенні зручних та доступних умов отримання адміністративних послуг громадянами та суб’єктам господарювання;
- підвищенні рівня прозорості в наданні адміністративних послуг;
- спрощенні процедур надання адміністративних послуг, зменшенні умов для корупції.

Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб’єктом надання адміністративних послуг згідно з заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов’язків такої особи відповідно до закону;

Ознаки адміністративної послуги :

1. Заява фізичної або юридичної особи.
2. Стосується прав або обов’язків особи.
3. Підстава для надання – Закон.
4. Надає адміністративні послуги уповноважений суб’єкт (“орган”).
5. Завершується результатом, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав / або обов’язків особи (адміністративним актом).

Основні вимоги до регулювання надання адміністративних послуг

1. Винятково законами, які регулюють суспільні відносини щодо надання адміністративних послуг, встановлюються:

- підстави для одержання адміністративної послуги;
- суб’єкт надання адміністративної послуги та його повноваження щодо надання адміністративної послуги;
- перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- платність або безоплатність надання адміністративної послуги;
- граничний термін надання адміністративної послуги;
- перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги.

\* Про адміністративні послуги [Електронний ресурс] : Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

2. Перелік адміністративних послуг визначається Законом.

Аналіз тексту законопроекту “Про адміністративні послуги”, здійснений провідними вітчизняними фахівцями Центру політико-правових реформ та експертами проекту PRISM\*, дозволяє зацентувати увагу на деяких з основних новацій Закону. Згідно з частиною третьою ст. 3 вимоги Закону поширюються на надання:

- витягів та виписок із реєстрів;
- свідоцтв;
- довідок;
- копій, дублікатів документів;
- інші передбачені законом дії, у результаті яких суб’єкту звернення, а також об’єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт.

До суб’єктів надання адмінпослуг, згідно з частиною 3 ст. 1, належать:

- органи виконавчої влади, інші державні органи;
- органи влади АРК;
- органи місцевого самоврядування;
- посадові особи місцевого самоврядування, уповноважені відповідно до Закону надавати адміністративні послуги;
- заборонено надання адміністративних послуг підприємствами, установами, організаціями.

Дія цього Закону не поширюється на відносини щодо:

- 1) здійснення державного нагляду (контролю); - інспектування
- 2) метрологічного контролю і нагляду;
- 3) акредитації органів з оцінки відповідності;
- 4) дізнання, досудового слідства;
- 5) оперативно-розшукової діяльності;
- 6) судочинства, виконавчого провадження;
- 7) нотаріальних дій;
- 8) виконання покарань;
- 9) доступу до публічної інформації;
- 10) застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- 11) провадження діяльності, пов’язаної з державною таємницею;
- 12) набуття прав на конкурсних засадах;
- 13) набуття прав стосовно об’єктів, обмежених у цивільному обігу (ст. 2 Закону).

Основні вимоги щодо регулювання надання адміністративних послуг наведено у частині першій ст. 5 де зазначено, що винятково законами, які регулюють суспільні відносини щодо надання адміністративних послуг, встановлюються:

---

\* Тимошук В. Закон України “Про адміністративні послуги”: новели та виклики. // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] : матер. конф. Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Проекту розроблення та впровадження публічної політики PRISM (Канада), м. Київ 09.04.2013 р. — К. : [б. в.], 2013.

- 1) підстави для одержання адміністративної послуги;
- 2) суб'єкт надання адміністративної послуги та його повноваження щодо надання адміністративної послуги;
- 3) перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- 4) платність або безоплатність надання адміністративної послуги;
- 5) граничний термін надання адміністративної послуги;
- 6) перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги.

Інформаційні вимоги до надання адміністративних послуг визначено у частинах першій та другій ст. 6 Закону, а саме:

1. Доступ до Реєстру адміністративних послуг, розміщеного на Урядовому порталі, та цілодобова Урядова телефонна довідка.
2. Суб'єкти надання адміністративних послуг забезпечують:
  - облаштування у місцях прийому інформаційних стендів;
  - створення та функціонування веб-сайтів з інформацією про адміністративні послуги;
  - прийом суб'єктів звернень згідно з графіком (не менше 40 годин на тиждень, зокрема в суботу – не менше шести годин);
  - надання інформації відповідно до запитів.

Опис адміністративних послуг здійснюється шляхом створення та затвердження інформаційної і технологічної картки, а на випадок, якщо суб'єктом надання є посадова особа – органом, якому вона підпорядковується.

- **Інформаційна картка** (далі – ІК) – документ, призначений для суб'єктів звернень (розміщується на сайті та в місцях прийому).
- **Технологічна картка** (далі – ТК) – документ, призначений для органів / посадових осіб, які надають послугу, і містить етапи надання послуги, інформацію про відповідальних за етап (дію, рішення) підрозділи та посадових осіб, термін.

Інформаційна картка адміністративної послуги містить інформацію про:

- 1) **суб'єкта надання** адміністративної послуги та/або центр надання адміністративних послуг (найменування, місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту);
- 2) **перелік документів**, необхідних для отримання адміністративної послуги, порядок та спосіб їх подання, а у разі потреби – інформацію про умови чи підстави отримання адміністративної послуги (заяви, довідки);
- 3) **платність або безоплатність адміністративної послуги**, розмір та порядок внесення плати (адміністративного збору) за платну адміністративну послугу (якщо послуга платна, то розмір та порядок внесення плати, банківські реквізити);
- 4) **термін** надання адміністративної послуги (днів);
- 5) **результат** надання адміністративної послуги;
- 6) **можливі способи** отримання відповіді (результату);
- 7) **акти законодавства, що регулюють порядок** та умови надання адміністративної послуги.

Інформаційна картка адміністративної послуги розміщується суб'єктом надання адміністративних послуг на його офіційному веб-сайті та у місці здійснення прийому суб'єктів звернень.

Технологічна картка адміністративної послуги містить інформацію про порядок надання адміністративної послуги. Вимоги до підготовки технологічної картки адміністративної послуги визначаються Кабінетом Міністрів України\* (див. додаток 6).

У технологічній картці адміністративної послуги зазначаються (згідно з частиною третьою ст. 8) Закону та Постанови КМУ № 44 від 30 січня 2013):

1) **етапи опрацювання звернення** про надання адміністративної послуги містять: реєстрацію (оформлення) звернення суб'єкта звернення; опрацювання звернення та оформлення (погодження) результату; видачу результату надання адміністративної послуги та його реєстрацію;

2) **відповідальна посадова особа** (керівник чи заступник керівника структурного підрозділ, або посадова особа);

3) **структурні підрозділи**, відповідальні за етапи (дію, рішення) (визначаються з урахуванням необхідності забезпечення належного розгляду звернення та прийняття обґрунтованого рішення);

4) **термін** виконання етапів (дії, рішення) (встановлюються з урахуванням того, що загальний термін виконання всіх етапів не повинен перевищувати граничний термін, визначений для цієї послуги Законом).

Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 30 січня 2013 р. на виконання Закону визначено, що технологічна картка готується з урахуванням таких критеріїв: мінімізація дій суб'єкта звернення; витрат часу та інших ресурсів суб'єкта надання адміністративної послуги; оперативність та своєчасність надання адміністративної послуги.

Установлювати в технологічній картці права і обов'язки суб'єктів звернення забороняється.

Законом визначено вимоги щодо якості (стандарту):

– Суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані забезпечити облаштування скриньки для зауважень і пропозицій щодо якості адміністративної послуги, проведення щорічного аналізу таких зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів (пункт шість ст. 6).

– Можуть бути власні вимоги (кількість годин прийому, максимальний час очікування у черзі тощо) (частина 1 ст. 7).

– Вимоги, передбачені частинами першою та другою цієї ст. 7, не можуть погіршувати умови надання адміністративних послуг, визначені Законом (частина третя ст. 7).

Деякі вимоги до порядку надання адмінпослуг визначено у ст. 9 Закону, а саме:

– Фізична особа (зокрема ФОП) має право на отримання адміністративних послуг незалежно від реєстрації її місця проживання чи місця перебування, крім випадків, установлених Законом.

– Право на безоплатне одержання суб'єктами звернення бланків заяв, зокрема з веб-сайту органу та у центрах надання адміністративних послуг.

– Вільний доступ до приміщень.

– Належні умови для доступу осіб з обмеженими фізичними можливостями.

\* Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 44 від 30.01.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

– Не можна вимагати від особи документи або інформацію, що перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або державних органів, органів влади АРК, ОМС, ПУО, що належать до сфери їх управління.

– Такі суб'єкти зобов'язані забезпечити безоплатне надання документів або інформації не пізніше трьох робочих днів із дня отримання запиту від суб'єкта надання адміністративних послуг.

– Перелік документів особистого зберігання (паспорт, свідоцтва РАЦС) і та ін. (частина сьома ст. 9).

– Доступ до баз даних (за згодою особи).

У ст. 12 Закону визначено, що центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) утворюються при:

– міських радах (їх виконавчих органах) міст обласного та/або республіканського значення Автономної Республіки Крим;

– Київській, Севастопольській міських радах;

– районних у містах Києві та Севастополі;

– районних державних адміністраціях (пункт другий ст. 12).

Центр надання адміністративних послуг – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради, ... районної ... державної адміністрації, державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг:

Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, має містити адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через центр надання адміністративних послуг також можуть надаватися інші адміністративні послуги.

Суб'єктам надання адміністративних послуг забороняється здійснювати прийом заяв суб'єктів звернень щодо надання адміністративних послуг, видавати суб'єктам звернень оформлені результати надання адміністративних послуг, якщо такі послуги згідно з Законом надаються через центри надання адміністративних послуг.

Час прийому суб'єктів звернень у центрі надання адміністративних послуг становить не менше шести днів на тиждень та семи годин на день і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг. Прийом суб'єктів звернень здійснюється без перерви на обід. Центр надання адміністративних послуг не менше двох днів на тиждень здійснює прийом суб'єктів звернень до двадцятої години.

Згідно з рішенням органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг, час прийому суб'єктів звернень може бути розширено.

На виконання Закону Кабінет Міністрів України затвердив Примірне положення про центр надання адміністративних послуг\* Постанову № 118 від 20 лютого 2013 р.

\* Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20.02.2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

Експертами Центру політико-правових реформ узагальнено певні рекомендації, які можна умовно назвати “неписаними” вимогами до ЦНАП, а саме :

– Наявність максимальної кількості найбільш популярних у споживачів (базових) адмінпослуг.

– Концепція відкритого просторого приміщення (некабінетна система).

– Орієнтований на відвідувачів режим роботи (єдиний графік для всіх послуг).

– Поділ на “фронт-офіс” (рецепція, зона очікування та прийому відвідувачів) і “бек-офіс” (опрацювання справ).

Для зручності споживачів послуг Законом (ст.15) передбачено умови надання супутніх послуг, а саме:

– У приміщеннях ЦНАП, можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо).

– Супутні послуги надаються суб'єктами господарювання, добір яких здійснюється суб'єктом надання адміністративних послуг чи органом, що утворив ЦНАП, на конкурсній основі згідно з критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення.

– Типовий порядок проведення конкурсу для надання супутніх послуг затверджується Кабінетом Міністрів України.

– Надання платних супутніх послуг суб'єктом надання адміністративних послуг, центром надання адміністративних послуг забороняється.

У Законі визначено (ст.13) , що **адміністратор** – це посадова особа органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, яка організовує надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

**Основні завдання:** прийняття документів, видача результатів, здійснення контролю за термінами; надання адміністративних послуг у випадках, передбачених Законом

**Права:** безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, їх ПУО документи та інформацію, погоджувати документи (рішення) в інших ОДВ та ОМС.

Має право посвідчувати власним підписом та печаткою (штампом) копії документів і виписок, витягів із реєстрів та баз даних /

Розпорядженням КМУ № 265-р від 24 квітня 2013 р.\*\* посаду державного адміністратора і посаду адміністратора віднести до таких категорій посад державних службовців:

**п'ята – державний адміністратор** Київської та Севастопольської міських держадміністрації, обласної держадміністрації, уповноваженого Радою міністрів

---

\*\* Про віднесення посади державного адміністратора і посади адміністратора до відповідної категорії посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування категорії посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ № 265-р від 24 квітня 2013 р. — Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

Автономної Республіки Крим міністерства або республіканського комітету і адміністратор Київської та Севастопольської міських держадміністрацій;

**шоста** – державний адміністратор районної та районної у м. Києві держадміністрацій і адміністратор районної, районної у містах Києві та Севастополі держадміністрацій.

До п'ятої категорії посад в органах місцевого самоврядування віднести посаду:

**державного адміністратора міської ради** – міст обласного та/або республіканського значення, Автономної Республіки Крим (її виконавчих органів) і

**адміністратора міської ради** – міст обласного та/або республіканського значення, Автономної Республіки Крим (її виконавчих органів), а також міської, селищної ради (її виконавчих органів) населених пунктів, які є адміністративними центрами районів.

Інші не менш важливі норми Закону (див. додаток 1) стосуються:

- введення поняття “адміністративний збір”;
- завдання КМУ розробити проект закону про перелік адміністративних послуг та адміністративний збір за їх надання;
- реєстр адміністративних послуг;
- єдиний державний портал адміністративних послуг;
- набуття суб'єктом надання адміністративних послуг майнових прав інтелектуальної власності на створений об'єкт (ПЗ та ін.)

Міністерством юстиції України від 30 квітня 2013 р. розміщено повідомлення про оприлюднення проекту Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про адміністративні послуги”. У проекті змін до Закону з метою удосконалення процедури надання адміністративних послуг у ЦНАП пропонується запровадити підхід, згідно з яким адміністративні послуги у ЦНАП будуть надаватись безпосередньо суб'єктом надання адміністративних послуг (його посадовими особами). На думку розробників проекту змін до Закону, запровадження механізму надання адміністративних послуг за принципами “єдиного вікна” та “організаційної єдності” дозволить суттєво спростити процедуру отримання послуг, оскільки перекладає обов'язок щодо отримання різноманітних погоджень, довідок тощо на суб'єкта надання адміністративних послуг, а отже, сприятиме подоланню корупційних чинників у цьому процесі.

Міністерством юстиції України проект Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про адміністративні послуги” винесено на громадське обговорення шляхом електронних консультацій з громадськістю для забезпечення вивчення та врахування думки фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань щодо зазначеного проекту Закону\*.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

**Адміністративна послуга** – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг згідно з заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до Закону України “Про адміністративні послуги”.

\* Режим доступу : <http://www.minjust.gov.ua/news/43382>.



**Суб'єкт надання адміністративної послуги** – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені відповідно до Закону надавати адміністративні послуги.

**Ознаки адміністративної послуги:**

1. Заява фізичної або юридичної особи.
2. Стосується прав або обов'язків особи.
3. Підстава для надання – Закон.
4. Надає – уповноважений суб'єкт (“орган”).
5. Завершується результатом, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав / або обов'язків особи (адміністративним актом).

**Державна політика у сфері надання адміністративних послуг базується на принципах:**

- 1) верховенства права, зокрема законності та юридичної визначеності;
- 2) стабільності;
- 3) рівності перед законом;
- 4) відкритості та прозорості;
- 5) оперативності та своєчасності;
- 6) доступності інформації про надання адміністративних послуг;
- 7) захищеності персональних даних;
- 8) раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
- 9) неупередженості та справедливості;
- 10) доступності та зручності для суб'єктів звернень.

**Мета реформування сфери надання адміністративних послуг:**

1. Підвищення якості надання адміністративних послуг та зменшення корупційних ризиків через:
  - 1.1. Впровадження стандартів надання послуг.
  - 1.2. Зменшення кількості адміністративних послуг.
  - 1.3. Зменшення документів для подачі заявником.
  - 1.4. Зменшення термін надання послуг.
2. Наближення послуг до користувача шляхом відкриття центрів адміністративних послуг.
3. Підвищення рівня обізнаності серед населення про надання адміністративних послуг.

**Основні напрямки реалізації державної політики сфері надання адміністративних послуг на 2013 рік\*:**

\* Горностаї М. Реформа адміністративних послуг: національна політика. Результати за 2012 рік та план на 2013 рік. / М. Горностаї, О. Саєнко // [Текст]: матер. конф. Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Проекту розроблення та впровадження публічної політики PRISM (Канада), м. Київ 15 листопада 2012 р. — К. : [б. в.], 2013. ; Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [Електронний ресурс]: Указ Президента України № 128/2013 від 12.03.2013 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

1. Розбудова центрів адміністративних послуг.
2. Створення зручних і доступних умов отримання адміністративних послуг.
- 2.1. Нормативне врегулювання питань надання адміністративних послуг: формування вичерпного переліку адміністративних послуг, врегулювання Законом питання платності адмінпослуг, визначення відповідальності за порушення законодавства у сфері надання адміністративних послуг.
3. Підвищення якості надання адміністративних послуг.
4. Розбудова функціональності Всеукраїнського Порталу.
5. Розбудова сфери електронного урядування.
6. Розширення можливостей звернення громадян.

#### **Мета Закону України “Про адміністративні послуги”**

- створення зручних та доступних умов отримання адміністративних послуг громадянами та суб'єктами господарювання;
- підвищення рівня прозорості у наданні адміністративних послуг;
- спрощення процедур надання адміністративних послуг, зменшення умов для корупції.

**Прирівняні до адмінпослуг** вимоги Закону поширюються на надання:

- витягів та виписок із реєстрів;
- свідоцтв;
- довідок;
- копій, дублікатів документів;
- інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт.

**Дія цього Закону не поширюється на відносини щодо:**

- здійснення метрологічного контролю і нагляду;
- акредитації органів з оцінки відповідності;
- виконавчого провадження;
- нотаріальних дій;
- доступу до публічної інформації;
- застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- набуття прав на конкурсних засадах;
- набуття прав стосовно об'єктів, обмежених у цивільному обігу.

**Основні вимоги до регулювання надання адміністративних послуг**

Винятково законами, які регулюють суспільні відносини щодо надання адміністративних послуг, встановлюються:

- підстави для одержання адміністративної послуги;
- суб'єкт надання адміністративної послуги та його повноваження щодо надання адміністративної послуги;
- перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- платність або безоплатність надання адміністративної послуги;
- граничний термін надання адміністративної послуги;
- перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги.

Перелік адміністративних послуг визначається Законом

**Опис адміністративних послуг:**

– **Інформаційна картка** – документ, призначений для суб'єктів звернень (розміщується на сайті та в місцях прийому)

– **Технологічна картка** – документ, призначений для органів / посадових осіб, які надають послугу, і містить етапи надання послуги, інформацію про відповідальних за етап (дію, рішення) підрозділи та посадових осіб, термін.

**Центр надання адміністративних послуг – постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ:**

- виконавчого органу міської ради;
- селищної ради;
- районної адміністрації;
- районної державної адміністрації.

**У ЦНАП надаються адміністративні послуги через адміністратора** шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

**Основні вимоги до ЦНАП:**

- Обов'язковість ЦНАП з 2014 р.
- Визначений КМУ перелік адміністративних послуг ОВВ у ЦНАП.
- Поширення закону на довідки, витяги.
- Робота ЦНАП лише через “адміністратора” (особливий статус).
- Заборона надання адміністративних послуг через підприємства.
- 40 прийомних годин для всіх, ЦНАП- 42.
- 6 днів на тиждень, не менше 7 годин, без перерви на обід, 2 дні – до 20 години.

- Інформаційні картки послуг.
- Технологічні картки послуг.
- Супутні послуги (бізнес).

**Особливо важливі “неписані” вимоги до ЦНАП (на думку експертів ЦППР):**

- Максимум базових адмінпослуг;
- Некабінетна система;
- Єдиний графік для всіх послуг;
- Поділ на “фронт-офіс” (рецепція, зона очікування та прийому відвідувачів) і

“бек-офіс” (опрацювання справ).

**Супутні послуги:** виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцтоварів, банківські послуги тощо. Надаються суб'єктами господарювання.

**Адміністратор** – посадова особа органу, що утворив ЦНАП, яка організовує надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Основні завдання: прийняття документів, видача результатів, здійснення контролю за термінами; надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які послуги становлять сферу публічних послуг?
2. Що таке “адміністративна послуга”?
3. Наведіть основні ознаки адміністративної послуги.
4. Яка мета реформування сфери надання адміністративних послуг?

5. Принципи реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.
6. Наведіть основні напрямки реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.
7. Яка мета Закону України “Про адміністративні послуги”?
8. Наведіть основні вимоги до регулювання процесів надання адміністративних послуг.
9. Які завдання покладено на адміністратора ЦНАП?
10. Поясніть, згідно з рішенням яких органів утворюються ЦНАП.
11. Наведіть основні вимоги до ЦНАП.
12. Які супутні послуги можуть надаватися у ЦНАП?
13. Що таке інформаційна картка?
14. Що таке технічна картка?
15. Наведіть вимоги Закону України “Про адміністративні послуги” щодо якості адміністративних послуг.
16. Які особливо важливі “неписані” вимоги до ЦНАП запропоновано експертами ЦППР?

“Відправною точкою для послуг за принципом єдиного вікна є не технологія, а громадянин”\*

## РОЗДІЛ 3

# ДОСВІД КАНАДИ У СТВОРЕННІ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЗА ПРИНЦИПОМ “ЄДИНОГО ВІКНА”\*\*

- 3.1. Переваги для уряду і громадян. Виклики та можливості.
- 3.2. Проблеми інтеграції каналів доступу до надання послуг. Напрями поліпшення послуг та скорочення витрат.
- 3.3. П'ять кроків та шість фаз процесу трансформації послуг.
- 3.4. Досвід глобальних лідерів із реформування системи послуг.

Існує багато способів для досягнення мети щодо покращення послуг. Водночас, найкращі міжнародні практики свідчать про те, що “покращення послуг” є лише однією зі сходинок до істинної “трансформації послуг”, а успішна трансформація послуг у державному секторі створює ланцюжок ініціатив зі створення доданої вартості, які, своєю чергою, призводять до більш ефективного урядування. Зокрема, дослідження засвідчили, що підвищена повага та довіра до влади є результатом і наслідком: 1) інвестицій в підвищення задоволеності клієнтів; 2) залучення та розширення прав і можливостей співробітників; 3) підвищення операційної ефективності і скорочення витрат.

Канада (заснована як держава в 1867 р.) має тривалішу традицію демократичного національного будівництва, ніж Україна (заснована як держава в 1991 р.). Дослідження засвідчили, що задоволені клієнти стають вдячними виборцями, які, коли задоволені, демонструють повагу до інститутів влади і самого уряду. Канада мала більш тривалий період часу на розробку інтегрованої системи надання послуг за принципом “єдиного вікна” (починаючи з 1995 р.) порівняно із нещодавнім (в 2012 р.) ухваленням в Україні закону про адміністративні послуги. Також Канада, на всіх трьох рівнях урядування (федеральному, провінційному і муніципальному) має конституційно визначені відокремлені повноваження для різних політик та послуг, і кожен рівень зробив свій внесок у створення інтегрованої системи надання послуг за принципом “єдиного вікна” для своїх виборців. На сьогодні вони працюють разом для інтеграції послуг на всіх трьох рівнях державної влади.

---

\* Маріантонетт Флуміан, Перший заступник міністра, “Сервіс Канада”, 2005.

\*\* У розділі використано матеріал видання : Пол Мігус. Адміністративні послуги та шлях до надання послуг за принципом “єдиного вікна : матеріали дослідження на замовлення проекту PRISM // Конференція Мінекономіки України за сприянням проекту PRISM 2012 р. [Текст]. — К. : Проект PRISM, 2012. — 45 с.

Україна має низку відчутних переваг, які могли б дозволити їй рухатись швидше, щоб надолужити відставання від інших країн у створенні інтегрованої системи надання послуг за принципом “єдиного вікна”. Централізованість прийняття рішень у законодавчій та бюджетній сферах на всіх трьох рівнях державного управління налагоджена система реєстрації та ідентифікації фізичних та юридичних осіб а також відсутність масивних і застарілих електронних систем спадщини забезпечують вигідне підґрунтя не тільки для поліпшення адміністративних послуг, але й для їх трансформації. Отже Україна могла б швидко ліквідувати відставання у створенні інтегрованої моделі надання послуг і стати взірцем у цій царині для всього регіону.

Це дослідження описує, пояснює, аналізує та узагальнює ключові елементи тих кроків, які можуть бути запозичені і є необхідними для трансформації послуг з акцентом на центральному місці громадянина. Відповідні висновки і збудована бізнес-модель можуть слугувати дороговказами при проведенні інших широкомасштабних трансформацій, як у випадку України.

Надання послуг у рамках інтегрованої системи за принципом “єдиного вікна” являє собою процес об'єднання адміністративних послуг у такий спосіб, щоб громадяни мали можливість безперервного доступу до них у відповідності до своїх побажань і потреб (коли говоримо про “громадян”, йдеться про всіх клієнтів, замовників, одержувачів послуг, як приватних осіб, так і підприємства чи іноземців).

В ідеальній моделі надання послуг за принципом “єдиного вікна” з акцентом на центральному місці громадянина, мережевий портал (електронний сайт) відповідає на потребу громадянина незалежно від того, який “канал доступу” громадянин використовує (телефон, он-лайн/інтернет-канал, персональний візит) і забезпечує доступ до послуг всіх рівнів/органів державного управління. Кінцевою метою моделі “єдиного вікна” є поєднання інтеграції послуг з інтеграцією каналів доступу. Інтеграція робить можливим організацію порталу з єдиним входом для кожного з каналів доступу. Кожний портал має чітку та послідовну організацію з точки зору громадянина. Це означає, що громадяни можуть отримувати послуги через будь-який канал, і всі громадяни можуть отримати той рівень послуги, якого вони потребують.

Інтегрована система безперервного обслуговування для всіх видів послуг та програм означає, що громадяни перебувають в центрі послуги, незалежно від того, який рівень урядування є відповідальним за її надання. Громадяни можуть отримувати персоналізовану послугу з урахуванням їх конкретних побажань і потреб. Принцип “єдиного вікна” також забезпечує системі надання послуг високий ступінь інтеграції на рівні складових структури як фронт-, так і бек-офісів. Набуває все більшого значення той факт, що принцип “єдиного вікна” забезпечує захист приватності громадян, а також те, що забезпечується повна безпека всіх систем.

Адміністративними є послуги, які надаються урядом громадянам із метою забезпечення дотримання законів і нормативних актів, а також отримання громадянами відповідних переваг.

### 3.1. Переваги для уряду і громадян. Виклики та можливості

За останні двадцять років уряди провідних країн по всьому світу модернізували свої системи надання послуг із метою забезпечення більш швидкого

і раціонального способу здійснення операцій, який спрямований і налаштований на відповідні сегменти населення країни. Чимало з цих країн посіли найвищі позиції в рейтингах конкурентоспроможності та продуктивності праці. Нова ера “залучення громадян” є результатом десяти років досягнень, протягом яких форми взаємодії розвивались від одноканального до багатоканального доступу, а також від ручного до автоматизованого сервісу і, водночас, від автоматичних до персоналізованих послуг.

Для задоволення зростаючих очікувань громадян уряди заново переробили свої підходи до надання послуг, щоб зробити внутрішньоурядові кордони (міністерські структури) непомітними для громадян і залучити громадян до процесу надання послуг. Із появою та вдосконаленням нових технологій і каналів зв'язку, визрівали нові епохи в сфері надання послуг, ставлячи нові виклики перед приватним і державним секторами. Ці тенденції сформували нове мислення з боку урядів і змусили їх думати над тим, як скористатися з цих інновацій для підвищення ефективності (фіскальної відповідальності) і максимізації вартості для своїх громадян. Уряди визнали, що їх установи, в результаті, мають справу з тими ж “громадянами”, що роблять покупки он-лайн, вимагають винятково сервісу для клієнта і зацікавлені в багатоканальній інтеграції.

Інтегрована система надання адміністративних послуг трансформує систему державних послуг і переосмислює організацію урядування на потребу сучасності. Це вимагає нового підходу до модернізації технологій, перегляду дизайну послуг, запуску альтернативних каналів доставки, перебудови культури і підняття рівня професійних здібностей державних службовців та рівня задоволення відповідних потреб. Але, насамперед, це вимагає нового способу мислення чиновників, їх налаштованості на співпрацю і готовності виходити за рамки суто надання послуги задля залучення до процесу самих громадян.

У багатьох країнах значно покращили надання державних послуг за допомогою комплексного підходу до надання послуг або, як його часто називають, принципу “єдиного вікна”, або “однієї зупинки”. Цей підхід об'єднує в собі всі державні послуги, зокрема інформаційні, дозволяючи громадянам швидко і ефективно отримувати доступ до послуг. В ідеалі, громадяни повинні мати можливість отримати доступ до послуг через будь-який із основних каналів: Інтернет, колл-центри, особистий візит і отримання послуги в сервіс-центрі.

**Переваги моделі за принципом “єдиного вікна” можна простежити в трьох її основних різновидах:**

1. Інформаційні шлюзи за принципом “єдиного вікна” покращують доступ до урядової інформації та референтних послуг через основні канали доступу; здебільшого при вході розташовані стенди з інформацією від усіх міністерств, що розташовані в кожному центрі надання послуг, який проводить прийом громадян за принципом “єдиного вікна”.

2. Сервісні центри за принципом “єдиного вікна” забезпечують підвищення зручності отримання та доступності широкого спектру державних послуг; здебільшого спочатку розташований сервіс-центр для прийому громадян, за яким знаходиться безкоштовний колл-центр та комп'ютер для доступу до онлайн-портал, що діє за принципом “єдиного вікна”.

3. Офіси з безперервного надання послуг за принципом "єдиного вікна" забезпечують доступ до відповідного кластеру послуг для певних груп громадян чи підприємств (наприклад, люди похилого віку або студенти, малі або великі підприємства), а також надання послуг без врахування ліній розподілу між міністерствами чи внутрішньоурядовими структурами, а також між різними каналами доступу. Громадяни можуть не роздумувати над тим, яке міністерство, або навіть який рівень урядування, надає певну послугу.

Концепція "єдиного вікна" полягає в об'єднанні та взаємоприспосовуванні відповідних урядових послуг за допомогою єдиного інтерфейсу, який є доступним для громадян (чи підприємств) у рамках безперервного процесу, що сфокусований на потреби і побажання громадянина. Існує величезний діапазон можливих ініціатив у рамках принципу "єдиного вікна". На одному кінці, деякі з них полягають у партнерстві між двома департаментами в наданні певної конкретної послуги. На іншому кінці, знаходяться ініціативи за принципом "єдиного вікна", що об'єднують кілька урядових органів в партнерстві з органами інших рівнів урядування, а також із підприємствами та некомерційними організаціями. "Сервіс Канада" (далі – СК) є ініціативою урядового масштабу, яка не лише надає послуги від імені 15 федеральних департаментів та агентств через декілька каналів доступу, але має також партнерські зв'язки з метою надання послуг із трьома іншими рівнями урядування, підприємствами та волонтерськими організаціями.

#### **Виклики та можливості**

Створення та підтримання ініціатив у рамках принципу "єдиного вікна", особливо причетних до інтеграції послуг між департаментами і різними рівнями урядування, може виявитись нелегким завданням.

#### **Бар'єри на шляху до ефективної моделі "єдиного вікна" містять:**

- політичні бар'єри, такі як відсутність підтримки з боку політичних лідерів;
- структурні бар'єри, такі як надмірний акцент на вертикальному вимірі урядування (акцент на відповідальності і бюджеті одного департаменту або одного міністерства) на шкоду горизонтальним ініціативам, таким як проекти за принципом "єдиного вікна" (через поєднання кількох міністерств);
- операційні бар'єри, такі як несумісність електронних технологій (баз даних) в організаціях, що формують партнерські відносини;
- управлінські бар'єри, такі як розбіжності у фінансових та кадрових політиках організацій-партнерів;
- культурні бар'єри, такі як неохочість до обміну інформацією.

### **3.2. Проблеми інтеграції каналів доступу до надання послуг. Напрями поліпшення послуг та скорочення витрат**

Інтегровані канали надання послуг містять процес об'єднання основних каналів надання послуг (наприклад, інформація та послуги, що надаються в сервіс-центрах по прийому громадян, в он-лайн режимі через Інтернет або ж через безкоштовні колл-центри) з метою забезпечення безперебійного обслуговування громадян. Численні інформаційні послуги є доступними лише через Інтернет, який часто служить "хребтом" для інших каналів доступу,



забезпечуючи швидкий доступ до інформації. Водночас, громадяни прагнуть мати вибір каналів надання послуг. Деякі громадяни не хочуть, або не можуть, використовувати електронний канал, тоді як уряди багатьох країн намагаються перевести надання якомога більшого числа своїх послуг винятково в режим он-лайн/веб-канал, решта каналів продовжують зберігати своє значення для тих, хто адаптується не так швидко або ж має певні перешкоди, які не дозволяють їм отримувати доступ до цифрових електронних даних.

“Сервіс Канада”, “Сервіс Онтаріо” і “Сервіс Оттава” які представляють всі три рівні урядування в Канаді, знаходяться в постійному русі до більшої ефективності та підвищення якості обслуговування, заохочуючи своїх клієнтів “мігрувати” від особистих візитів та телефонних каналів до набагато дешевших електронних каналів.

#### **Поліпшення послуг та скорочення витрат**

Всі країни, які бралися за поліпшення якості послуг, виявляли, що збільшення попиту з боку клієнтів (все більш складний профіль клієнта та використання ним телефонних смарт-технологій) вимагає переосмислення на користь значних інвестицій в постійно мінливі технології. Фінансування багатьох ініціатив щодо поліпшення якості послуг ґрунтуються на економії, отриманої від скорочення витрат на поточний процес та діяльність з надання послуг.

**Ключовими напрямками для отримання економії витрат від запровадження послуг за принципом “єдиного вікна” є:**

- спрощення, раціоналізація та автоматизація процесів та необхідної документації;
- запровадження принципу “єдиного вікна” у кожному каналі доступу для клієнтів;
- інтеграція механізмів зворотного зв’язку для скарг і пропозицій;
- стандартизація несуттєвих та низькозмістовних процесів обслуговування клієнтів у департаментах та агенціях;
- адаптація політики “один контакт – одне рішення” в управлінських практиках у сфері надання послуг громадянам;
- інтеграція інформації від усіх міністерств до одного урядового веб-порталу;
- робота в мережі та співробітництво між центральними міністерствами та відомствами, а також між усіма рівнями урядування;
- залучення громадян до процесу визначення потреб, очікуваних результатів і рівня задоволеності щодо стандартів та цільових показників;
- залучення персоналу для визначення можливостей щодо покращення обміну досвідом.

У профільних публікаціях на національному та міжнародному рівнях, широко визнається той факт, що, заохочуючи до більш клієнт-орієнтованих моделей у наданні адміністративних послуг, електронний уряд заощаджує час і гроші для всіх зацікавлених сторін, водночас роблячи простішим і дешевшим для обох сторін процес комунікації за всіма доступними каналами доступу.

Центральним елементом принципу “єдиного вікна” є запровадження безперебійних інтерфейсів, через які громадяни можуть отримувати інформацію про державні програми та послуги, завантажувати і подавати заявки та он-лайн-

формуляри, отримувати документацію і фінансову вигоду в електронному вигляді, сплачувати за ліцензії і робити загальні чи спеціальні запити в рамках безперервного та інтегрованого процесу.

Отже доцільно розглянути, які основні ініціативи впроваджувались в організаціях із метою переходу від суто “покращення послуг” до “трансформації послуг” за принципом “єдиного вікна”?

### 3.3. П’ять кроків та шість фаз процесу трансформації послуг

#### **Підготовка: Визначте засади державної служби “як є”**

Процес перетворення державної служби починається з документації та розуміння стану та процесів надання послуг за принципом “як є”. До цього належить визначення переліку послуг, профіль міністерств (і рівнів державної влади), що є відповідальними за надання послуг, а також наявний стан процесу надання послуг (які саме послуги, кому, де і як надаються)?

#### **Крок перший: зосередження на обслуговуванні клієнта та сегментація**

**Стратегія зосередження на обслуговуванні клієнта.** Найскладнішим завданням для більшості міністерств є розуміння і прийняття концепції про те, що перетворення державної служби та впровадження принципу “єдиного вікна” починається з розміщення громадянина в центр всіх супутніх послуг, заохочення ініціатив і вдосконалення рішень.

Саме через службу громадяни особисто й безпосередньо вступають в контакт із державою. Процес пошуку необхідних програм та послуг стає все більш ускладненим і важким для людей в непростих сучасних умовах.

Упродовж багатьох років держави надавали послуги своїм громадянам у всьому світові за допомогою традиційного міністерського (відокремленого, автономного) програмного підходу. Цей підхід характеризується кількома політичними міністерствами з розрізненими програмами і каналами з надання послуг за окремою програмою (приймальні для особистих прийомів, телефонні центри, Інтернет та пошта). Протягом деякого часу очевидним було те, що такий підхід є складним і заплутаним для громадян, занадто дорогим і занадто зосередженим саме на операційному процесі, а не на “результаті”, який саме був потрібен громадянину.

Альтернативний, зорієнтований на громадянина підхід, зосереджується не на програмах, а саме на людях, і ставить громадянина в центр того, яким чином уряд забезпечує процес надання послуг. Організація, що зорієнтована на громадянина, залучає людей до програм, послуг та інформації, які їм необхідні, незалежно від того, хто їх надає. Але це більше, ніж просто офіс для працівників з надання послуг це організація зорієнтована насамперед на розумінні потреб громадян, а потім на інтегруванні та об’єднанні програм та послуг, що дозволяють досягти реальних результатів. Одним із найбільш важливих елементів процесу надання зосереджених на громадянину послуг, є комплексність послуги, що надається за спрощеною і інтегрованою системою. Для цього необхідне широке співробітництво та партнерство, оскільки організації працюють разом для використання їх колективного потенціалу, щоб створити нову цінну послугу для громадян.

Традиційний акцент на міністерстві та програмах, що надають послуги громадянам через численні відділи, кожен зі своїм набором програм і принципом надання послуг, відповідав їхньої компетенції. Це збиває з пантелику людей, які шукають можливість отримати послугу. Вони повинні були об'єднатися з відповідним, тобто правильним, відділом або долучитись до необхідної програми до подачі заявки на отримання дозволу, ліцензії, допомоги або доступу до обслуговування. Багато людей відчули розчарування під час спроби подати запит, перш ніж вони отримують те, що їм потрібно, або поговорити з тим, хто може допомогти. Вони також неодноразово надають ту ж саму інформацію до державної установи.

Ця модель більше не працює на користь громадян. Вони воліють долучитись до високоякісних адміністративних послуг. Вони очікують, що уряд постійно працює над удосконаленням послуг, подібно тому, як вони отримують їх в іншому місці. Таким чином, вони воліють отримувати від організації послуги за принципом "єдиного вікна", що орієнтований винятково на громадянина.

Уряди у всьому світі використовують різноманітні елементи принципу "єдиного вікна", орієнтованого на громадянина, із метою надання допомоги в досягненні своїх стратегічних цілей. Уряд Канади провів опитування громадської думки (соціологічне опитування). Канадці воліли, щоб послуги надавалися державою в комплексі, зокрема, якщо це стосується знакових подій у житті, таких як: народження, пошуки роботи, одруження або смерть в родині. Коли респондентів запитали, чи підтримують вони ідею спрощення більшості послуг, які надаються декількома урядовими структурами Канади, шляхом зведення до відповідальності одного федерального агентства або міністерства, 96 % канадців відповіли "так".

Принцип "єдиного вікна" щодо комплексного надання послуг може бути впровадженим через міністерські програми і служби за допомогою електронного зв'язку супутніх пільг і послуг, адаптованих до конкретних клієнтських сегментів або угруповань громадян. Попередня сегментація служби Канади дозволила приєднати усі послуги та програми всіх федеральних і місцевих органів влади до груп клієнтів/громадян. Прикладами попередніх клієнтських груп на рівні міністерств і державних установ були ті, що формувались для програм і послуг, зорієнтованих на людей з особливими потребами і громадян похилого віку. На сьогодні вони становлять десятки клієнтських сегментів, послуги яким надаються за допомогою Інтернету (веб-сайтів), зокрема на [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca) або [www.serviccanada.gc.ca](http://www.serviccanada.gc.ca).

**Крок другий: інтеграція поінформування громадян за допомогою системи управління ідентифікаційними даними клієнта та інвестицій у технологію всього підприємства**

**Для зміни парадигми.** Поставте себе на місце громадянина і спробуйте зрозуміти, чому ви завжди повинні заповнювати та надавати ту ж саму інформацію до державної установи й кожного разу в іншому форматі! Із точки зору державного службовця, все більше і більше зусиль (гроші, люди і технології) докладалось задля забезпечення всіх цих непотрібних складнощів. З точки зору громадянина, системи, через які він вступає у взаємодію, стають все більш складними і комплексними. У документованих обстеженнях і дослідженнях зазначається, що

втрата громадянами довіри до державних та урядових установ є загальною тенденцією, в деяких випадках вони відмовляються від пільг та послуг, оскільки вони просто не можуть впоратися з ситуацією. У багатьох випадках вони шукають третіх осіб, доручаючи їм зробити це замість них, а уряд стає все більш "відстороненим" у відносинах із громадянами.

**Зібрати інформацію один раз, а використовувати її часто.** На сьогодні державні структури часто просять громадян заповнити форму-заяву на кожну пільгу або послугу, навіть якщо вони вже раніше надавали таку інформацію. Це не лише вимоги до громадян, комерційні підприємства роблять так само і надають інформацію про заробітну плату до декількох державних органів влади й, навіть, до різних відділів, що належать до одного державного органу (часто це стосується інформації про співробітників).

Державна установа не тільки рідко поєднує однакову інформацію, яка представлена обома сторонами, вона її збирає і відкладає, постійно її накопичуючи. За умов кращої інтеграції цієї інформації, витрати на її збір і обробку можуть бути зменшеними. Цілісність програм також може бути поліпшеною, оскільки використовуються востаннє уточнені відомості.

**Організація центру надання послуг громадянам за принципом "єдиного вікна"** підсилює захист конфіденційної інформації, точність і прозорість відомостей про громадянина. Урядові державні структури використовують інформацію задля надання послуг і пільг громадянам. Забезпечення точності інформації є необхідною умовою для організацій з надання послуг. Одним із найбільш ефективних способів підвищення точності інформації – зробити її прозорою для громадян. У розвинених країнах люди звикли до цього, вони вже отримують інформацію про програми лояльності від авіакомпаній та підприємств роздрібною торгівлі і розуміють, що їм необхідно постійно знаходитись в інформаційному просторі. Якщо його легко оновлювати, буде простіше надавати поради більшості людей про зміни в їхньому стані.

Занадто часто приватне життя використовується як причина для поганого обслуговування. Фактично у більшості випадків недоторканність приватного життя, конфіденційність може бути використана як фактор, що сприяє обслуговуванню. Державні установи можуть звертатись до громадян за згодою, якщо їхня інформація може бути повторно використана з метою забезпечення кращого обслуговування. Обмін інформацією можливий лише за умов отримання від громадянина його згоди на це з метою забезпечення його зручності, пільг та задоволення. Практичними прикладами є попереднє заповнення аплікаційних форм, автоматична обробка претензій і отриманих пільг, а також усунення непотрібних додатків та аплікаційних форм.

У більшості демократичних країн громадяни воліють контролювати використання їхньої особистої інформації і, як тільки вони дали свою згоду, вони очікують, що державна установа використовуватиме ці відомості вдруге. Коли вони вимагають, щоб державна установа захищала їхню інформацію, вони очікують збереження конфіденційності й належне обслуговування. Це створює новий "контракт" між громадянами і урядом. Громадяни постійно оновлюють власну інформацію, а уряд захищає конфіденційність і забезпечує контроль за санкціонованим використанням інформації.

Захист конфіденційності та прозорості інформації у поєднанні із центром обслуговування громадян означає, що громадяни не повинні повторно надавати відомості про дату народження кожного разу, коли вони звертаються за отриманням послуги. Їм лише необхідно одноразово змінити відомості щодо місця проживання. Якщо вмирає близька людина, вони тільки повинні відразу поінформувати про це державний орган, а не декілька разів, як це відбувається на сьогодні. Ця концепція не нова. Більшість комерційних організацій вже поєднують захист конфіденційності і надання послуг, а більшість громадян вже відчують це при повсякденному зверненні до банківських установ, страхових компаній і підприємств роздрібно́ї торгівлі.

**Удосконалений процес збору та використання інформації.** З нашого досвіду, урядові державні установи вже мають великий об'єм інформації, який вони просять громадян надати у більшості аплікаційних форм. Організації, орієнтовані на громадянина, думають про те, яка саме інформація необхідна, яка інформація вже зберігається, що є надійним, а що необхідно звірити й підтвердити. Тільки після цього аналізу вони просять громадянина надати відсутню інформацію. Організації, орієнтовані на громадянина, мають у своєму розпорядженні засоби і порядок, що забезпечують умови, за якими інформація збирається та використовується знову. Інформація зосереджена на громадянину, зберігається, з їхньої точки зору, один раз і використовується декілька разів, а не зберігається кілька разів, щоб бути використаною лише один раз.

**Повторне використання інформації у такий спосіб є однією із основних умов для забезпечення належного обслуговування.** Це означає, що постачальник послуг може пам'ятати, коли людину востаннє викликали або вона відвідувала установу, що саме було сказано або зроблено в той час. Це означає, що службовець може влаштувати особисті зручності та особливі методи і використовувати їх задля покращення обслуговування громадян, наприклад, якщо людина з порушенням зору, їй автоматично надається інформація, викладена шрифтом Брайля відформатованими літерами.

Більшість державних програм у всьому світі покладаються на пасивну модель використання інформації в їхніх рамках: громадяни звертаються за отриманням послуги, а державна установа схвалює або відмовляє у задоволенні цього звернення. За умов застосування проактивної моделі надання послуг, інформація може бути повторно використана для визначення відповідних належних послуг та пільг. Це повторне використання інформації є особливо актуальним при збільшенні поглинання програм, спрямованих на найбільш нужденних у суспільстві осіб. Це допомагає наближенню громадян до отримання послуг, на які вони мають право, але про які можуть не знати.

**Послуги, що надаються у контактному центрі.** Маючи досвід у приватному секторі, громадяни очікують, що їх покупки обробляються миттєво, повністю отримуючи послугу у контактному центрі. Державні установи, які зосереджені на громадянах, мають можливість вчиняти так само, переміщаючи процедуру обслуговування до контактному центру для громадян таким чином, щоб вони бачили, відчували і переконувались, що уряд працює для них.

Незабаром днів "звернення і очікування", коли під кожен нову програму розроблялась нова аплікаційна форма, відправлення форми до центру обробки

даних і в підсумку рішення передавалось через декілька тижнів, вже не буде. Тепер громадяни очікують від державної установи миттєвої відповіді щоб їхня вимога була опрацьована негайно і нові відомості були "приєднаними" до інформації, яку установа вже розташовує.

Враховуючи думку одного клієнта, громадяни багатьох країн можуть отримати доступ до своїх персоналізованих державних рахунків та подивитися, яка саме інформація про них там зберігається, змінити її, подати заявку на отримання послуги і пільги тощо. Якщо вони зателефонували та запросили інформацію щодо статусу обробки заяви, співробітник, що відповідає на виклик за телефоном, матиме цю інформацію наготові і буде здатним запропонувати додаткові послуги, якщо це може бути застосовано. Коли людина йде на співбесіду до офісу, соціальний працівник буде мати повний пакет наявної інформації.

**Інтегрування відомостей громадянина має вирішальне значення для надання послуг безпосередньо громадянам.** У майбутньому громадянам більше не потрібно буде звертатись із заявою щодо участі у багатьох програмах і за отриманням послуг. Державна установа матиме інформацію, необхідну для визначення відповідності і дозвіл від громадян на її проактивне використання. Громадяни матимуть більше впевненості в тому, як саме державний орган використовує і захищає їхню інформацію, вартість надаваних послуг буде знижена, а швидкість обслуговування прискориться.

У ході цього процесу, з урахуванням можливостей технології, має бути розуміння абсолютної взаємозалежності бек-офісу (*внутрішніх служб*) та фронт-офісу (*клієнтських підрозділів*). Це означає, якщо організація або урядова структура лише намагається вжити заходів щодо удосконалення процесу, вона може працювати у таких рамках, щоб поліпшити всі і кожен із існуючих внутрішніх і зовнішніх процесів. (Наприклад, в Україні багато зусиль приділяється розробці стандартів міністерств для кожної адміністративної служби, що фокусується на поточному – "як є" – стані кожної окремої (автономної) послуги, а не на групі громадян, які користуються цими послугами). Проте наприкінці дня стандарти не приводять міністерства до висновку поставити громадянина в центр, ні, навіть, подивитися на те, що вони роблять неправильно з **точки зору отримання результатів** (що саме є очікуваним результатом програми або послуги). Перетворення в Канаді відбулося, коли Уряд Канади прийняв різноманітні організаційні принципи для надання ним громадських послуг – поставити громадянина в центр.

Наприклад, протягом понад п'ятнадцяти років уряди багатьох країн у всьому світі та у Канаді інвестували в Інтернет-канал і це дуже мало змінило процес перетворення. Адже здебільшого автоматизація процесів статус-кво була аналогічною з попередньою епохою перевезень шляхом, що "прокладає корова", замість спостереження за шосе, що розроблене для ефективного і результативного переміщення людей та послуг. Тільки тоді, коли модернізація систем і архітектури не зосередилась навколо секторів/груп суспільства, а комерційно-господарські підприємства не піддалися справжній трансформації та культурним змінам серед персоналу, управління, громадян та державних діячів та лідерів, уряд і міністерства дійшли до розуміння, що процеси покращення діяльності бек-офісу, інвестиції в людей і автоматизацію, перепланування призведуть до створення нової та

перетвореної інформації, а також базової технології, що може бути використано для перетворення всього мислення стосовно результатів, а не тільки виходів.

**Крок третій: надання адміністративних послуг за принципом “єдиного вікна” за допомогою інтегрованого каналу управління**

*Надання державних адміністративних послуг забезпечує наявність та видимість у місцевостях у всій країні: державна служба повинна бути легкодоступною і наявною в місцевостях, які вона обслуговує. Приймаючи провідні крайні методи роздрібної торгівлі, які застосовуються банками та підприємствами роздрібної торгівлі, уряди можуть дозволити собі перебувати в місцевостях, де люди потребують отримання послуг.*

Уряд може встановлювати свої регіональні представництва відповідно до департаментів і програм. Він може застосовувати розміри представництв для розміщення в менших й більш віддалених місцевостях. Уряд також може надати доступ через партнерство і широке використання інформаційно-пропагандистських та мобільних послуг, ідучи до громадян, а не чекаючи, коли вони прийдуть до органів влади.

Стратегія, яка визнає потребу держави у фізичній присутності, дає змогу державним організаціям свідомо створювати вид робочого досвіду, який вони хочуть передати. Інновації у сфері особистого прийому громадян поширюються на дизайн та планування офісних приміщень. Наприклад, використання концепцій “зонування” і “наскрізних проходів” успішно використовуються у Великобританії та Австралії. Зонування передбачає застосування принципів проектування для створення тонких фізичних сигналів (лінія вікон і пересування людей), які допомагають створити бажаний робочий досвід.

**Державну установу легко знайти, легко отримати доступ і з нею легко мати справу:** універсальний передовий досвід організацій з надання послуг, як державних, так і приватних, розвиває універсальний підхід до громадянина. Чому? Фізичні особи можуть піти в одне місце, – для них швидше і простіше отримати, що їм потрібно, це забезпечує вибір, вони не зобов’язані надавати таку ж інформацію знову і знову, а організація з надання послуг може надати послугу у контактному центрі.

Принцип “єдиного вікна”, зосереджений на громадянину, усуває труднощі для громадян. Він з’єднує людей для надання необхідних їм послуг, незалежно від того, чи вони розуміють, що відбувається у міністерстві, рівень уряду або яким чином беруть участь треті особи. Перехід на універсалізацію, принцип “єдиного вікна” в обслуговуванні через ділові зв’язки є наглядним у багатьох галузях, зокрема у сфері фінансових послуг і банківських галузях, а також роздрібних послуг.

Інтеграція підходів із надання послуг також може відігравати важливу роль у створенні принципу “єдиного вікна” в кожному з чотирьох основних каналів обслуговування: приймальні з особистих питань, телефони, у режимі реального часу і за допомогою звичайної пошти. Наприклад, служба Канади “Центр” є універсальним фізичним місцем, яке обслуговує пересічних клієнтів, яким необхідні послуги різних федеральних міністерств і відомств. Служба Канади “Клієнтський контакт-центр” включає універсальний телефон і центр особистого прийому громадян із обома інтегрованими каналами доступу.

Концепція єдиного мобільного центру на всіх трьох державних рівнях була створена у Сервісному центрі Канади Онтаріо – Оттава, а також в інших великих центрах.

**Крізь канали забезпечується легкий доступ і можливість вибору:** будучи зосередженим на громадянину, надання державної послуги за принципом "єдиного вікна" означає, що канали обслуговування повинні бути легкодоступними і забезпечувати громадянину вибір. Інтернет є суттєвим чинником служби, що зосереджена на громадянину. Урядові Інтернет-сайти мають бути каналами для надання послуг і рухатись до середовища, де їх можна знайти, де б людям нагадували, де б досвід враховувався з огляду на користувача і де б операції завершувались не ледь почавшись.

Окрім того, громадяни продовжують шукати службу по телефону. Вони випробували середовище роздрібної торгівлі, де операції здійснюються швидко, легко, є персоналізованими і проводяться під час очікування. Упровадивши принцип "єдиного вікна", уряд має забезпечити єдиний номер для звернення громадян по телефону і дати їм можливість зробити чіткий вибір між розмовою з агентом або за допомогою інтерактивного сервісу голосової відповіді – залежно від їх особистих уподобань.

Коли громадяни повинні піти до представництва, його необхідно легко знайти, вони повинні відчувати щирий прийом, а сам процес надання послуги, за якою вони прийшли, має залишати в них позитивне враження. Наприклад, "Джоб Центр Плюс" (Job Centre Plus) у Великобританії і Центри обслуговування у Канаді облаштували добре спроектовані та структуровані приміщення, що є оптимальним рішенням для задоволення потреб із здійснення робочої діяльності, комфорту і безпеки клієнтів та співробітників.

**Державна служба "єдиного вікна" означає, що канали, призначені для спільної роботи, є інтегрованими:** люди можуть зателефонувати або призначити особисту зустріч у представництвах, по телефону або за допомогою Інтернету. Якщо громадянин призначив зустріч у представництві, він матиме можливість отримати доступ до Інтернету або зателефонувати фахівцю з метою вирішення окремого питання. Управління комплексним каналом означає, що надання послуг передбачає застосування принципу "єдиного вікна" і забезпечує умови, за яких громадяни матимуть вибір і легкий доступ.

**Крок четвертий: співпраця і партнери на рівні міністерств та інших урядових ланок**

**Партнерство є необхідною умовою для служби, зосередженої на громадянину:** ключовим елементом служби, зосередженої на громадянину, є необхідність надання послуг разом таким чином, щоб це відбувалось легко і комплексно. Для цього необхідно широке співробітництво та партнерство, оскільки організації спільно працюють, використовуючи свій колективний потенціал на користь громадян. Проте поняття співпраці є легким у теорії, але може ускладнюватись на практиці. Для цього необхідні серйозні наміри і це має бути розроблене як дисципліна. За своїм змістом, це є здатність ідентифікувати та використовувати досвід та потенціал, який існує в межах організацій.

**Створення спільної мережі постачальників послуг:** у Канаді на кожному урядовому рівні була чітко визначеною одна організація з надання послуг за



принципом “єдиного вікна”. Наприклад, Служба Канади є основним центральним партнером в реалізації національного підходу до співпраці для надання цілісних, орієнтованих на громадян Канади, послуг. На провінційному (еквівалент обласного) рівні існує Універсальний центр обслуговування Онтаріо; на рівні міста – Універсальний центр обслуговування Оттави. Кожен працює в межах своїх конституційних повноважень, а потім співпрацює з партнерами на кожному з 3 рівнів влади в інтересах громадянина (який є лише однією, а не трьома, людиною). Спільна робота і створення загальної мережі у всіх федеральних міністерствах і відомствах, інших рівнів влади, бізнес-спільноти та партнери третьої сторони створюють умови для надання інтегрованих та комплексних послуг через мережу.

**Спільний потенціал використовується на всіх урядових рівнях:** співпраця між урядовими державними установами заснована на загальному прагненні краще служити і поліпшити результати для громадян. Іноді їх називають “об’єднаним” урядом, мета полягає в об’єднанні й інтеграції послуг таким чином, щоб спростити доступ до обслуговування і знизити рівень складності для громадян. Використовуючи можливості один одного, урядові державні органи зможуть поліпшити рівень обслуговування, при цьому знижуючи витрати. Цей спільний потенціал є величезним і там, де він застосовувався, було досягнуто значних переваг для громадян та урядових установ. Ця партнерська взаємодія також дасть змогу учасникам обмінюватися і максимізувати операції внутрішніх підрозділів та баз даних.

**Крок п’ятий: залучення персоналу до процесу підвищення якості рівня обслуговування**

**Удосконалюйте процес надання послуг на професійному рівні:** питання обслуговування громадян та його якість суттєво залежать від людей, які його забезпечують. Вони повинні розуміти і бути натхненними баченням підвищення якості послуг для громадян.

На сьогодні багато державних організацій продовжують класифікувати і управляти службовцями за адміністративними або канцелярськими категоріями зайнятості. Це необхідно змінити. Обслуговування потрібно розглядати як цінну професію. Працівників-службовців доцільно заохочувати кар’єрною моделлю, можливостями для просування по службі, провідним професійним навчанням, інструментами та розвитком. Окрім того, їм необхідна деяка гнучкість для реалізації нових, творчих і вдосконалених ідей, а також для виявлення нових можливостей обслуговування. Служба Канади оголосила про перший всебічний розвиток кар’єри та програму визнання з надання послуг. Ця програма включає компетенцію, засновану на розвитку кар’єри, Коледж Служби Канади і програму сертифікації до досконалості та нагород за службу.

Служба, орієнтована на громадян, також вимагає прихильності від імені організації як роботодавця, утримуючи і залучаючи людей, схильних до надання якісних послуг. Більшість організацій, що надають послуги, розробили моделі визнання і винагород за якість обслуговування. Ці програми варіюються від простих програм вдячності, через визнання “Співробітника місяця”, до складної нагороди та преміальних програм на засадах задоволеності клієнтів. Дух і тема відповідає всьому: визнання і нагородження людей, які проявляють себе на службі.

**Стандарти обслуговування зумовлюють продуктивність:** важливо також інвестувати у створення стандартів обслуговування. Стандарти обслуговування є основою прихильності до служби в організації та спілкування з громадянами зі службових питань. Стандарти обслуговування повинні встановити рівень послуг і будь-які пов’язані з ними завдання, а потім звітування про їх досягнення. Багато послуг зосереджували організації також на розробці письмових та громадських службових обов’язків або Службового статуту для пояснення, що саме громадяни можуть очікувати, та їхні права, якщо вони не отримують потрібну їм послугу.

Державна служба “єдиного вікна” є здатною надавати послуги, які легко знайти, які є доступними і якомога повнішими у контактному центрі. Йдеться про забезпечення реального вибору у каналах та інтегрований досвід з обслуговування. Йдеться також про розміщення пріоритету на інвестування в професійну службу, визнання та нагородження за якісну службу і впровадження службових стандартів.

Усі заходи органів публічної влади повинні бути спрямовані на громадянина як на **ключовий пріоритет (рис. 3.1) – громадянин у центрі уваги:**

**1. Орієнтованість на громадянина.** Організація, що орієнтується на громадянина, з’єднує людей з необхідними програмами, послугами та інформацією, незалежно від того, хто їх постачає. Але це більше, ніж просто точка для постачальників послуг, вона орієнтована на розуміння потреб громадян, а тому інтегрує та об’єднує послуги і пільги для забезпечення реальних результатів.

**2. Інтеграція інформації про громадянина.** Замість того, щоб запитувати ту ж саму інформацію кожного разу, коли особа звертається до органу державної влади, і обробляти цю інформацію знову і знову, організація, орієнтована на громадянина, запитує інформацію один раз та запам’ятовує її на майбутнє при одночасному підвищенні захисту конфіденційності, точності і прозорості інформації про громадянина.

**3. Надання послуг органами державної влади за принципом “єдиного вікна”.** Послуга за принципом “єдиного вікна” гарантує, що орган державної влади легко знайти, до нього легко отримати доступ і з ним легко вести справи. Йдеться про надання послуг на основі комплексної стратегії збуту і пропонування повного спектру послуг для громадян у контактному пункті за принципом “один дотик і все зроблено”. Цим підходом також визнається, що послуга має значення для тих, хто її надає, і що такі фахівці забезпечені можливостями підвищення кваліфікації.

**4. Співпраця та партнерство.** Одним із найважливіших елементів послуг, орієнтованих на громадянина, є необхідність зведення послуг таким чином, щоб вони стали легкодоступними і комплексними. Це вимагає широкого співробітництва та партнерства з організаціями, що працюють разом, з метою використання їхнього колективного потенціалу для створення нової вартості для громадян.

**5. Залучення і навчання персоналу високій якості обслуговування.** Послуга має значення для громадян, її якість значної мірою залежить від людей, які її надають. Керівництво і співробітники повинні розуміти і отримувати натхнення від бачення підвищення якості послуг для громадян.



Рис. 3.1. Громадянин у центрі уваги органів публічної влади

### Шість фаз процесу трансформації послуг

Органи державної влади у всьому світі зіткнулися з проблемою запровадження якісно нових практик у сфері державного управління, які забезпечують ефективність і результативність програм. За останні 25 років уряди вивчили різні підходи до управління та підзвітності проведення програм і надання послуг. Канада продовжує лідирувати на шляху до "повного комплексного надання послуг", пройшовши через шість фаз інтеграції послуг.

У намаганнях досягнення скорочення витрат і зміцнення відповідальності за результати діяльності, низку країн у середині 80-х рр. XX ст., на чолі з Новою Зеландією, перейшла до запровадження дисциплін приватного сектора в державному секторі – на сьогодні відоме як "нове державне управління". При перетворенні департаментів/міністерств у державні корпорації і підприємства, на чолі з генеральними директорами, що працюють на основі контрактів зі встановленими нормами продуктивності праці, а не постійними заступниками міністрів, дисципліна приватного сектора щодо управління державними організаціями як приватними компаніями була включена в кожний сегмент уряду. Як Канада, так і Україна запровадили ці моделі управління та приватизації, але меншою мірою. Акцент було зроблено на кінцевих результатах діяльності в кожній організації. Цей розрізнений підхід дав змогу кожному керівникові отримати повний контроль над своїми "ресурсами" (укомплектованість персоналом, приміщення, закупівля матеріалів), а також забезпечив можливість притягнення їх до відповідальності за ефективні та дієві кінцеві "результати". Незацікавленість у рішеннях центрального уряду знизила рівень співпраці, партнерства і здатність втілити в життя ефективні результати шляхом запуску інвестицій у технології в масштабах організації.

У континуумі перетворення послуг перші ініціатори розпочали з самодостатніх функціональних підрозділів міністерств. Організації, зосереджені на постачанні своїх програм/послуг своїм громадянам і відомствам, змогли показати деяку економію коштів завдяки підвищенню ефективності в межах кожного

відомства. Поява технології обслуговування в режимі он-лайн відкрила можливості для швидкого досягнення певних результатів та економії шляхом автоматизації існуючих процесів у відокремлених департаментах, як було виявлено, наприклад, за допомогою он-лайн ініціатив Уряду Канади в межах кожного міністерства. У 1999 р. Уряд Канади закликав усіх міністрів обслуговувати своїх громадян в електронному вигляді. Тим не менш, по-справжньому трансформаційні зміни відбулися в Канаді, коли можливості технології обслуговування он-лайн були застосовані в “масштабах всієї організації” через стратегії електронного уряду в усіх центральних/федеральних міністерствах і відомствах, акцентуючи увагу на модернізації послуг для канадців.

Теперішні передові уряди (Канада, Данія і Сінгапур) працюють над створенням “Повністю комплексної послуги” у всіх відділах. За останні 20 років досвід канадських федеральних урядів із надання послуг пройшов через шість фаз континууму перетворень послуги:

#### **Фаза 1. Відокремленість**

Між міністерствами існує мінімальна інтеграція або вона відсутня взагалі. Кожна організація здебільшого працює у своїх власних інтересах. Міністерства і відомства Уряду України переважно працюють у цьому режимі.

#### **Фаза 2. Спрощення та стандартизація**

Міністерства та відомства починають переглядати процес надання своїх послуг і починають спрощення процесів і процедур, потім вони раціоналізують та/або усувають різні зайві робочі процеси. Наприклад: усунуто накладання і дублювання функцій між відомствами в роботі з тим самим громадянином, збір однакової інформації, збереження аналогічних даних і бази даних.

Центральний орган виконавчої влади, наприклад Міністерство економіки України, може отримати наказ про усунення непотрібних послуг, створення адміністративних центрів за принципом єдиного вікна, а також створення єдиного реєстру уповноважених адміністративних послуг. Однак ці зусилля не фокусуються автоматично на потребах громадян, а швидше на потребі держави в гармонізації та консолідації фізичних приміщень у надії на поліпшення послуг для громадян.

Часто уряди дозволяють окремим міністерствам скористатися перевагами технологій для автоматизації своїх адміністративних послуг без проведення необхідних заходів із організації інформації/даних по адміністративних послугах навколо груп громадян, що обслуговуються. Результатом цього часто стають “даремні” витрати на автоматизовані системи і електронні дані, які дублюються для одного й того ж громадянина у багатьох міністерствах. Пізніше стає важче об'єднати системи, коли окремі міністерства створили свою “власність”.

Одним із найважливіших уроків, отриманих у процесі вдосконалення послуг, є необхідність відведення часу на спрощення та стандартизацію процесів, особливо, перш ніж вкладати кошти в автоматизацію даних і процесів. В іншому випадку, неефективні й непродуктивні практики поточної ситуації за принципом “як є” закріпляться в дорогих он-лайн системах. Існує вираз: “так, Ви можете намалювати помадою свиню, але вона як і раніше залишається свинею”. Великий успіх і кращі результати реалізуються, коли уряд зосереджується на підвищенні задоволеності громадян та задоволенні їх потреб цілісно, а не частинами відокремлених підрозділів міністерств.

### **Фаза 3. Сегментація клієнтів/Систематизація (інформації)**

Послуги зводяться разом (групується в електронній формі) відповідно до загальних тем, навколо групи громадян з аналогічними потребами. Послуги ще не інтегровані, але згруповані для полегшення їх відкриття і виконання для громадянина. Міністерства пропонують подібні послуги подібним групам громадян у загальній формі, в кращому випадку шляхом спільного використання даних і використання оптимізованих бізнес-процесів, але поки що не застосовують інтеграцію технологічних систем.

Фаза 3 є критичною фазою при просуванні по драбині перетворення послуг. Вона сигналізує про усвідомлення того, що групи громадян мають різні потреби і очікування. Потреби фермерів відрізняються від потреб працівників важкої промисловості, спортсменів, художників. Найбільш очевидним є те, що потреби окремих осіб, підприємств та відвідувачів є досить унікальними, що урядову інформацію, яка стосується адміністративних послуг в Україні, можна легко “згрупувати” або “об’єднати в кластери” в електронній формі навколо цих трьох груп на веб-сайті Уряду України з метою надання інформації, яка є легкодоступною.

Веб-сайт Уряду України є основним інструментом для об’єднання електронних послуг по всіх міністерствах, без необхідності інтегрувати та об’єднувати організаційні структури міністерства. Для громадян простіше орієнтуватись в інформації про адміністративні послуги в режимі он-лайн за допомогою добре розроблених клієнт-орієнтованих пошукових систем, ніж фізично йти в офіс кожного міністерства, щоб знайти інформацію.

На сайті кожного міністерства можна знайти не тільки інформацію про “адміністративні послуги”, але через сайти міністерств також можна організувати надання послуг для громадянин і бізнесу та відвідувачів.

### **Фаза 4. Інтеграція фронт-офісу**

Послуги надаються одним постачальником в якості агента державних установ. Запроваджено різні ступені інтеграції технологій, і в центрах обслуговування, також відомих як послуги за принципом єдиного вікна, у клієнтів не виникає жодних проблем.

Багато країн, наприклад Україна, почнуть зі збору співробітників різних міністерств в одному фізичному центрі обслуговування. Це може бути Дозвільний центр та Центр ліцензування, або Центр соціальних послуг або Центр адміністративних послуг. І корисна особливість полягає у тому, що громадяни можуть звернутися до центру обслуговування за принципом єдиного вікна, щоб отримати послуги різних міністерств. Це перший крок у покращенні “каналу доступу” – особистих відносин, що вимагають від громадянина поїздок до фізичного офісу.

Різні країни підходять до наступного етапу “вдосконалення послуг” на основі їхньої культурної та фінансової готовності – перехід до інвестування в телефонний канал, он-лайн інтернет-канал, або канал смартфонів.

Створення єдиної безкоштовної телефонної лінії, через яку громадянин може отримати доступ, як до інформації, так і до послуг прийому заявок (запити про послуги можуть прийматися по телефону) ряду міністерств, також є послугою за принципом єдиного вікна. Телефонні послуги обходяться дешевше, ніж послуги,

для яких необхідна особиста присутність, і будучи правильно організованими, вони є більш зручними для громадян, яким не потрібно витратити час і гроші на поїздки.

Третім "каналом доступу" є інтернет, за допомогою якого громадяни можуть зайти на веб-сайт, що працює за принципом єдиного вікна, і купити ліцензії або заповнити форми заявки он-лайн.

Традиційно уряди будують кожен канал доступу окремо, спочатку в кожному відокремленому відділі міністерств, а потім створюють послуги за принципом єдиного вікна від численних міністерств в кожному каналі. Наприклад, тризначний телефонний номер 3-1-1 – це канал, що використовується в багатьох канадських містах для надання жителям інформації і послуг, пов'язаних із містом по телефону у більшості департаментів міста.

#### **Фаза 5. Інтеграція бек-офісу (зберігання і обробка даних)**

Послуги надаються співробітниками, які не мають безпосереднього контакту з громадянином, але вони обробляють транзакції для завершення виконання запиту про послугу в різних програмах. Співробітники бек-офісу також надають послуги із забезпечення ведення бізнесу, зокрема у сфері фінансів, людських ресурсів та ІТ, відомі як спільні корпоративні послуги.

Послуги бек-офісу включають у себе армію державних службовців, які не обов'язково зустрічаються або говорять з громадянами, але у фоновому режимі в офісах обробляють документацію, вивчають і перевіряють автентичність заяв та осіб, які подали запит про надання конкретних адміністративних послуг. До цих послуг також належать облік і зберігання файлів, центри обробки даних і різні види адміністративної діяльності для підтримки програм міністерства.

Інтеграція функцій бек-офісу стає можливою, коли уряд інвестує в технології в масштабах всього уряду. З однією системою управління ідентифікацією (внутрішній паспорт) Україна має можливість спростити процес збору інформації про особу кожного громадянина шляхом зупинки дублювання збору інформації про особу іншим міністерством. Громадяни повинні мати можливість використовувати їх державні ідентифікаційні номери один раз для ряду державних послуг. Інформація, надана одному міністерству, повинна бути доступною в електронній формі для інших міністерств у спільному банку даних із метою припинення збору та зберігання однієї й тієї ж інформації де кілька разів.

#### **Фаза 6. Повна інтеграція всіх каналів доступу**

Послуги надаються з оптимізованими бізнес-процесами і є технологічно інтегрованими з метою забезпечення комплексного обслуговування, повністю орієнтованого на користувача.

Комплексне обслуговування за принципом єдиного вікна буде реалізоване в Україні, коли громадянин або організація зможуть звернутися за адміністративною послугою, отримавши доступ до інформації і подавши запит про послугу за допомогою будь-якого з 3-х каналів доступу (телефон, особисто, електронна пошта). Три канали будуть настільки інтегрованими, що громадянин може звернутися особисто одного дня, зателефонувати на наступний день щодо свого запиту, а потім через тиждень надати подальшу документацію в електронній формі до своєї справи. Всі постачальники послуг, які працюють у кожному з каналів за принципом єдиного вікна, будуть пов'язані між собою і знатимуть, як їхні колеги допомогли громадянину по тій самій справі в реальному часі.

Громадянин матиме свій власний електронний “обліковий запис” і зможе відслідковувати прогрес щодо обробки файлів або заяв міністерством, а також отримати інформацію про свою справу (також в режимі реального часу/відразу) через одну інтегровану службу єдиного вікна (яка з’єднає безкоштовну телефонну лінію (колл-центр) з Центром адміністративних послуг (особисто) з електронними даними по його справі в електронній формі.

Чи це сон? Ні, це вже відбувається у всьому світі, і незабаром прийде і в Україну. З мініатюризацією технологій (від комп’ютерів до ручних смартфонів) країни розвивають сервісні додатки, які можливо реалізувати і виконати на смартфонах. Сінгапур на сьогодні може забезпечити більш ніж 500 державних послуг для своїх громадян на їхніх смартфонах.

Із усіх цих 6 фаз, фаза 4 (надання комплексних послуг за принципом єдиного вікна), фаза 5 (інтегровані спільні корпоративні послуги), і фаза 6 (модель повної інтеграції) мають насправді великі можливості для досягнення високих рівнів вартості для громадськості.

На сьогодні будь-яке поліпшення надання послуг державними органами, що обмежується встановленням стандартів та групуванням інформації, буде створювати незначну суспільну вартість, оскільки громадяни все більше звикають до набагато складніших послуг в приватному секторі. Фази 4 – 6 забезпечать послідовний, безпроблемний досвід для громадян та істотні вигоди і економію для урядів.

Для забезпечення безпроблемного досвіду громадянина на 3 рівнях уряду необхідно створити рамки для співпраці між міністерствами і всіма 3-ма рівнями уряду. Забезпечення комплексного обслуговування потребує узгодженості і співпраці з ключових ділових питань управління, правових, фінансових, ділових правил і технічної взаємодії. Однак перевагою є те, що це створює спільну мережеву структуру управління в інтересах усіх місцевих і центральних міністерств, а також громадянина. Україна розпочала свій шлях, і їй необхідно спланувати, як скористатися накопиченим досвідом і передовою практикою міжнародних лідерів.

#### **3.4. Досвід глобальних лідерів із реформування системи послуг**

Данія і Сінгапур є найближчими до повної інтеграції послуг з технологічного боку, але в менше – з боку орієнтованості на громадянина:

- обидві країни мають єдині національні ідентифікаційні номери;
- вбудували архітектуру підприємства в бачення електронного уряду;
- інвестувала значні кошти в он-лайн обслуговування та стратегії

директивних каналів;

– є відносно невеликими країнами, що полегшує загалом інтеграцію в масштабах уряду;

- але жодна не має організації з надання послуг за принципом єдиного вікна.

Сінгапур впроваджує повністю інтегровану модель (“Інтелектуальна нація 2015”) в 10-річному генеральному плані, який підтверджує стратегічну роль “інфокомунікацій”, основи електронної технології “Сінгапур” для підключення всього уряду.

Данія запроваджує структуру, в якій дані будуть доступні в усіх органах влади та на всіх адміністративних рівнях. Користувачам рекомендується використовувати ті канали, які є найдешевшими для державного сектора, забезпечуючи за цього, при можливості, врегулювання їхньої справи (взаємодії) при першому контакті.

Канада і Австралія рухаються до повної інтеграції з сильним акцентом на надання комплексних послуг, орієнтованих на громадянина:

- обидві країни спрямовані на досягнення безпроблемного надання послуг через інтеграцію фронт-офісу;
- мають організацію з надання послуг за принципом єдиного вікна;
- мають добре організоване надання комплексних послуг у всіх каналах;
- розуміють, що шлях до повної інтеграції бек-офісу в багатьох програмах без універсального (управління ідентифікацією) ідентифікатора, є важким і потребуватиме значних витрат часу і грошей.

Більш детальну інформацію про “Сервіс Канада” наведено у додатках (див. додаток 9).

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

#### **Основне завдання органів публічної влади**

Одним із найбільш важливих завдань органів публічної влади є якісне обслуговування громадян. Довіра суспільства до органів публічної влади пов’язана із рівнем якості публічних послуг і рівнем задоволення громадян обслуговуванням.

#### **Основне завдання державної служби Канади**

Полягає в оперативному реагуванні на потреби людей і наданні необхідних послуг ефективно, результативно і професійно. Саме тому вдосконалені комплексні та ефективні послуги для громадян за принципом єдиного вікна є основою процесу модернізації державного управління.

#### **Що таке надання послуг за принципом “єдиного вікна”?**

В ідеальній моделі надання послуг за принципом “єдиного вікна” з акцентом на центральному місці громадянина мережевий портал (електронний сайт) відповідає на потребу громадянина незалежно від того, який “канал доступу” громадянин використовує (телефон, он-лайн/інтернет-канал, персональний візит) і забезпечує доступ до послуг всіх рівнів/органів державного управління. Кінцевою метою моделі “єдиного вікна” є поєднання інтеграції послуг з інтеграцією каналів доступу. Це означає, що громадяни можуть отримувати послуги через будь-який канал, і всі громадяни можуть отримати той рівень послуги, якого вони потребують.

#### **Основні канали доступу – звернення за послугами:**

- телефон;
- “фізичні” офіси (особисте відвідування);
- кіоски (автономні центри інтерактивного обслуговування);
- інтернет;
- мобільний зв’язок.

#### **П’ять кроків до трансформації послуг:**

**Підготовка:** Визначення базових характеристик послуги за принципом “як є”.

**Крок перший:** Зосередження на обслуговуванні клієнта та сегментація.



**Крок другий:** Інтеграція поінформування громадян за допомогою системи управління ідентифікаційними даними клієнта та інвестицій у технологію всього підприємства.

**Крок третій:** Надання адміністративних послуг за принципом “єдиного вікна” за допомогою інтегрованого каналу управління.

**Крок четвертий:** Співпраця і партнерство на рівні міністерств та інших урядових ланок.

**Крок п'ятий:** Залучення персоналу до процесу підвищення якості рівня обслуговування.

**У підсумку:** всі заходи повинні бути спрямовані на громадянина – він та його потреби є ключовим пріоритетом діяльності органів публічної влади.

#### **Шість фаз процесу трансформації послуг**

1. Відокремленість.
2. Спрощення та стандартизація.
3. Сегментація клієнтів/ систематизація (інформації).
4. Інтеграція фронт-офісу в рамках моделі “єдиного вікна”.
5. Інтеграція бек-офісу (зберігання і обробка даних).
6. Повна інтеграція всіх каналів доступу.

#### **Що таке “Сервіс Канада”?**

1. Організація “Сервіс Канада” була заснована в 2005 р. і значно спростила для населення Канади процедуру отримання того, що вони потребують від влади – у зручний час та спосіб.

2. З операційного бюджету, що становить майже 1 млрд дол., здійснюються виплати та пільгові нарахування на загальну суму приблизно 88,5 млрд дол. Щороку – третина всіх витрат Уряду Канади. Мережа послуг СК доступна для всіх канадців.

3. **Інтернет.** Більше 67 млн відвідувачів сайту [www.servicescanada.gc.ca](http://www.servicescanada.gc.ca) за 2010 – 2011 рр.

4. **Телефон.** Більше 57,3 млн запитів по телефону щороку.

5. **Відвідування.** 9,2 млн відвідувачів 631 точок обслуговування “Сервіс Канада” по всій країні.

6. СК надає “єдине вікно” доступу до широкого загалу урядових програм та послуг, враховуючи страхування із безробіття, страхування старості, послуги Пенсійного фонду Канади та паспортизації. 16 тис співробітників є спеціально підготовленими, професійними та орієнтованими на надання послуг найвищої якості.

7. Майже 4 тис робочих точок доступу для громадян, 1200 серверів, 7 мейнфреймів.

8. Мережа “Сервіс Канада” складається із 330 сайтів.

9. **Виявлено** дуже важливий зв'язок: чим більше задоволені працівники, що надають послуги (своєю роботою/умовами праці), тим краща якість послуг (для клієнтів).

10. **Серед найпопулярніших послуг “СК”:** призначення допомоги у випадку безробіття; надання номеру соціального страхування; видача паспорта; послуги у сфері пенсійного забезпечення.

11. У “СК” використовується **сегментація клієнтів:** за віком, за соціально-економічним статусом та ін. Для кожного сегменту розробляється своя стратегія (політика) надання послуг (бажаний спосіб отримання послуг, інформації).

Бачення, місія та мандат “Сервіс Канада”

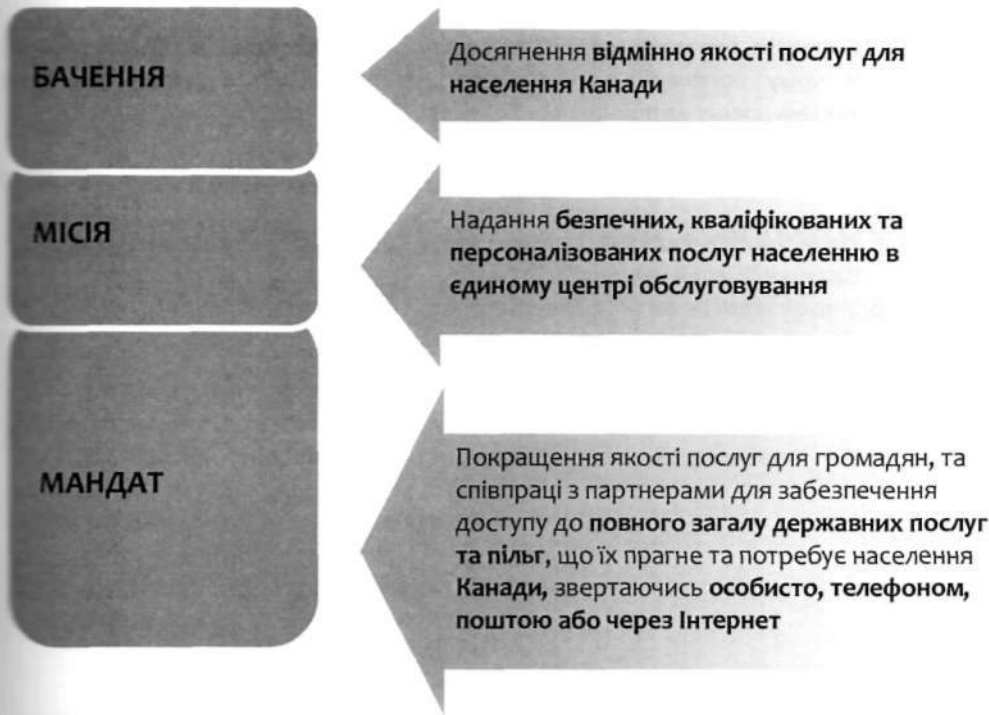


Рис.3.2. Бачення, місія та мандат “Сервіс Канада”

**Оцінювання якості послуг**

**Має бути постійним.** Періодичні опитування проводяться для з’ясування динаміки в оцінці якості послуг. Існує служба оперативного реагування на звернення клієнтів за принципом 24/7 та створена спеціальна нейтральна організація – Управління з задоволеності клієнтів OCS (Office for Client Satisfaction). Орієнтація на своєчасне виявлення проблем та раннє втручання. Офіс працює щодобово. Скарги та інші звернення перевіряються дуже оперативно (за загальним правилом, намагаються протягом 24 годин передзвонити особі і дати відповідь у її справі).

**Серед критеріїв якості:** оперативність (своєчасність) вирішення справи, компетентність та привітність (ввічливість) персоналу, доступність отримання послуг; чесність і рівність. Особлива увага приділяється забезпеченню умов отримання послуг особам з обмеженими фізичними можливостями.

**Серед методів оцінювання якості послуг** використовується інструмент “таємного клієнта/покупця” (Mystery Shopper Research) для: отримання конкретної інформації про якість обслуговування і послуг з боку клієнта, і для вимірювання задоволеності клієнтів; виявлення проблемних зон у процесах надання послуг; виявлення проблем обслуговування по різних каналах; виявлення можливості для підвищення якості обслуговування.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає ключове завдання органів публічної влади Канади.
2. Окресліть переваги моделі надання послуг за принципом “єдиного вікна”?
3. У чому полягають можливості для отримання економії витрат від запровадження послуг за принципом “єдиного вікна”?
4. Основні канали доступу.
5. Які кроки передчачав процес трансформації послуг у публічній службі Канади?
6. Наведіть фази процесу трансформації послуг у публічній службі Канади.
7. Що таке “Сервіс Канада”?
8. У чому полягає місія “Сервіс Канада”?
9. Перерахуйте канали доступу громадян до послуг у Канаді.
10. Наведіть підходи до оцінювання якості послуг у Канаді.

## РОЗДІЛ 4

# ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

4.1. Досвід організації діяльності Центрив надання адміністративних послуг у м. Івано-Франківськ, м. Вінниця, м. Луганськ.

4.2. Досвід створення Центру надання адміністративних послуг – на прикладі ЦНАП Хмельницької міської ради.

4.3. Вимоги до оцінювання діяльності ЦНАП.

4.1. Досвід організації діяльності Центрив надання адміністративних послуг у м. Івано-Франківськ, м. Вінниця, м. Луганськ

В Україні за останні роки напрацьовано значний досвід покращення якості адміністративних послуг шляхом створення Центрив надання адміністративних послуг, які організовані і працюють за принципом “єдиного офісу” і “відкритого вікна”. За даними Мінекономрозвитку України (станом на 09.04.2013 р.) створено/розпочато роботу 110 ЦНАПів, 1 республіканського центру, 47 міських, 44 районних, 10 районних у м. Києві, 2 обласних, 6 регіональних і міських\*.

Але є приклади ініціатив у містах України, в яких ЦНАП функціонують вже по 3 – 5 років\*\* Експертами проекту PRISM було вивчено досвід організації діяльності Центрив надання адміністративних послуг у містах:

- Івано-Франківську (ЦНАП Івано-Франківської міської ради);
- Вінниці (“Прозорий офіс” Вінницької міської ради);
- Луганську (Центр адміністративних послуг Луганської міської ради).

---

\* Боднар І. Заходи стосовно реформування системи адміністративних послуг, здійсненні протягом 2011 – 2013 років / І. Боднар // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст]: матер. конф. Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Проекту розроблення та впровадження публічної політики PRISM (Канада) (09.04.2013 року м. Київ). — [Б. м. : б. в.], б. р.

\*\* Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності [Текст]: практ. посіб. / [Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б., Курінний О. В., Стоян В. О., Тимошук В. П., Шиманке Д.], за заг. ред. Тимощука В. П. — вид. 2-ге, доповнене і доопрацьоване. — К., СПД Москаленко О. М., 2011. — 432 с.

### **Позитивні практики\***

Центри надання адміністративних послуг стали візитною карткою влади, яка дійсно йде назустріч громаді і співпрацює з нею. В одному місці одержувачі послуг можуть отримати інформацію, консультацію та всі (або майже всі) послуги органу влади (учасника центру) без його участі у визначений законом термін (або і швидше), у відповідно обладнаному приміщенні. Ключовими новаціями таких центрів є відкрите приміщення, його зонування, дизайн робочого місця працівника з орієнтацією на відвідувача, універсалізм в обслуговуванні, електронний документообіг.

У створених центрах вирішені більшість основних проблем щодо надання адміністративних послуг. Це стосується відсутності достатньої інформації щодо порядку отримання адміністративних послуг, необґрунтовано тривалих термінів надання деяких послуг, територіальної розпорошеності, обмежених днів та годин прийому, складності процедури надання більшості адміністративних послуг, необхідності збору замовником інформації в різних органах для отримання “кінцевого” документа, ставлення до замовника як до прохача, необладнаних місць очікування для одержувачів послуг, відсутності зручностей для людей із обмеженими фізичними можливостями, порушення термінів надання окремих видів адміністративних послуг та відсутності дієвого моніторингу за цим.

Важливим моментом у діяльності центрів є співпраця органів місцевого самоврядування цих міст з органами обласної державної адміністрації. У кожному з них надаються адміністративні послуги дозвільного типу органів облдержадміністрацій.

## **Основні аспекти діяльності з надання адміністративних послуг у ЦНАП м. Івано-Франківська, м. Луганська, м. Вінниця**

### **1. Інформування громадян**

Для усунення проблем з інформування громадян в кожному з досліджуваних міст було визначено методи і способи інформування одержувачів послуг. Це стосується інформування в приміщенні центрів (рецепція, стенди, інфомати, електронне регулювання черги тощо) та поза їх межами (сайти, буклети, інформаційні картки, інформаційні кампанії тощо).

Центр адміністративних послуг м. Луганська має свій власний сайт, де розміщена достатньо цікава інформація для одержувачів послуг. Інформація про адміністративні послуги центрів м. Вінниця і м. Івано-Франківська знаходиться на

---

\* Бригілевич І. Звіт з вивчення успішних вітчизняних практик надання адміністративних послуг - березень-квітень 2012 року / І. Бригілевич // Експерт Проекту “Розбудова спроможності Львівської обласної державної адміністрації щодо надання якісних адміністративних послуг” [Проект розробки та впровадження публічної політики PRISM (SIDE-CBIE)]. — Львів : [б. в.], 2013; Бригілевич І. Результати вивчення успішних вітчизняних практик надання адміністративних послуг / І. Бригілевич // Матеріали презентацій з семінару у формі “круглого столу” Львівської обласної державної адміністрації та проекту PRISM (об.04 2012 р. м. Львів). — Львів : [б. в.], б. р.

сайті міських рад. Спільне в них те, що необхідна для споживачів інформація є доступною на сайтах і у достатньому обсязі.

## **2. Облаштування приміщень для прийому одержувачів послуг**

Приміщення всіх центрів відповідає найбільш оптимістичним побажанням одержувачів послуг: чисті, просторі, з місцями для очікування, інформаційно-довідковими пунктами, банківськими відділеннями, наданням послуг із ксерокопіювання, інформати та електронне регулювання черги (у Вінниці і Луганську вже функціонують, а в Івано-Франківську монтуються), доступні для осіб із обмеженими можливостями тощо.

У кожному із центрів зони очікування і інформування об'єднані і є просторим приміщенням, де можуть бути присутні декілька сотень людей. Окремими приміщеннями є зони обслуговування одержувачів послуг на 30 – 32 робочі місця, де працюють посадові особи виконавчих органів міської влади, місцевих і регіональних органів державної влади, органів обласної державної адміністрації, кількість яких становить від 30 до 50. Робочі місця обладнані комп'ютерами, а також сканерами, принтерами і зчитувачами штрих-кодів.

У всіх приміщеннях прокладені відповідні лінії комунікацій, є локальна мережа, доступ до Інтернету, а у Вінниці безкоштовний Інтернет та міський телефонний зв'язок.

## **3. Регламентування надання послуг**

Центри у своїй діяльності керуються Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування. Також розроблено і певні власні нормативні документи. Наприклад

– у Луганському Центрі адміністративних послуг. Концепція створення Центру адміністративних послуг в м. Луганську, затверджена рішенням виконавчого комітету Луганської міської ради “Про затвердження Концепції створення Центру адміністративних послуг в м. Луганську” №151/1 від 11.05.2011 р.

– у Івано-Франківському ЦНАП. Програма оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську, затверджена рішенням сесії Івано-Франківської міської ради “Про затвердження Програми оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську” від 04.06.2009 р.

Положення про центр адміністративних послуг та реєстри адміністративних послуг (мають всі три міста), інформаційні і технологічні картки (м. Івано-Франківськ).

Регламентування надання послуг сприяє їх впорядкованості і поліпшенню якості, бо є необхідна інформація для одержувачів і надавачів послуг. Важливим є якісне формування нормативних документів, а саме щодо наповнення їх необхідною і достатньою інформацією. Достатність інформації для одержувачів та достатність інформації та процедури для надавачів – це реальний крок до поліпшення якості послуг.

## **4. Дослідження задоволеності одержувачів послуг**

Інформування, облаштування приміщень, регламентування діяльності щодо послуг є необхідною, але недостатньою умовою для реального поліпшення якості адміністративних послуг органами влади. Як і для бізнесу, так і для влади, важливим чинником стає оцінка цього самими громадянами. Наскільки оправдані їх

очікування щодо поінформованості, зручності і доступності отримання послуг, наскільки компетентні і доброзичливі службовці тощо – це повинні оцінювати одержувачі послуг. Власне, їх думка повинна бути принципово важливою для поліпшення надання якості послуг.

В усіх трьох містах щодо цього проводяться періодичні (принаймні 1 раз в рік) анкетування одержувачів послуг щодо якості отриманих послуг у центрах. Для цього розробляються анкети із запитаннями, які є актуальними на даний час. Згідно із визначною процедурою, за певний період часу збирають декілька сотень анкет, які опрацьовуються. На підставі отриманої інформації від одержувачів послуг приймаються рішення для поліпшення якості послуг.

#### **5. Взаємовідносини різних органів влади щодо надання послуг**

Центри з надання адміністративних послуг в усіх трьох містах співпрацюють із органами місцевої і регіональної державної влади та органами облдержадміністрацій. Ця співпраця всюди виглядає досить конструктивною. Через центри надаються послуги дозвільного типу цих органів влади. Кількість залучених таких органів становить від 30 до 49. Надання послуг цих органів відбувається державними адміністраторами міських дозвільних центрів (м. Вінниця і м. Луганськ) та безпосередньо службовцями облдержадміністрації Івано-Франківської ОДА своїх послуг в приміщенні центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська.

Івано-Франківська ОДА на виконання вимог впорядкування надання послуг дозвільного характеру створила структурний підрозділ – обласний дозвільний центр, в штаті якого 3 службовці, які надають 33 адміністративні послуги.

Досвід співпраці Луганської обласної ради, Луганської міської ради та Луганської облдержадміністрації заслуговує уваги і поширення. Для ремонту приміщення Луганська обласна рада надала субвенцію з обласного для міського бюджету у розмірі 2450 тис. грн. Проект із створення центру у м. Луганську був реалізований менш як за рік, а представництво органів влади в ньому є одним з найбільших в Україні. В перспективі планується до його роботи з надання послуг залучити майже всі органи влади, які є в області.

Вінницька облдержадміністрація уклала угоду з міською радою щодо делегування надання адміністративних послуг дозвільного типу центру “Прозорий офіс” із передачею певних ресурсів для забезпечення цього процесу.

#### **6. Програмне забезпечення для автоматизації надання послуг**

При створенні всіх центрів у містах актуальною стала проблема автоматизації процесу надання адміністративних послуг та придбання або розробки відповідного програмного забезпечення. Вирішення цієї проблеми сприяло поліпшенню контролю за наданням послуги, зменшенням паперових документів, спрощенню процедури кожної послуги, зменшенню затрат на передачу паперових документів.

Кожне з міст по-своєму вирішило її. Якщо Івано-Франківська міська рада розробила програмний продукт власними силами, то Вінницька і Луганська придбали систему електронного документообігу DOC Vision. Поки що з цими програмами працюють посадові особи тільки виконавчих органів міської ради, а передача документів і результату послуги з решта органами влади відбувається на паперових носіях.

При реальній співпраці між органами влади та законодавчого регулювання електронного документообігу в органах влади теж реальним є налагодження системи електронного документообігу між всіма учасниками (органами влади) надання послуг у цих центрах.

**Практичні рекомендації за результатами вивчення досвіду функціонування ЦНАП м. Луганськ, м. Вінниця та м. Івано-Франківськ:**

1. Підвищити рівень взаємодії між місцевими державними адміністраціями і органами місцевого самоврядування у сфері надання послуг.

2. Підвищити поінформованість одержувачів послуг шляхом розміщення інформації про послуги на сайті, виготовлення буклетів та іншої друкованої продукції, передачі такої інформації в районні державні адміністрації.

3. Впорядкувати приміщення для надання послуг (візуалізація приміщень, столи для заповнення документів, стільці для очікування, доступ осіб з обмеженими можливостями) та створити одержувачам необхідні побутові умови.

4. Регламентувати надання послуг, створивши необхідні документи (Концепція поліпшення якості послуг, реєстр адміністративних послуг, інформаційні і технологічні картки тощо), та впорядкувати процедури їх надання шляхом аналізу дій.

5. Налагодити процес періодичного дослідження задоволеності одержувачів послуг їх якістю (шляхом проведення анкетування та опитування) та враховувати його результати для поліпшення якості послуг.

**4.2. Досвід створення Центру надання адміністративних послуг – на прикладі ЦНАП Хмельницької міської ради\***

Офіційне відкриття центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради відбулось 29 вересня 2012 р. Центр надання адміністративних послуг створений з метою комплексного удосконалення системи надання адміністративних послуг. Основне завдання ЦНАП – поліпшення якості надання адміністративних послуг, включаючи підвищення рівня комфортності обслуговування заявників, їх інформування та консультування.

**Основні проблеми, які існували у м. Хмельницьку у сфері надання адміністративних послуг до створення ЦНАП:**

– брак інформації та розуміння що робить влада після того, як отримає звернення заявника;

– складний документообіг + колізії законодавства ! отже складні процедури надання послуг;

– довготривалість строків надання послуг;

– низький фаховий рівень при прийомі документів;

– територіальна розпорошеність виконавчих органів (34 структури, які надають послуги у 16 будівлях та у різних районах міста);

\* Черевченко Л. Досвід Хмельницької міської ради у створенні ЦНАП/ Л. Черевченко // Нове законодавство про адміністративні послуги та кращі практики [Текст] : матер. конф. (16.11.2012 р. м. Київ). — К. : [б. в.], 2012.



- незручний графік прийомних годин для громадянина;
- брак поваги до відвідувачів;
- незручно розташоване приміщення дозвільного центру та відділу державної реєстрації;
- необґрунтоване вимагання додаткових документів;
- спонтанність моніторингу роботи виконавчих органів у сфері надання адміністративних послуг;
- недостатньо зручно обладнані місця для очікування, особливо для людей з обмеженими можливостями;
- небажання виконання вимог законодавства заявниками.

**Переваги ЦНАП:**

- орієнтація на потреби замовника послуги;
- запровадження принципу “єдиного офісу”;
- оперативне надання послуг;
- розширені та зручні “прийомні години”, зокрема робота без обідньої перерви;
- доступність інформації з різних джерел (інформаційні термінали, стенди, телефон, сайт тощо);
- комфортні умови очікування та заповнення документів.

**Основні етапи створення ЦНАП:**

- листопад 2010 р. – прийняття рішення про створення ЦНАП у місті Хмельницькому;
- 2011 р. – впровадження СУЯ ISO 9001;
- липень 2011 р. – створення робочої групи з питань утворення ЦНАП;
- вересень 2011 р. – участь у конкурсі проектів МФ “Відродження”;
- листопад 2011 р. – перше засідання робочої групи з питань утворення ЦНАП;
- грудень 2011 р. – вивчення громадської думки щодо якості послуг, які надаються виконавчими органами Хмельницької міської ради.

**Ресурсне забезпечення створення ЦНАП:**

- міський бюджет – приміщення, технічне оснащення, створення ЦНАП як окремого підрозділу виконавчих органів Хмельницької міської ради;
- обласний бюджет – частково технічне забезпечення;
- львівський центр досліджень місцевого самоврядування за фінансової підтримки міжнародного Фонду “Відродження” – функціональне обстеження, консультації, навчання, тренінги.

Приміщення ЦНАП розташоване в центрі міста зі зручним транспортним сполученням загальною площею 538 м<sup>2</sup>, а також є можливість добудови на 150 м<sup>2</sup>.

**Нормативно-правове забезпечення діяльності ЦНАП:**

- Концепція поліпшення якості надання адміністративних послуг;
- Положення про ЦНАП;
- Регламент ЦНАП;
- Перелік адміністративних послуг виконавчих органів міської ради, які будуть надаватись в ЦНАП;
- Порядок взаємодії Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради з регіональними, місцевими адміністративними органами;
- Посадові інструкції адміністраторів та працівників ЦНАП.

**Основні проблеми, що виникли у процесі створення центру адміністративних послуг:**

– підбір фахівців, готових працювати над втіленням ідеї, та підбір кадрів для ЦНАП;

- вибір приміщення;
- пошук джерел фінансування;
- особливості проектування приміщення;
- довготривалість проведення тендерних процедур;
- підготовка документів щодо діяльності ЦНАПу;
- необхідність уніфікації роботи державних реєстраторів;
- побудова цілісної структури ЦНАП як органу місцевого самоврядування.

**Шляхи вирішення проблем:**

- вибір серед усіх працівників виконавчих органів, внутрішнє тестування;
- реорганізація управління, переселення в інші приміщення;
- робота з депутатськими комісіями;
- контроль за проектуванням і здійсненням реконструкції приміщення;
- супровід підготовки документів для діяльності ЦНАПу;
- навчання посадових осіб ЦНАП, психологічні тренінги, моніторинг роботи, анкетування.

**У Центрі надання адміністративних послуг прийом заявників здійснюють:**

- **відділ державної реєстрації** – з питань державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;
- **дозвільний центр міської ради** – з питань видачі документів дозвільного спрямування);
- **представники адміністративних органів міської ради** (за графіком) – з питань надання адміністративних послуг;
- **представники обласних дозвільних органів** (за графіком) – надання консультацій з питань отримання документів дозвільного спрямування (рис. 4.1).

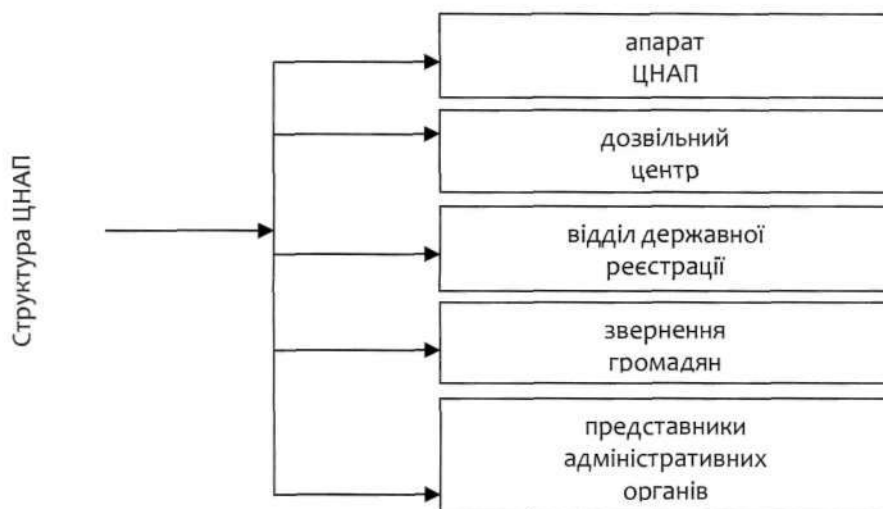


Рис. 4.1. Структура ЦНАП Хмельницької міської ради

**Послуги, які надає центр адміністративних послуг у м. Хмельницьку:**

- адміністративні послуги:
- а) державна реєстрація;
- б) дозвільні процедури;
- в) інші адміністративні послуги.
- неадміністративні послуги;
- інформаційні та консультаційні послуги;
- прийом громадян.

**Результати діяльності ЦНАП:**

- здійснення дозвільним центром дозвільно-погоджувальних процедур без участі заявника;
- з квітня місяця розгляд земельних питань тільки на сесії;
- розгляд стандартного вхідного пакету документів виконавцем без візи заступника, вдосконалений прийом відвідувачів відділом державної реєстрації;
- створення сайту ЦНАП.

**Перспективи розвитку центру надання адміністративних послуг Хмельницькою міською радою**

- створення телекомунікаційної мережі виконавчих органів міської ради (для забезпечення обміну інформаційними потоками усіх виконавчих органів);
- впровадження електронного документообігу;
- добудова другого поверху ЦНАП (необхідність приміщення для архіву);
- розвиток механізмів залучення громадськості;
- навчання та вдосконалення роботи посадових осіб.

**4.3. Вимоги до оцінювання діяльності ЦНАП**

Фахівцями Координаційного центру з упровадження економічних реформ в Україні при Президентові України розроблено методика для оцінювання діяльності ЦНАП – “Матриця оцінки Центру адміністративних послуг – місто”<sup>\*</sup> (див. додаток 10). Цей інструмент, призначений для здійснення самооцінки та оцінки діяльності, окреслить основні орієнтири для керівників та службовців центрів надання адміністративних послуг, щодо вимог до організації роботи, вимоги до офісу з надання послуг, аспектів керівництва та персоналу, інших питань. Передбачено, що це методика буде вдосконалюватися, але за результатами першого оцінювання було визначено сім найкращих центрів надання адміністративних послуг (наводяться не за рейтингом, а в алфавітному порядку):

- Івано-Франківськ;
- Київ;
- Луганськ;
- Львів;

---

<sup>\*</sup> Горностаї М. Огляд відкриття Центрів адміністративних послуг в обласних центрах. Матриця оцінювання / М. Горностаї, О. Саєнко // Нове законодавство про адміністративні послуги та кращі практики [Текст] : матер. конф. (16.11.2012 р. м. Київ). — К. : [б. в.], 2012.

- Одеса;
- Суми;
- Харків;

**Основні вимоги до оцінювання діяльності Центру надання адміністративних послуг** (наводяться за "Матрицею оцінки Центру адміністративних послуг – місто" (див. додаток 10)

#### **I. Вимоги до організації роботи**

1.1. Центр адміністративних послуг офіційно відкрито (вказати дату) – відбулося офіційне відкриття центру адміністративних послуг із повідомленням широкому загалу про принципи роботи, послуги, що надаються.

1.2. Принцип "єдиного офісу" – споживачам максимум послуг надається в одному місці. Для органів місцевого самоврядування це означає, що всі адміністративні послуги структурних підрозділів

1.3. Принцип "єдиного вікна" – лідируючий адміністративний орган (тобто той орган, до якого звернувся споживач послуги і який остаточно вирішує справу по суті) отримує в інших суб'єктів владних повноважень інформацію, "погодження", "висновки" тощо, необхідні для вирішення справи заявника (споживача послуги). Тобто, за можливості, вирішення справи відбувається без необґрунтованого покладення на особу функції комунікації із залученими у процедуру адміністративними органами.

1.4. Взаємодія з ЦОБВ – підписані меморандуми взаємодії з ЦОБВ, їх послуги надаються в ЦНАП.

1.5. Затверджено Регламент роботи та Положення про центр – установчі документи для роботи ЦНАП.

1.6. На кожну послугу розроблені інформаційна та технологічна картки (або їх аналоги) – обов'язкові документи для роботи ЦНАП, оскільки регламентують формати надання послуг, надають інформацію про послугу користувачу та описують процес надання послуги.

1.7. Організація надання адміністративних послуг адміністраторами – послуги організуються адміністраторами, а не представниками органу.

#### **II. Вимоги до офісу з надання послуг**

2.1.\* Приміщення введено в експлуатацію – завершені всі ремонтні роботи, приміщення готове до експлуатації, встановлені всі комунікації (телефонія/інтернет, силова лінія тощо).

2.2.\* Окреме приміщення – окрема будівля, поверх чи кілька поверхів.

2.3. Поверх – 1 – 2 або 3 – 4 за наявності ліфта.

2.4. Спеціальні можливості – вільний доступ осіб із обмеженими можливостями.

2.5. Розміри приміщення передбачають подальше розширення переліку послуг, що надаються – потрібно передбачити можливість розширення переліку послуг та збільшення кількості адміністраторів (наприклад, надання 200 – 300 послуг у 2014 р., кількість адміністраторів – до 30 осіб).

2.6.\* Відкрите та просторе приміщення, якому здійснюється прийом відвідувачів – не коридорно-кабінетна система, а велика приймальня, у якій одночасно кілька службовців (аж до кількох десятків) здійснюють прийом відвідувачів. У деяких країнах такі офіси займають цілі адміністративні будівлі у

кілька поверхів, але ведення прийому відвідувачів у окремих кабінетах не вітається. Кожне “вікно” сектору прийому оформлюється інформаційними табличками із зазначенням номеру вікна, прізвище, а імені, по-батькові та посади працівника ЦНАП.

2.6.1. Наявність секторів у приміщенні – сектори прийому, інформування, очікування, обслуговування.

2.7. Умови для збереження бланків документів суворого обліку – наявність сейфів, кімнат під сигналізацією.

2.8. Облаштування.

2.8.1.\* Приміщення оснащено меблями та необхідним обладнанням – приміщення готові для початку роботи, оснащені меблями, комп'ютерами, шафами, за потреби – сейфами, ксероксами та сканерами.

2.8.2.\* Наявні інформаційні стенди – наявність.

2.8.3.\* Місце для заповнення документів, необхідних для надання адміністративних послуг – наявність.

2.8.4. Зв'язок, зокрема Інтернет (модем або виділена лінія) – наявність.

2.8.5. Санвузол для відвідувачів (безкоштовний – наявність).

2.8.6. Заявки реєструються у інформаційній системі, активність адміністраторів можна моніторити – наявність.

2.9.\* Розширений “режим роботи” (приймних годин) зорієнтований на відвідувачів – це має бути щоденний прийом, бажано з традиційним або раннім початком роботи (наприклад, з 8.00) та пізнім завершенням роботи (наприклад, о 20.00 хоча б один або два рази на тиждень). Небажаними є будь-які перерви (зокрема на обід) для такого офісу (обід у працівників має здійснюватися у гнучкому режимі, без закриття офісу). Бажаною є робота офісу в один із вихідних днів (наприклад, у суботу).

2.10. Система регулювання черги, тобто не відвідувачі повинні самоорганізовуватися у чергу, а сам орган несе відповідальність та забезпечує рівномірне та послідовне (у порядку звернення) обслуговування відвідувачів. Для цього необхідне використання відповідного програмного забезпечення.

2.11. Створення “рецепції”, тобто кількох посад “першого контакту” – відвідувач саме у цих осіб отримує першу інформацію щодо своїх подальших дій у офісі.

2.12. Організація порядку вирішення справи, що дає можливість отримання послуги невідкладно (за одне відвідування) – навіть якщо послугу лише замовлено, потреба у другому контакті відпадає, якщо замовлений документ може бути відіслано поштою).

2.13. Поділ офісу на фронт-офіс та бек-офіс – фронт-офіс є відкритою для відвідувачів частиною приміщення, і лише у ньому відбувається прийом відвідувачів. Бек-офіс є закритою для відвідувачів частиною приміщення або взагалі може знаходитися в іншому приміщенні (приміщеннях). У бек-офісі опрацьовуються справи, які потребують тривалого опрацювання, тобто коли послуга не надається негайно. Також у бек-офісі здійснюється опрацювання пошти та вхідних дзвінків (зокрема за консультаціями).

2.14. Надання в приміщенні офісу супутніх послуг – Ксерокопіювання, фото на документи, касове обслуговування тощо. Але важливо наголосити, що ці послуги у приміщенні повинні надавати приватні суб'єкти господарювання, відібрані на конкурсних засадах. При цьому критеріями для відбору є якість та вартість послуг

(зокрема, негативним є досвід, коли вартість банківського обслуговування у деяких касах, що знаходяться у приміщеннях органів влади, значно перевищує вартість аналогічних послуг у інших банківських відділеннях).

### III. Керівництво та персонал

3.1.\* Призначено керівника ЦНАП.

3.2. ЦНАП укомплектовано персоналом\* – підготовлено штатний розклад, план набору працівників.

3.3. Універсалізація персоналу (принаймні часткова) – оскільки цей підхід відкриває більші можливості для гнучкого використання персоналу та збалансованого обслуговування відвідувачів.

3.4. План навчання (підвищення кваліфікації) – розроблено план підвищення кваліфікації персоналу

### IV. Інше

4.1. Доступність та логістична зручність – наявність транспортного сполучення, місць для паркування приватного транспорту тощо.

4.2. Чи існують плани створювати мережу таких офісів – філій/територіальних пунктів/аналогічних офісів – у великих містах жодного мега-офісу не вистачить для належного обслуговування відвідувачів.

4.3. Запроваджена система опитування населення – відслідковуються обслуговування, існує план покращення роботи.

4.4. Додаткові критерії – особливості, які потрібно відмітити, – свої в кожному місті.

\* – обов'язкові до виконання.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

### Наявні проблеми у сфері адміністративних послуг:

– відсутність достатньої інформації щодо порядку отримання адміністративних послуг (хто, де, коли і як надає певну адміністративну послугу?);

– терміни, встановлені для надання деяких послуг, є необґрунтовано тривалими;

– органи влади розпорошені територіально;

– у більшості органів існують обмежені дні та години прийому;

– складність процедури надання більшості адмінпослуг - необхідність звернення до декількох органів для вирішення питань, які передують отриманню кінцевого документа;

– необхідність збору замовником інформації з різних органів для отримання "кінцевого" документа;

– ставлення до замовника як до прохача, орієнтація не на сприяння в задоволенні запиту особи, а на формальне дотримання правил;

– не обладнані місця очікування для замовника, відсутність зручностей для людей з обмеженими фізичними можливостями;

– неналежне виконання вимог законодавства: вимоги щодо подання документів, не передбачених законодавством;

– порушення термінів надання окремих видів адміністративних послуг та відсутність дієвого моніторингу за цим.

### **Що дало створення ЦНАП у містах Винниця, Івано-Франківськ, Луганськ, Хмельницький**

Побудована **ефективна система надання адміністративних послуг** шляхом створення центрів надання таких послуг, яка дає змогу вирішити більшість проблем у цій сфері.

#### **Сутність системи надання адміністративних послуг**

В одному місці замовник може одержати інформацію, консультацію та всі (або майже всі) послуги органу влади (учасника центру) без його участі у визначений законом термін (або і швидше) у відповідно облаштованому приміщенні.

#### **Ключові новації ЦНАП:**

- відкрите приміщення;
- зонування приміщення;
- дизайн робочого місця працівника з орієнтацією на відвідувача;
- універсалізм в обслуговуванні;
- новий документообіг (інформаційні технології).

#### **План дій щодо створення ЦНАП (основні групи завдань):**

1. Підготовка приміщення і персоналу.
2. Розробка основних документів.
3. Визначення переліку органів влади.
4. Формування реєстру послуг.
5. Створення стандартів, регламентів, ІК, ТК для опису надання послуг.
6. Технічне і програмне оснащення.
7. Складання графіку роботи органів влади.

#### **Основні документи ЦНАП (кейс досліджуваних міст України):**

1. Концепція / Програма поліпшення якості надання послуг.
2. Положення про центр.
3. Реєстр послуг центру.
4. Стандарти, регламенти, ІК і ТК для опису послуг.

#### **Позитиви ЦНАП для влади:**

1. Задоволені громадяни.
2. Впорядковані та покращені умови праці службовців.
3. Раціональні процедури прийняття рішень керівництвом.
4. Мінімізація умов для корупції.
5. Покращення інвестиційного клімату.

#### **Основні групи вимоги до оцінювання діяльності Центру надання адміністративних послуг**

за “Матрицею оцінки Центру адміністративних послуг – місто” (див. додаток 10)

(Розроблено Координаційним центром з упровадження економічних реформ в Україні при Президентові України)\*

---

\* Горностаї М. Огляд відкриття Центрів адміністративних послуг в обласних центрах. Матриця оцінювання / М. Горностаї, О. Саєнко // Нове законодавство про адміністративні послуги та кращі практики [Текст]: матер. конф. (16 листопада 2012 р., м. Київ). — К.: [б. в.], 2012.

**I. Вимоги до організації роботи:** Центр адміністративних послуг офіційно відкрито; принцип “єдиного офісу”; принцип “єдиного вікна”; взаємодія з ЦОВВ; затверджено Регламент роботи та Положення про центр; На кожну послугу розроблені інформаційна та технологічна картки (або їх аналоги); організація надання адміністративних послуг адміністраторами.

**II. Вимоги до офісу з надання послуг:** \* приміщення введено в експлуатацію;\* окреме приміщення; спеціальні можливості; розміри приміщення передбачають подальше розширення переліку послуг, що надається;\* відкрите та просторе приміщення, у якому здійснюється прийом відвідувачів; наявність секторів у приміщенні; умови для збереження бланків документів суворого обліку; облаштування;\* приміщення оснащено меблями та необхідним обладнанням;\* наявні інформаційні стенди;\* місце для заповнення документів, необхідних для надання адміністративних послуг; зв'язок, зокрема Інтернет (модем або виділена лінія); санвузол для відвідувачів; заявки реєструються у інформаційній системі, активність адміністраторів можна моніторити;\* розширений “режим роботи” (приймних годин) зорієнтований на відвідувачів; система регулювання черги; створення “рецепції”, тобто кількох посад “першого контакту”; організація порядку вирішення справи, що надає можливість отримання послуги невідкладно (за одне відвідування); поділ офісу на фронт-офіс та бек-офіс; Надання в приміщенні офісу “супутніх послуг”.

**III. Керівництво та персонал:** \* призначено керівника центру надання послуг; план навчання (підвищення кваліфікації); універсалізація персоналу (принаймні часткова); ЦНАП укомплектовано персоналом \*

**IV. Інше** (доступність та логістична зручність; запроваджена система опитування населення; чи існують плани створювати мережу таких офісів)

\*- обов'язкові до виконання

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть проблеми у сфері адміністративних послуг.
2. Які результати від створення ЦНАП можна очікувати?
3. У чому полягає сутність системи надання адміністративних послуг?
4. Наведіть ключові новації ЦНАП.
5. Назвіть основні групи завдань Плану дій щодо створення ЦНАП.
6. Наведіть основні документи ЦНАП (за досвідом досліджуваних міст України).
7. Які позитиви ЦНАП для влади Ви можете назвати?
8. У яких містах України ЦНАП визнані кращими за результатами пілотного оцінювання у 2012 р.?
9. Наведіть основні вимоги до організації роботи ЦНАП за Матрицею оцінки Центру адміністративних послуг – місто.
10. Наведіть основні вимоги до офісу з надання послуг ЦНАП за Матрицею оцінки Центру адміністративних послуг – місто.
11. Наведіть основні вимоги до керівництва та персоналу у ЦНАП за Матрицею оцінки Центру адміністративних послуг – місто.
12. Наведіть основні вимоги до питань доступності та логістичної зручності ЦНАП за Матрицею оцінки Центру адміністративних послуг – місто.



## РОЗДІЛ 5

# ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ\*

5.1. Підходи концепції Маркетингу 3.0 для підвищення якості адміністративних послуг.

5.2. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг.

5.3. Напрями формування сервісної культури органів публічної влади.

5.1. Підходи концепції Маркетингу 3.0 для підвищення якості адміністративних послуг

Стратегічні завдання підвищення якості адміністративних послуг та удосконалення управління сферою публічних послуг вимагають впровадження сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів.

У цьому контексті для державних службовців є корисним ознайомлення з інструментами маркетингу послуг, що створює умови для виявлення вимог споживачів та визначення можливостей їх задоволення. Маркетинг послуг – це ті дії, завдяки яким послуги доходять до клієнта.

Чому саме вчення про маркетинг послуг є актуальним для інтенсифікації процесів модернізації державного управління на початку XXI сторіччя? Це пов'язано з новими поглядами на призначення і завдання маркетингу що виникли у відповідь на глобальні тенденції розвитку сучасного світу.

**Нове визначення маркетингу сформульовано Американською маркетинговою асоціацією в 2008 р. :** *“Маркетинг є діяльністю, сукупністю інститутів і процесів з створення, поширення, реалізації та обміну пропозиціями, цінними для користувачів, клієнтів, партнерів і суспільства загалом”*[17].

Поява у новому визначенні слова “суспільство” констатує нові тенденції: вплив маркетингу виходить далеко за межі привітних взаємовідносин між організаціями і окремими людьми. Це визначення також показує готовність маркетингу вирішувати злободенні культурні проблеми суспільства.

З початку 2000-х р. інформаційні технології проникли на основні ринки і розвинулись в те, що сьогодні називають технологіями “нової хвилі”. Технології

---

\* матеріали підготовлено А. Ліпенцевим.

“нової хвилі” складаються з чотирьох основних сил: *дешеві комп’ютери, мобільні телефони, недорогий Інтернет і програне забезпечення з відкритим вихідним кодом*. Ці технології дозволяють окремим особистостям самовиражатися і співпрацювати з іншими людьми. Поява технологій “нової хвилі” спричинила ситуацію, коли сучасність називають “*ерою участі*”. У цю еру люди і створюють, і споживають новини, ідеї та розваги.

Технології “нової хвилі” дають споживачам можливість стати учасниками процесів створення послуг – “*професійними споживачами*”, а гуру маркетингу Ф. Котлер констатував у 2010 р. [17] появу нової маркетингової концепції – “*маркетингу 3.0*”. Ці напрацювання добре корелюються з вище узагальненими (див. розділ 1) напрямками модернізації сучасного державного управління, а також дають практикам державного управління чіткі орієнтири щодо можливостей перенесення у прикладну площину цих концептуальних підходів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Напрямки розвитку маркетингу адміністративних послуг у контексті концепцій “маркетингу 3.0” та концепції “нового публічного врядування”\***

№ з/п	Вид діяльності	Діюча маркетингова концепція	Маркетингова концепція 3.0	Нове публічне врядування New Public Governance
1	Управління послугою/товаром	Чотири Р (продукт, ціна, просування, місце)	Спільна творчість	Якісні адміністративні послуги-продукт співпраці держави і недержавних акторів.
2	Управління споживачем	STP (сегментація, вибір цільового сегменту, позиціонування)	Сприяння співтовариствам споживачів	Спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади у тому числі і через “технології нової хвилі”

Маркетингова концепція 3.0 пропонує практикам сфери публічного управління принципово нові інструменти, які дозволяють державним організаціям різних країн, що надають послуги, ефективно функціонувати в умовах невизначеного і турбулентного зовнішнього середовища. Головна ідея полягає у акцентах *на спільній і творчій співпраці споживачів і службовців* органів публічної влади щодо покращення якості адміністративних послуг.

**5.2. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг**

Нагальність реалізації завдань стратегій реформування державного управління в Україні [10, 31, 41, 43, 44] обумовлює потребу у розробці теоретичних засад та методичних аспектів розвитку лідерства і підвищення ефективності процесів управління персоналом (HRM) в органах публічної влади для переорієнтації діяльності державних службовців на надання якісних послуг громадянам.

\* наводиться за Ф. Котлер, 2011; доповнено А. Ліпенцевим, 2013.

Успішність здійснення реформ в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників у державних установах та організаціях різних форм власності здійснювати управлінське лідерство.

Наведемо деякі з визначень поняття “лідерство”:

– є функцією лідера, послідовників та ситуаційних змінних;

– це процес впливу і підтримки індивідуом інших людей, спрямованих на досягнення цілей.

Лідери – це люди, чії дії впливають на інших більше, ніж дії інших людей впливають на них самих.

Управлінське лідерство це – сукупність людей і відносин, у центрі яких знаходиться лідер, а також особливі стосунки між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у контексті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов’язків кожним з учасників.

**Лідерство це – здатність керувати і захочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей\***

**Лідер**

**Передбачає майбутні події** і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам.

**Повідомляє своє бачення колегам та підлеглим**, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місці колективу.

**Використовує власний ентузіазм** для того, щоб вести інших до досягнення результатів.

**Демонструє розуміння повної картини** і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань).

**Готує свій підрозділ до змін.**

**Допомагає підлеглим прийняти зміни**, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших.

**Змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації.**

**Створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших**, організовує робочі ситуації з метою ефективно виростити знання, уміння і навички підлеглих.

**Швидше дає можливість підлеглим самим вирішити проблему**, ніж просто сам приймає рішення за них.

**Виражає свої почуття і переконання**, з одного боку, сміливо, і – з іншого, зважаючи на почуття і переконання інших людей.

Лідерство реалізується через спроможність керівника впливати на інших людей. Важливим для здійснення лідерства є розуміння керівником можливостей впливати на мотивацію через методи, які імпліцитно має кожен управлінець.

---

\* Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [Електронний ресурс]: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012 р. — Режим доступу : <http://nads.gov.ua/sub/hmelnitska/ua/publication/content/39474.htm?5398224032=5f0a17535aafdede5c5a9b494c424881>.

Таблиця 5.2

Методи впливу на мотивацію, які є у лідера

№ з/п	Групи методів/психологічна основа	Методи впливу на мотивацію
1	Підвищення внутрішніх зобов'язань працівника	– Допомога працівникові; – Демонстрація довіри; – Увага до успіхів і досягнень працівника
2	Гра на значущих для працівника потребах	– Звернення до кращих відчуттів; – Гра на самоповазі; – Гра на амбіціях
3	Розвиток співробітників	– Навчання працівника; – Підвищення статусу працівника
4	Емоційне зараження	– Заразити (захопити) ідеєю; – Надихнути на поліпшення в роботі; – Захопити процесом виконуваної роботи
5	Опора на робочу групу (команду)	– Поліпшення психологічного клімату в групі; – Використання неформального спілкування; – Підвищення згуртованості команди

До ключових питань філософії управління людськими ресурсами сучасної сервісної організації дослідники та практики відносять поняття прихильності людини організації та емоційної залученості “включеності” персоналу (*employee engagement*). За твердженнями фахівців стратегії HR-менеджменту успішних сервісних організацій створюються, щоб “підвищити єдність організації, прихильність співробітників, гнучкість і якість роботи” [5]. У цьому контексті на сьогодні важливим аспектом є розвиток емоційних компетенції лідера та службовців [9, 22].

На думку професора П. Касса, саме емоційні компетенції та енергетика лідера, важливі передумови формування креативного організаційного середовища у якому розкриваються таланти кожного, а службовці будуть прагнути працювати творчо та проявлювати ініціативу, що дозволить забезпечити розвиток сервісних та інноваційних характеристик організаційної культури органів публічної влади [56].

Вивчення досвіду публічної служби Канади доводить вірність наведених нами тверджень теоретиків. Саме здатність формувати включеності/емоційної залученості персоналу (*employee engagement*) покладено до “Ключових компетенції лідерства” для службовців у публічній службі Канади, а саме максимальну мобілізацію людей, організацій та партнерів на досягнення організаційних завдань. Фактично очікується що лідер зможе досягнути повної професійної, соціальної та емоційної інтеграції людини у справи органу публічної влади, і досягнення за рахунок цього максимально можливої ефективності та результативності діяльності службовців [66, 67].

Розглянемо адаптовану актуальну “Модель Розвитку Лідерства “Service Ontario”\* [65], розроблену для забезпечення ефективного керівництва персоналом структур “Servic Ontario” – сервісної організації яка зорієнтована на надання якісних послуг громадянам у провінції Онтаріо (на регіональному та місцевому рівнях) . У моделі окремим напрямком виділено саме розвиток “включеності персоналу (employee engagement) – формування відносин” (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Модель розвитку лідерства Service Ontario (адаптовано А. Ліпенцевим, 2012 р.) [65]

#### Формування бачення:

- забезпечує цінності організації підтримки та комунікації, які об'єднують пріоритети та забезпечують відкритість комунікацій в команді;
- сприяє здійсненню командою керівництва короткострокового та довгострокового планування та розробці організаційних стратегій;
- розробка оперативних цілей.

#### Досягнення результатів:

- реалізує стратегії і забезпечує ресурси для надання послуг;
- вирішує проблеми з командою і приймає на себе відповідальність за результат виробництва;
- бере участь в оперативному плануванні і виконанні тактичних планів;
- розробляє та реалізує тактичні плани;

\* Укладач вдячний Дж. Хартман (J. Hartman) Director Organizational Development Service Ontario за надання цих матеріалів.

– прикладає зусилля для досягнення оперативних цілей якості послуг (продуктів);

– досягає своєчасної реалізації проектів і якісного надання послуг через “включеність” і планування ресурсів, щоб забезпечити досягнення результатів;

– веде своєчасну доставку проектів і послуг через включеність і планування ресурсів, щоб забезпечити, досягнення результатів;

– встановлює та підтримує оперативний контроль;

– розробляє стратегії щодо врахування ризиків.

**Формування відносин та “включеності” (engagement):**

– створює умови для досягнення результатів командою у процесі управління змінами;

– набирає і розвиває членів команди;

– підтримує розвиток співробітників, управляє продуктивністю і надихає співробітників;

– управляє талантами і розвиває персонал до рівня менеджера;

– дослуховується до думки клієнтів та працівників.

Основні компетенції лідерства в “Servic Ontario”: **надихає, об’єднує, забезпечує, перетворює.** Цим і обумовлено вимоги до моделі поведінки керівника:

– забезпечує баланс пріоритетів у контексті бюджетних, кадрових і ділових цілей;

– ідентифікує та визначає пріоритетні напрями, а також виявляє потенційні перешкоди, обмеження та ризики/залежності;

– забезпечує прогрес, відповідність управлінських документів та правильність вжитих заходів і укладених угод;

– направляє процеси прийняття рішень, де це можливо;

– підтримує високий рівень орієнтації на клієнта – сервісного фокусу у команди;

– формує у членів групи почуття відповідальності, розуміння один одного;

– обговорює/розглядає критичні питання з управління таким чином, щоб полегшити їх вирішення;

– доводить спірні і суперечливі позиції об’єктивно і дипломатично;

– забезпечує громадянам/клієнтам можливість вчасно одержувати послуги;

– уточнює пріоритети/фокус діяльності не менше ніж раз на рік;

– підтримує включеність працівників і підвищення ефективності виконання їх діяльності;

– прискорює навчання та розвиток інших за допомогою коучинга.

Виявляє індивідуальні навчальні потреби підлеглих, забезпечує індивідуальний підхід та навчання у процесі управлінського спілкування, досягає підтвердження їх розуміння та ефективності діяльності.

Активно спілкується з підлеглими і забезпечує зворотній зв’язок, заохочення і підтримку дії для впровадження заходів.

Підтримує та розвиває модель організаційної поведінки публічних службовців, яка сприяє досягненню позитивних результатів.

Вимоги до і напрямки розвитку лідерства на рівні провінції в межах структур “Servic Ontario”: добре співвідносяться (коррелюються) з Ключовими компетенціями лідерства для публічної служби Канади.

Керівництвом публічної служби Канади для здійснення обслуговування громадян розроблено Ключові Компетентності Лідерства, що відображають навички, здібності і характеристики, які усі державні службовці повинні демонструвати для того, щоб дати гідні відповіді на виклики сьогоденного і завтрашнього дня.

### **Ключові компетенції лідерства**

для публічних службовців у публічній службі Канади

#### **1. Цінності та етика Values and Ethics:** обслуговувати з чесністю та повагою:

– обслуговування Канадців: забезпечуючи цілісність особистих і організаційних практик; демонструючи пошану до клієнтів/громадянам і відповідність принципам публічної служби;

– створення робочого середовища(робочих місць): де керівники і співробітники з повагою odnosяться до громадян і колег; враховується принцип різноманітності; де процеси ухвалення рішень і укладення договорів здійснюються прозоро і справедливо;

– усвідомлення персональної відповідальності керівників, співробітників і організації загалом за прийняті рішення і дії.

#### **2. Стратегічне мислення Strategic Thinking:** інноваційність через аналіз та проектування:

– консультування і планування на основі аналізу проблем і тенденцій, співвіднесення стратегій, програм і планів із реальними завданнями, можливостями і потенціалом організації;

– розробка стратегій, які чутливі до потреб різних зацікавлених сторін і партнерів, що відбивають стратегічні напрями розвитку публічної служби, і позиціонування організації на успіх.

#### **3. Включеність Engagement:** мобілізація людей, організацій та партнерів:

– залучення людей, організацій і партнерів до вироблення цілей, виконання планів і досягнення результатів;

– використання переговорних навичок і адаптивності для інтеграції співробітників навколо організаційних завдань у процесі спільної діяльності, для підвищення ефективності і результативності;

– створювати умови для залучення до спільної діяльності і здійснення стратегічного управління широкого кола зацікавлених осіб/організацій.

#### **4. Досконалість управління Management Excellence:** результативність управління, HRM, управління фінансами:

– досягти максимальної відповідності цілей службовців і цілей організації через узгодження очікувань службовців, робочих завдань і системи управління з організаційною стратегією;

– забезпечення цілісності, відповідальності і управління інформацією та знаннями на усіх рівнях організації;

– досягнення результатів за рахунок максимальної організаційної ефективності і стійкості.

Ці Ключові Компетентності Лідерства відображають цільові поточних і майбутніх пріоритети лідерства в Публічній Службі Канади.

Керівництво Публічної Служби Канади рекомендує використовувати ці лідерські компетенції як орієнтири: для оцінки керівників; для самооцінки на відповідність вимогам роботи; планування майбутніх посад в публічній службі.

Актуальною для формування системи якісного надання послуг у сучасних українських органах публічної влади є концепція “двигуна лідерства” Н. Тічі, згідно якої:

- лідери вищого рівня – виховують лідерів нижчого рівня;
- щоб виховувати нових лідерів, діючі лідери повинні мати так звану “точку зору, що передається” (Teachable Point of View).

Це система із трьох елементів:

- ділових – ідей (з розвитку професійної діяльності);
- цінностей;
- емоційної енергії та рішучості.

На думку Н.Тічі, видатні лідери, досягаючи своїх цілей, не просто використовують своїх послідовників, а й навчають їх, прагнучи перетворити їх із послідовників у самостійно мислячих лідерів. За цього лідери розглядають власне навчання і навчання інших як одну зі своїх основних функцій і використовують для цього будь-які можливості. Більше того, виховання нових лідерів у таких організаціях стає частиною корпоративної культури, таким чином включається “двигун лідерства”.

Діючі керівники повинні володіти методикою виховання нових лідерів для організації. Вивчення та адаптація запропонованих підходів формування лідерства на усіх рівнях виконавчої влади та формування відповідної інноваційної організаційної культури на засадах певної “корпоративної педагогіки” за концепцією “двигуна лідерства” Н.Тічі – особливо актуальні для України у контексті процесів формування системи надання адміністративних послуг.

### 5.3. Напрями формування сервісної культури органів публічної влади

Системне формування та підтримка відповідної організаційної культури є однією з передумов досягнення сервісної орієнтації у діяльності державних установ та організацій.

Організаційна культура це:

1. Складна композиція базових припущень, які прийняті членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах і цінностях, що визначають для персоналу орієнтири поведінки. Ці принципи та ціннісні орієнтації передаються індивідам через “символічні” та атрибутивні засоби духовного і матеріального оточення всередині організації\*\* [19].

2. Іманентна організації свідомість, що має витоки в поведінці її членів та керує формальними і неформальними моделями організаційної поведінки.

3. Колективне ментальне програмування, яке відрізняє представників однієї соціо-економічної системи від інших.

---

\* Ліпенцев А. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т. Т. 8 / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президенті України. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 385.



4. Психологічний актив організації, який може бути використаний для прогнозування фінансових результатів через п'ять років.

У сучасних умовах пріоритетними для формування організаційної культури та організаційної поведінки в органах публічної влади є орієнтація на такі основні цінності: якість робочого життя та досягнення балансу між роботою та життям. Якість робочого життя – це якість відчуттів людини на робочому місці. Висока ефективність має супроводжуватися високим рівнем задоволення службовцем роботою, що забезпечує у діях керівництва: делегування; довіра; винагорода; чуйність. Баланс між роботою і життям – це створення впевненості у тому, що робочі вимоги розумно узгоджуються з особистим життям людини та її позаслужбовими обов'язками. Наведені ключові цінності передбачають, що організація основним пріоритетом вважає інтереси людей.

Найбільш фундаментальне питання, яке стоїть перед будь-якою організацією, що розпочинає трансформацію обслуговування, є зміна культури.

Зміна культури вимагає часу, діалогу, вміння слухати і роботи з персоналом на багатьох рівнях.

Необхідні специфічні (спеціальні) плани, щоб продемонструвати і зміцнити намір підприємства відійти від обслуговування, орієнтованого на відділи (департаменти) і на місто, до обслуговування, орієнтованого на громадянина в процесі роботи.

Необхідне належне управління, щоб на практиці продемонструвати, як нова культура буде виражатись внутрішньо і зовнішньо.

Добре відомо, що організації змінюються тільки тоді, коли відбуваються зміни в культурі працівників і їхній поведінці на всіх рівнях організації.

Поведінка (манери) персоналу у формі рішень та послуг, які вони надають, змінюється тільки тоді, коли принципи, що застосовуються, і організація роботи є добре зрозумілими.

Зміни в організації роботи є ознаками змін в культурі, що демонструють відданість організації або підприємства клієнтам.

Зміна культури є видимою, коли покращується рівень обслуговування, ліквідовано дублювання, зменшено помилки, пілотні проекти ведуться за участю громадян і, нарешті, процеси постійно вдосконалюються.

**Завдання (цілі) Service Ottawa на 2012 – 2014 рр. зосереджуються на громадянах і персоналі:**

1) покращуючи задоволеність громадян/клієнтів, покращити досвід і взаємодію громадян і персоналу щодо послуг міста;

2) покращуючи виконавчу (операційну) здатність, покращити ефективність і результативність процесу надання послуг для досягнення рівня обслуговування, який є схвалений Радою і чітко донесений до громадян і персоналу;

3) покращуючи зацікавленість працівників: покращити загальну задоволеність персоналу, який надає і підтримує послуги міста.

“Дорожня карта з підвищення якості послуг у м.Оттава 2012 – 2014 рр.”  
Institute on Governance\*

\* Режим доступу: <http://iog.ca/>.

Доцільно визначити основні атрибути культури досконалості у наданні послуг у державному секторі [20, 67]:

1. Прихильність до високої якості обслуговування – публічні службовці та керівники чітко зорієнтовані на високу якість в обслуговуванні громадян та клієнтів і задоволення їх потреб, незалежно від каналу надання послуг та місцезнаходження.

2. Громадянин/клієнт у центрі уваги – публічні службовці та керівники забезпечують зорієнтованість усіх рішень на досягнення інтересів громадянина/клієнта (зовнішнього або внутрішнього). Постійне вдосконалення програм та механізмів залучення зацікавлених сторін.

3. Постійне підвищення якості обслуговування – публічні службовці та керівники забезпечують перманентне покращення якості та своєчасності обслуговування громадян/клієнтів, а також партнерів шляхом прогнозування та адаптації до потреб.

4. Інноваційне організаційне середовище – публічні службовці та керівники забезпечують інноваційний підхід і співпрацю для досягнення бажаних результатів, а також мають відповідні інструменти, ресурси та організаційну підтримку для діяльності.

5. Включеність/емоційна залученість персоналу (*engagement*) – кожен із службовців має вирішальне значення для успіху організації, керівникам необхідно досягнути/забезпечити інтегрованість та продуктивність кожного співробітника на сто відсотків у процесі надання послуг.

6. Підтримуюче лідерство – необхідно забезпечити розвиток лідерства на всіх організаційних рівнях. Внески керівників повинні бути реальними, постійно видимими, відображати значення організації, а також підтримувати, заохочувати та сприяти досягненню співробітниками високих результатів.

7. Чуйний сервіс – публічні службовці та керівники повинні оперативної виявляти та швидко реагувати на зовнішні або внутрішні потреби громадянина/клієнта та забезпечувати належний рівень сервісу, знаходячи підхід до кожного громадянина/клієнта).

8. Постійне навчання – публічні службовці та керівники повинні постійно вдосконалювати свої навички через організаційне навчання. Ідеологія концепції “організація, що навчається”.

Хотілося би більше звернути увагу на пункт 5 вищенаведених основних атрибутів культури досконалості у наданні послуг “включеність/емоційна залученість персоналу (*engagement*)”. В управлінні персоналом у вітчизняній публічній службі цей термін поки що практично не використовується, а саме з розвитком (підсиленням) включеності HRменеджери сучасних публічних служб пов’язують можливості покращення якості надання адміністративних послуг. Включеність – це прагнення співробітників робити максимальний внесок у розвиток і успіх своєї організації.

Фахівці глобального консалтингового HR-холдингу “Hewitt Associates” вважають, що лише за критерієм включеності/емоційної залученості персоналу (*Employee Engagement*) можна говорити не тільки про прийняття і розуміння співробітником цілей компанії, але і про його прагнення і зусилля, що робляться для досягнення конкретних результатів.

Модель включеності “Hewitt Associates” [53] передбачає, що про включеність персоналу може свідчити така їх поведінка:

а) співробітники постійно позитивно відзиваються про організацію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів;

б) співробітники постійно відчувають потребу бути частиною організації;

в) співробітники прикладають додаткові зусилля на користь організації за власною ініціативою.

Саме тип поведінки в) дослідники компанії “Hewitt” вважають визначальним. У решті випадків можна бути упевненим тільки в лояльності і задоволеності співробітника.

З трьох видів поведінки складається модель включеності “Hewitt” з “S”:

Say (висловлюватись) – Stay (перебувати) – Strive (старатися).

Навіть якщо нелояльні службовці в органі публічної влади домінують, можна налаштувати команду на високу якість послуг, цілеспрямовано працюючи з основними факторами, що підвищують включеність. Однак найскладніше в управлінні включеністю – вірно визначити ці чинники. Фактори включеності неповторні не тільки для кожного органу публічної влади, але і для кожної з груп співробітників.

Дослідження практики сервісних організацій та напрацювання науковців [18, 28, 47] дають змогу виділити основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури, на яких базується формування культури чуйного ставлення до клієнтів у:

1) доброзичливі і комунікабельні службовці;

2) мінімізація ступеня формалізації. Працівникам, зайнятим у сфері обслуговування, бажано надавати певну свободу у діях, щоб вони могли оперативнo реагувати на мінливі потреби клієнтів;

3) наділення службовців широкими владними повноваженнями. Службовці, яким надається можливість самостійно приймати багато рішень, що стосуються обслуговування клієнтів, роблять все, що, на їхню думку, необхідно для задоволення клієнтів;

4) сформоване вміння слухати зовнішніх та внутрішніх клієнтів;

5) ясність організаційних ролей;

6) включеність/емоційна залученість службовців.

Фактично завдання лідера полягає у створенні такого середовища, у якому службовці захочуть і зможуть розкрити свої здібності і реалізувати потенціал. До основних напрямків формування культури високої якості послуг в органах публічної влади через створення цілісної системи управління персоналом (варіант) належать:

а) запровадження управління персоналом на засадах компетенцій;

б) відбір відповідних кандидатів;

в) процеси адаптації та навчання;

г) наділення службовців владними повноваженнями;

д) розвиток лідерства на усіх рівнях організації;

е) система оцінки результатів роботи;

ж) управління системою заохочень і винагороди.

**Запровадження управління персоналом на засадах компетенцій.**

Компетенція – це синтез знань, навиків, досвіду та практики. Компетенція – це

відповідні навички, вміння, знання або поведінкові характеристики, які впливають на ефективність виконання роботи та часто пов'язані з організаційними цілями. Компетейні профілі (моделі компетенцій) – це низка спеціальних компетенцій для організації; функціональної спільноти/професійної групи або певної посади. Для надання послуг особливо важливі соціальні та емоційні компетенції (див. додатки 12, 13) (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Графічна модель складових компетенцій\*

Модель повинна відповідати загальній стратегії надання якісних адміністративних послуг та включати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Компетенції зорієнтовані на об'єктивізацію оцінки керівників та спеціалістів, які займаються неструктурованою діяльністю, що передбачає високий ступінь свободи та творчості [22, 23].

\* Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / А. В. Ліпенцев, О. В. Тимошенко // Ефективність державного управління [Текст]: зб. наук. пр. Вип.6/7. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. — С. 201—207.



Рис.5.3. Застосування компетенцій у здійсненні функцій управління персоналом \*\*

Наказом Нацдержслужби України №148 від 20.07.2012 р. введено у дію “Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах”, а також наведено ряд визначень понять, а саме:

1. Профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків.

2. Ключові вимоги до рівня професійної компетентності осіб – знання, уміння і навички, якими повинен володіти державний службовець для результативної роботи, що підтримують цінності та призначення державного органу, його місію.

3. Показники поведінки – стандарти ефективної поведінки, які спостерігаються в діях особи, що володіє конкретними знаннями, уміннями і навичками.

На засіданні Уряду 13 травня 2013 р. прийнято Постанову Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року”. Перший етап (2013 – 2014 рр.) має на меті послідовне створення системи управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом. Державна цільова програма розвитку державної служби спрямована на удосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі шляхом: впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі державних службовців. Важливим є формування профіля компетентності службовців, які надають послуги з вимогами до знань, якостей, навиків, поведінки, які необхідні для надання адміністративних послуг. Основний акцент потрібно робити на розвиток елементів соціальних та емоційних компетенцій.

\*\* Ліпенцев А. Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу / А. Ліпенцев : у контексті формування культури управління державними установами – Державне будівництво [Електронний ресурс]. — 2007. — № 2 Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/debu/2007-2/doc/3/01.pdf>.

**Відбір.** Формування культури чуйного ставлення до клієнтів найкраще починати з прийому на роботу людей, риси характеру і погляди яких відповідають вимозі орієнтації на обслуговування (йдеться про людей, яким належить вступати в безпосередній контакт із клієнтами). Зокрема, результати досліджень показують, що доброзичливість, ентузіазм і уважність у сервісних службовців позитивно впливають на те, як клієнти сприймають якість одержуваного обслуговування.

**Запровадження процедур адаптації та ідеології “організації, що навчається”.** Організації, які намагаються стати більш чуйними до потреб клієнтів, необхідно акцент зробити на навчанні. Надзвичайно важливою є наявність процедур соціально-психологічної та професійної адаптації. Основою навчання є педагогічна діяльність керівника/коучинг (корпоративна педагогіка), а також пропрацьовані механізми наставництва. Запровадження процесів адаптації та ідеологія “організації, що навчається”; конкретний зміст програм навчання службовців має диференціюватися у залежності від виявлених потреб та завдань, проте, в будь-якому випадку, вони повинні надавати якомога більш повні знання про стандарти надання послуг, навчати майстерності “активного слухання”, вміню виявляти турботу про клієнта і правильно висловлювати свої емоції.

**Наділення владними повноваженнями.** Службовці певною мірою наділяються правом самостійно приймати рішення, що стосуються їх повсякденної роботи.

**Сервісне лідерство на усіх рівнях органу публічної влади.** Лідери на усіх ієрархічних рівнях у культурах чуйного ставлення до клієнтів постійно демонструють своїми словами і вчинками підвищену увагу до потреб і запитів клієнтів.

**Оцінка результатів роботи.** Оцінка діяльності службовців на основі їх поведінки, тобто на основі таких критеріїв, як старанність, доброзичливість, вміння працювати в колективі і вирішувати проблеми клієнтів, сприяє підвищенню якості обслуговування. Така оцінка наділяє робітників більшим ступенем контролю над обставинами, що впливають на те, як їх робота буде оцінена, тому вони прагнуть обслуговувати клієнтів як найкраще.

**Системи заохочення і винагороди.** Якщо керівництво організації хоче домогтися високої якості обслуговування клієнтів, воно повинно заохочувати і винагороджувати старанність працівників, спрямовану на “догодження” клієнтам, а також заохочувати матеріально і просувати службовців по посадах залежно від того, наскільки якісно вони надають послуги.

Наведемо приклад вітчизняної клієнтоорієнтованої організації щодо успішного досвіду формування культури якісних послуг, через поетапне створення цілісної системи управління персоналом, із акцентом на розвиток вищенаведених характеристик сервісної культури у кожному з її елементів (варіант):

**Побудова процедур:**

- підбір персоналу;
- адаптація;
- оцінка;
- навчання;
- мотивація.

**Впровадження процедур:**

- навчання топ та лінійного менеджменту;

- навчання службовців;
- контроль виконання;
- дисциплінарна практика.

**Моніторинг якості і відповідності процедур цілям:**

- аналіз результатів оцінки випробувального терміну;
- аналіз структури звільнень;
- аналіз задоволеності персоналу;
- оцінка ключових показників управління персоналом.

Можна виділити основні характеристики лідерства для формування сервісної культури органів публічної влади:

- заохочення за позитивне сильніше, ніж покарання за негативне;
- помилки розглядаються, як можливість для навчання;
- заохочення і підтримка ініціативності, інноваційності та креативності;
- мінімізація проявів мікроменеджменту – менше перевірок, більше довіри службовцям;
- нагородження за ефективність, просування за здібності;
- керівник – це не контролер, а коуч;
- співробітники будуть ставитися до клієнта так, як Ви ставитеся до співробітників;
- за досягнення переваг в обслуговуванні мають винагороджуватися як окремі працівники зокрема, так і команди загалом.

Лідер має подавати приклад, викликати в інших бажання наслідувати його, створює обстановку довіри. Мотивуючим можна назвати керівництво, якщо керівник оцінює насамперед досягнення і розвиває цінні здібності, тобто підвищує енергію працівника, а не гасить її покараннями. Багато досліджень показують, що якщо всередині установи відносини недоброзичливі, конфліктні, грубі, то установа не здатна забезпечити надання якісних послуг.



Рис. 5.4. Графічна модель побудови культури довіри в організації

Розробниками напрямків удосконалення публічної служби Канади у XXI ст., на нашу думку, дуже вдало сформульовано стратегічну мету розвитку культурної парадигми:

**“Культура довіри – найкраща основа культури публічної служби. Довіра “є те, що дозволяє всім нам як особистостям і як командам бути максимально ефективними для роботи в інтересах громадськості” [57].**

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

### **Чим корисно для реформування сфери адміністративних послуг розуміння засад концепції Маркетингу 3.0**

Технології “*нової хвилі*” (*дешеві комп’ютери, мобільні телефони, недорогий Інтернет і програмне забезпечення з відкритим вихідним кодом*) дають споживачам можливість стати учасниками процесів створення послуг “*професійними споживачами*”.

### **Надання адміністративних послуг, згідно із підходами Нового публічного врядування (NPG) у контексті концепції Маркетинг 3.0**

#### **Управління послугою**

*Маркетинг 3.0 – Спільна творчість.*

*Нове публічне врядування – Якісні адміністративні послуги–продукт співпраці держави і недержавних акторів.*

#### **Управління споживачем**

*Маркетинг 3.0 – Сприяння співтовариствам споживачів.*

*Нове публічне врядування – Спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади, зокрема і через “технології нової хвилі”.*

#### **Лідерство**

*Здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей.*

#### **Лідерство – основні приклади ефективного поведінки**

*Згідно із вимогами до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби (Наказ Нацдержслужби України № 148 від 20.07.2012 р.)*

*Передбачає майбутні події, повідомляє своє бачення колегам та підлеглим; використовує власний ентузіазм; демонструє розуміння повної картини; готує свій підрозділ до змін; допомагає підлеглим прийняти зміни; змінює власні управлінські підходи; створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших; дає можливість підлеглим самим вирішити проблему; виражає свої почуття і переконання...*

**Модель Розвитку Лідерства для забезпечення якості послуг “Service Ontario” “Servic Ontario” – сервісна організація, яка зорієнтована на надання якісних послуг громадянам у провінції Онтаріо**

**Формування Бачення:** забезпечує цінності організації; сприяє здійсненню планування; розробляє оперативні цілі.

**Досягнення результатів:** реалізує стратегії і забезпечує ресурси для надання послуг; вирішує проблеми з командою; розробляє та реалізує тактичні



плани; прикладає зусилля для досягнення оперативних цілей якості послуг; забезпечує своєчасну реалізацію проектів і послуг через включеність і планування ресурсів; встановлює та підтримує оперативний контроль; розробляє стратегії щодо врахування ризиків.

**Формування відносин та включеності (engagement):** створює умови для досягнення результатів командою; набирає і розвиває членів команди; підтримує розвиток співробітників, надихає; дослуховується до голосу клієнтів та працівників; управляє талантами і розвиває персонал до рівня менеджера.

**Основні компетенції лідерства в “Servic Ontario”:**

Надихає, об’єднує, забезпечує, перетворює.

**Ключові компетенції лідерства для публічних службовців у публічній службі Канади**

**Цінності та етика Values and Ethics:** обслуговувати з чесністю та повагою; **стратегічне мислення Strategic Thinking:** інноваційність через аналіз та проектування; **включеність Engagement:** мобілізація людей, організацій та партнерів; **досконалість управління Management Excellence:** результативність управління, HRM, управління фінансами.

**Концепція “двигуна лідерства” Н. Тіччі**

Лідери вищого рівня виховують лідерів нижчого рівня. Діючі лідери повинні мати “точку зору, що передається” (*Teachable Point of View*). Це система з трьох елементів: ділових ідей (з розвитку професійної діяльності), цінностей, емоційної енергії та рішучості. Виховання нових лідерів у таких організаціях стає частиною корпоративної культури, таким чином, включається “двигун лідерства”. Вивчення та адаптація запропонованих підходів формування лідерства на усіх рівнях виконавчої влади та формування відповідної інноваційної організаційної культури на засадах певної “корпоративної педагогіки” – особливо актуально для формування системи надання адміністративних послуг.

**Дорожня карта з підвищення якості послуг у**

**м. Оттава 2012 – 2014 рр.**

**Зміна культури.** Найбільш фундаментальним питанням, яке стоїть перед будь-якою організацією, що розпочинає трансформацію обслуговування, є зміна культури. Зміна культури вимагає часу, діалогу, вміння слухати і роботу з персоналом на багатьох рівнях. Добре відомо, що організації змінюються тільки тоді, коли відбуваються зміни в культурі працівників і їхній поведінці на всіх рівнях організації. Поведінка (манери) персоналу у формі рішень та послуг, які вони надають, змінюється тільки тоді, коли принципи, що застосовуються, і організація роботи є добре зрозумілими. Зміна культури є видимою, коли покращується рівень обслуговування, ліквідовано дублювання, зменшено помилки, пілотні проекти ведуться за участю громадян, і нарешті, процеси постійно вдосконалюються.

**Організаційна культура**

Це складна композиція базових припущень, які прийняті членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах і цінностях, що визначають для персоналу орієнтири поведінки. Ці принципи та ціннісні орієнтації передаються

індивідам через “символічні” та атрибутивні засоби духовного та матеріального оточення всередині організації\*.

### Основні атрибути культури досконалості у наданні послуг у державному секторі

1. Прихильність до високої якості обслуговування.
2. Громадянин/клієнт у центрі уваги – публічні службовці та керівники.
3. Постійне підвищення якості обслуговування.
4. Інноваційне організаційне середовище.
5. Включеність/емоційна залученість персоналу (*engagement*).
6. Підтримуюче лідерство – розвиток лідерства.
7. Чуйний сервіс.
8. Постійне навчання – впровадження ідеології концепції “організації, що навчається”.

#### “Включеність”/емоційна залученість персоналу (*engagement*)

Це прагнення співробітників вносити максимальний внесок у розвиток та успіх своєї організації.

#### Модель “включеності” (*engagement*) “Hewitt Associates”

Передбачає, що про “включеність” персоналу може свідчити така їх поведінка:

- 1) співробітники постійно позитивно відгукуються про організацію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів;
- 2) співробітники постійно відчувають потребу бути частиною організації;
- 3) **співробітники прикладають додаткові зусилля на користь організації за власною ініціативою.** Поведінка, описана у пункті № 3 є визначальною.

#### Основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури:

Доброзичливі і комунікабельні службовці; певна мінімізація ступіні формалізації; наділення службовців певними владними повноваженнями; сформоване вміння слухати зовнішніх та внутрішніх клієнтів; ясність організаційних ролей; “включеність”/емоційна залученість службовців.

**Напрямки формування культури високої якості послуг в органах публічної влади через створення цілісної системи управління персоналом:** запровадження управління персоналом на засадах компетенцій; відбір відповідних кандидатів; запровадження процесів адаптації та ідеологія організації що навчається; наділення службовців певними повноваженнями; розвиток лідерства на усіх рівнях організації; система оцінки результатів роботи; управління системою заохочень і винагороди.

#### Згідно із Наказом Нацдержслужби України № 148 від 20.07.2012 р.

Профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення

\* Ліпенцев А. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т. 8 / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 385.

змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.

*Ключові вимоги до рівня професійної компетентності осіб* – знання, уміння і навички, якими повинен володіти державний службовець для результативної роботи, що підтримують цінності та призначення державного органу, його місію.

*Показники поведінки* – стандарти ефективної поведінки, які спостерігаються в діях особи, що володіє конкретними знаннями, уміннями і навичками.

**Для забезпечення високої якості процесів надання послуг через застосування управління на засадах компетентності**

Важливим є формування профіля компетентності службовців, які надають послуги з вимогами до знань, якостей, навичок, поведінки, які необхідні для надання адміністративних послуг. Основний акцент потрібно робити на розвиток елементів соціальних та емоційних компетенцій.

#### **Емоційна компетенція (емоційний інтелект) керівника**

Здатність відстежувати власні та чужі почуття і емоції, розрізнати їх і використовувати цю інформацію для мислення і дій. Здатність сприймати і розуміти прояви особистості, що виражаються в емоціях, керувати емоціями на основі інтелектуальних процесів. Виділяють два компоненти емоційного інтелекту: внутрішньоособистісний і міжособистісний. У рамках цього підходу емоційний інтелект поєднує у собі когнітивні здібності та особистісні характеристики. Розвиток емоційних компетенцій керівників та службовців є важливим для забезпечення якості надання адміністративних послуг.

**Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року” від 13.05.2013 р.**

Перший етап (2013 – 2014 рр.) має на меті послідовне створення системи управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом, удосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі шляхом: впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі державних службовців.

#### **Основні характеристики лідерства для формування сервісної культури органів публічної влади**

Заохочення за позитивне сильніше, ніж покарання за негативне. Помилки розглядаються, як можливість для навчання. Заохочення і підтримка ініціативності, інноваційності та креативності. Мінімізація проявів мікроменеджменту – менше перевірок, більше довіри службовцям. Нагороджувати за ефективність, просувати за здібності. Керівник – це не контролер, а коуч. Службовці будуть ставитися до клієнта так, як Ви ставитесь до службовців. За досягнення переваг в обслуговуванні мають винагороджуватися як окремі працівники зокрема, так і команди загалом.

#### **Стратегічна мета розвитку культурної парадигми публічної служби Канади у XXI ст.**

Культура довіри – найкраща основа культури публічної служби. Довіра є тим, що дозволяє всім нам (як особистостям, так і командам) бути максимально ефективними для роботи в інтересах громадськості.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чим корисно для реформування сфери адміністративних послуг розуміння засад концепції Маркетингу 3.0?
2. Охарактеризуйте засади надання адміністративних послуг згідно з підходами Нового публічного врядування (NPG) у контексті концепції Маркетинг 3.0.
3. Наведіть визначення поняття “лідерство”.
4. Наведіть основні приклади ефективної поведінки лідера (Наказ НАДС №148 від 20.07.2012 р.).
5. Опишіть модель розвитку лідерства для забезпечення якості послуг “Service Ontario”.
6. Наведіть основні компетенції лідерства в “Service Ontario”.
7. Охарактеризуйте ключові компетенції лідерства для публічних службовців у публічній службі Канади.
8. Розкрийте зміст концепції “двигуна лідерства” Н. Тіччі.
9. Наведіть основні аспекти розвитку культури надання послуг, викладені у Дорожній карті з підвищення якості послуг у м. Оттава 2012 – 2014 рр.
10. Наведіть визначення поняття організаційна культура.
11. Назвіть основні атрибути культури досконалості у наданні послуг публічної служби Канади.
12. Розкрийте зміст Моделі “включеності” (engagement) “Hewitt Associates”.
13. Наведіть основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури.
14. Назвіть напрями формування культури високої якості послуг в органах публічної влади через створення цілісної системи управління персоналом.
15. Розкрийте зміст поняття емоційна компетенція (емоційний інтелект) керівника.
16. Наведіть визначення поняття “профіль професійної компетентності посади державної служби” (Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012 р.).
17. Розкрийте зміст Постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року” 13.05.2013 р.
18. Наведіть основні характеристики лідерства для формування сервісної культури органів публічної влади.
19. У чому полягає стратегічна мета розвитку культурної парадигми публічної служби Канади у XXI ст.?

## ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України [Текст] / автор-упорядник В. П. Тимошук. — К. : Факт, 2003. — 496 с.
2. Адміністративна реформа для людини [Текст] : науково-практичний нарис / Авер'янов В. Б., Голосніченко І. П., Коліушко І. Б., Куйбіда В. С. [та ін.]. — К. : Факт, 2001. — 72 с.
3. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади [Текст] : монографія / Чемерис А. О., Лесечко М. Д., Ліпенцев А. В. [та ін.] ; за заг. ред. А. О. Чемериса. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. — 152 с.
4. Акімова І. М. Початок формування президентського кадрового резерву [Електронний ресурс] : прес-конференція у Адміністрації Президента України (19 березня 2011 р., м. Київ) / І. М. Акімова. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
5. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 832с. — (Серия “Классики М В А”).
6. Боднар І. Заходи стосовно реформування системи адміністративних послуг, здійсненні протягом 2011 – 2013 років / І. Боднар // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] : матер. конф. (09 квітня 2013 року) / Мінекономрозвитку України; Проект PRISM (Канада).
7. Бригілевич І. Результати вивчення успішних вітчизняних практик надання адміністративних послуг / І. Бригілевич // Матеріали виступу на семінарі PRISM [Текст] / укл.; Проект PRISM (15 грудня 2011 р.).
8. Горностаї М. Реформа адміністративних послуг: національна політика. Результати за 2012 рік та план на 2013 рік / М. Горностаї, О. Саєнко // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] : матер. конф. (09 квітня 2013 року) / Мінекономрозвитку України т ; Проекту PRISM (Канада).
9. Гоулман Д. С чого починається лідер [Текст] / Д. Гоулман ; пер. с англ. — М. : Альпіна Бізнес Букс, 2005. — С. 9—35. — (Серия “Классика Harvard Business Review”).
10. Державна цільова програма розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80#n9>.
11. Загорский В. С. Исследования Паблик Менеджмента: теоретические и методологические аспекты / В. С. Загорский, А. В. Липенцев // Актуальные вопросы управления модернизацией экономики в условиях инновационного развития [Текст] : труды междунар. науч.-практ. конф. (6 – 8 декабря 2010 г., г. Ростов-на-Дону) : в ч. 1. — Ростов-на-Дону : Издательство СКАГС, 2011. — С. 32—43.
12. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка ефективна держава [Електронний ресурс] : Програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. — Режим доступу : [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
13. Коженко Я. В. Концепции “сильного” и “сервисного” государства в контексте модернизации государственного управления в России: общее и отличное / Я. В. Коженко // Фундаментальные исследования [Текст]. — 2012. — № 3.

14. Колодій А. Визначення критеріїв та вимірювання демократичності врядування в Україні / А. Колодій // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за між нар. уч. (22 жовтня 2010 р.): пленарне засідання. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. — С. 29—55.
15. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосування до демократичних і перехідних систем / А. Колодій // Демократичне врядування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Kolodij.pdf>.
16. Конституція України: прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996р. // Відомості Верховної Ради України [Текст]. — 1996. — №30. — Ст. 141.
17. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе [Текст] / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван ; [пер. с англ. А. Заякина]. — М. : Ексмо, 2011. — 240с. — (Серия “Гуру менеджмента”).
18. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А. В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 184—186.
19. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. В. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президенті України. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 385—389.
20. Ліпенцев А. В. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади / А. В. Ліпенцев, І. І. Мошура // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (20 квітня 2012 р.): пленарне засідання / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. — С. 7—14.
21. Ліпенцев А. В. Паблік Менеджмент / А. В. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президенті України. — К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 393—396.
22. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / А. В. Ліпенцев, О. В. Тимошенко // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. — Вип. 6. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. — С. 130—136; Ліпенцев А. В. Слабое звено: корпоративная педагогика А. В. Липенцев // Бизнес [Текст]. — 2007. — № 20 – 14 мая. — С. 76—77.
23. Магура М. Секреты мотивации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Биб-ка журнала “Управление персоналом”, 2007. — 653 с.
24. Мальковская И. А. Трансформация государства и эволюция публичного администрирования в условиях глобализации / И. А. Мальковская // Вестник Российского университета дружбы народов [Текст]. — 2006. — № 8. — С. 27—43. — (Серия “Политология”).

25. Мігус П. Пол. Адміністративні послуги та шлях до надання послуг за принципом “єдиного вікна. / Мігус П. Пол. // Нове законодавство про адміністративні послуги та кращі практики [Текст] : матер. конф. (16 листопада 2012 року, м. Київ) : [Матеріали дослідження на замовлення проекту PRISM].

26. Надолішній П. І., Врядкування / Надолішній П. І., Балабаєва З. В. // Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 81—83.

27. Петровський П. Сервісна концепція державного управління / П. Петровський // Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 523—525.

28. Пригожин А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003. — 863 с.

29. Про адміністративні послуги Електронний ресурс : Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 . — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

30. Про віднесення посади державного адміністратора і посади адміністратора до відповідної категорії посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ №265-р від 24.04.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/265-2013-%D1%80>.

31. Про державну службу: Закон України від 05.12.2012 р. // Відомості Верховної Ради України [Текст]. — 2012. — № 26. — Ст. 273.

32. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 44 від 30.01.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.

33. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 66 від 27.01.2010 р. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF>.

34. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки України № 219 від 12.07.2007 р. — Режим доступу : [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=145762&cat\\_id=145747](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145762&cat_id=145747).

35. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 494-р від 27.05.2007 р. [Розпорядження втратило чинність на підставі Постанови КМУ № 737 від 17.07.2009р.]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-%D1%80>.

36. Про затвердження Положення про Реєстр адміністративних послуг [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 532 від

27.05.2009 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/532-2009-%D0%BF>.

37. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 13 від 03.01.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF>.

38. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 57 від 30.01.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF>.

39. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20.02.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>.

40. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 508/2009 від 03.07.2009 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/508/2009>.

41. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні [Текст] : Указ Президента України № 810/98 від 22.07.1998 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.

42. Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 737 від 17.07.2009 р. [Постанова втратила чинність на підставі Постанови КМУ від 24.04.2013 р. № 309]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF>.

43. Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 128/2013 від 12.03.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/128/2013>.

44. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

45. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>

46. Режим доступу : <http://posludy.gov.ua>.

47. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения [Текст] / П. Стивен Роббинз ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : Изд. дом “Вильямс”, 2006. — 448 с.

48. Сороко В. М. Підхід до законодавчого врегулювання надання публічних послуг органами державної влади. [Текст] / В. М. Сороко — К. : НАДУ, 2008. — 32 с.

49. Тимошук В. Адміністративні послуги [Текст] : посібник / [В. Тимошук] ; Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. — К. : ТОВ “Софія-А”, 2012. — 104 с. — Режим доступу : <http://despro.org.ua/library/40>.



50. Тимошук В. Закон України “Про адміністративні послуги”: новели та виклики / В. Тимошук // Розбудова спроможності надання якісних адміністративних послуг в Україні [Текст] : матер. конф. (09 квітня 2013 року) // Мінекономрозвитку України ; Проект PRISM (Канада).

51. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг [Текст] / пер. з англ. Р. Федущинської, М. Коваль ; Організація економічного співробітництва і розвитку. — Львів : [б. в.], 2000. — С. 4—7.

52. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності [Текст] : практ. посібн. / [Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., та ін.] / за заг. ред. Тимошука В. П. видання 2-ге, доп. і доопрац. — К. : СПД Москаленко О. М., 2011. — 432 с. — Режим доступ : [http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/1544/1/centry\\_nadannia\\_poslug\\_2011.pdf](http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/1544/1/centry_nadannia_poslug_2011.pdf). С. 14—23. С. 23, 24.

53. Шмидт А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине [Электронный ресурс] / А. О. Шмидт. — Режим доступа : <http://www.hrc.com.ua/content/articles/>.

54. Androniceanu A. New Public Management, a Key Paradigm for Reforming Public Management in Romanian Administration / A. Androniceanu // *Administratie Si Management Public* [Text]. — 2007. — № 8. — P. 154—161.

55. Bourgon J. A New Synthesis of Public Administration: serving in the 21st century [Text] / J. Bourgon. — [s. p.] : McGill-Queen's Press-MQUP, 2011. — 250 p.

56. Casse P. Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders [Text] / P. Casse, P. G. Claudel. — Athena Press, 2007. — 280 p.

57. Flumian M. Citizens as Prosumers: The Next Frontier of Service Innovation [Text] / M. Flumian. — Ottawa : Institute On Governance, 2009. — 21 p.

58. Hood C. A public management for all seasons? / C. Hood // *Public Administration* [Text]. — 1991. — № 69 (1). — P. 3—19.

59. Hood Chr. The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? / Hood Chr., Peters G. // *Journal of Public Administration Research and Theory* [Text]. — 2004. — Vol. 14. — № 3. — P. 267—282.

60. Osborne D. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse [Text] / D. Osborne, T. Gabler. — Addison:Wesley Publ. Co., 1992. — 427 p.

61. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance [Text] / S. P. Osborne. — N.-Y. : Taylor & Francis, 2010. — 431 p.

62. Pollitt C. Managerialism and the Public Services: cuts or cultural change in the 1990s? [Text] / C. Pollitt. — 2-nd edn. — Oxford : Blackwell, 1993. — 223 p.

63. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis [Text] / C. Pollitt, G. Bouckaert. — 3-d edn. — Oxford : Oxford University Press, 2011. — 347 p.

64. Public Management Reform and Economic and Social Development [Text] : OECD working papers. — Vol. 6. — № 22 / prepared by Dr. Keating M. — Paris : OECD-PUMA, 1998. — P. 13.

65. Servis Ontario. Model of Leadership Development [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.ontario.ca/serviceontario>.

66. Service Canada. People serving people [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml>.

67. Shackleton D. The Service Canada Model Putting the Citizen at the Centre . Presentation to the Ukrainian Study Tour Group [Text] / Donna Shackleton, [Director, Citizen Service Strategy, Service Canada]. — Ottawa : [s. n.], 2011; How to Build a Culture of Service Excellence in the Public Sector Workplace: Learning from Service Canada / Service Canada College.

68. Shaw, Robert B. Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern [Text] / Shaw, Robert B. — Jossey Bass -1997. — 272 p.

69. Treasury Board of Canada Secretariat . Key Leadership Competencies / Canada Public Service Agency and the Public Service Commission - 2007 [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/dwnld/klc-eng.pdf>.

70. Torfing J. What's in a name? Grasping New Public Governance as a political-administrative system / J. Torfing, P. Triantafillou // Paper prepared for the 8th Transatlantic Dialogue Conference [Text] (The 7th - 9th of June 2012). — Nijmegen : [s. n.], 2012. — P. 6—10.

## ДОДАТКИ

**ЗАКОН УКРАЇНИ****Про адміністративні послуги**

Цей Закон визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг.

**Стаття 1.** Визначення термінів

У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

1) адміністративна послуга - 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;

2) суб'єкт звернення - фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг;

3) суб'єкт надання адміністративної послуги - орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги.

**Стаття 2.** Сфера дії Закону

1. Дія цього Закону поширюється на суспільні відносини, пов'язані з наданням адміністративних послуг.

2. Дія цього Закону не поширюється на відносини щодо:

- 1) здійснення державного нагляду (контролю);
- 2) метрологічного контролю і нагляду;
- 3) акредитації органів з оцінки відповідності;
- 4) дізнання, досудового слідства;
- 5) оперативно-розшукової діяльності;
- 6) судочинства, виконавчого провадження;
- 7) нотаріальних дій;
- 8) виконання покарань;
- 9) доступу до публічної інформації;
- 10) застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- 11) провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею;
- 12) набуття прав на конкурсних засадах;
- 13) набуття прав стосовно об'єктів, обмежених у цивільному обігу.

**Стаття 3.** Законодавство у сфері надання адміністративних послуг

1. Законодавство у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, цього та інших законів, прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

2. Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до цього Закону з урахуванням особливостей, визначених законами, які регулюють суспільні відносини у відповідних сферах.

3. Вимоги цього Закону поширюються на надання суб'єктом надання адміністративних послуг витягів та виписок з реєстрів, свідоцтв, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту

звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт.

4. Якщо міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлені інші правила, ніж передбачені законодавством України у сфері надання адміністративних послуг, застосовуються правила міжнародного договору.

**Стаття 4.** Державна політика у сфері надання адміністративних послуг

1. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг базується на принципах:

- 1) верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
- 2) стабільності;
- 3) рівності перед законом;
- 4) відкритості та прозорості;
- 5) оперативності та своєчасності;
- 6) доступності інформації про надання адміністративних послуг;
- 7) захищеності персональних даних;
- 8) раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
- 9) неупередженості та справедливості;
- 10) доступності та зручності для суб'єктів звернень.

**Стаття 5.** Основні вимоги до регулювання надання адміністративних послуг

1. Виключно законами, які регулюють суспільні відносини щодо надання адміністративних послуг, встановлюються:

- 1) підстави для одержання адміністративної послуги;
  - 2) суб'єкт надання адміністративної послуги та його повноваження щодо надання адміністративної послуги;
  - 3) перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
  - 4) платність або безоплатність надання адміністративної послуги;
  - 5) граничний строк надання адміністративної послуги;
  - 6) перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги.
2. Перелік адміністративних послуг визначається законом.

**Стаття 6.** Інформація про адміністративні послуги

1. Суб'єкти звернення мають право на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що забезпечується шляхом надання їм безоплатного доступу до Реєстру адміністративних послуг, розміщеного на Урядовому порталі, функціонування цілодобової Урядової телефонної довідки та інформування таких суб'єктів через засоби масової інформації.

2. Суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані забезпечити:

- 1) облаштування у місцях прийому суб'єктів звернень інформаційних стендів із зразками відповідних документів та інформації в обсязі, достатньому для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги;
- 2) створення та функціонування веб-сайтів, на яких розміщується інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, режим доступу до приміщення, в якому здійснюється прийом суб'єктів звернень, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць паркування;

3) здійснення посадовими особами прийому суб'єктів звернень згідно з графіком, затвердженим керівником відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг. Кількість годин прийому суб'єктів звернень має становити не менше 40 годин на тиждень, у тому числі в суботу - не менше шести годин;

4) надання суб'єкту звернення, який звернувся за допомогою засобів телекомунікації (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку), інформації про порядок надання адміністративних послуг;

5) видання довідково-інформаційних матеріалів про адміністративні послуги та безоплатне поширення таких матеріалів у приміщеннях, в яких здійснюється прийом суб'єктів звернень;

6) облаштування скриньки для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проведення щорічного аналізу таких зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів.

**Стаття 7.** Вимоги щодо якості надання адміністративних послуг

1. Суб'єкт надання адміністративних послуг може видавати організаційно-розпорядчі акти про встановлення власних вимог щодо якості надання адміністративних послуг (визначення кількості годин прийому, максимального часу очікування у черзі та інших параметрів оцінювання якості надання адміністративних послуг).

2. У разі якщо суб'єктом надання адміністративної послуги є посадова особа, вимоги щодо якості надання адміністративних послуг визначаються органом, якому вона підпорядковується.

3. Вимоги, передбачені частинами першою та другою цієї статті, не можуть погіршувати умови надання адміністративних послуг, визначені законом.

**Стаття 8.** Інформаційна і технологічна картки адміністративної послуги

1. Суб'єктом надання адміністративних послуг на кожну адміністративну послугу, яку він надає відповідно до закону, затверджуються інформаційна і технологічна картки, а у разі якщо суб'єктом надання є посадова особа, - органом, якому вона підпорядковується.

2. Інформаційна картка адміністративної послуги містить інформацію про:

1) суб'єкта надання адміністративної послуги та/або центр надання адміністративних послуг (найменування, місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту);

2) перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, порядок та спосіб їх подання, а у разі потреби - інформацію про умови чи підстави отримання адміністративної послуги;

3) платність або безоплатність адміністративної послуги, розмір та порядок внесення плати (адміністративного збору) за платну адміністративну послугу;

4) строк надання адміністративної послуги;

5) результат надання адміністративної послуги;

6) можливі способи отримання відповіді (результату);

7) акти законодавства, що регулюють порядок та умови надання адміністративної послуги.

Інформаційна картка адміністративної послуги розміщується суб'єктом надання адміністративних послуг на його офіційному веб-сайті та у місці здійснення прийому суб'єктів звернень.

3. Технологічна картка адміністративної послуги містить інформацію про порядок надання адміністративної послуги.

У технологічній картці адміністративної послуги зазначаються:

- 1) етапи опрацювання звернення про надання адміністративної послуги;
- 2) відповідальна посадова особа;
- 3) структурні підрозділи, відповідальні за етапи (дію, рішення);
- 4) строки виконання етапів (дії, рішення).

4. Вимоги до підготовки технологічної картки адміністративної послуги визначаються Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 9.** Порядок надання адміністративних послуг

1. Адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо, через центри надання адміністративних послуг та/або через Єдиний державний портал адміністративних послуг.

2. Фізична особа, у тому числі фізична особа - підприємець, має право на отримання адміністративної послуги незалежно від реєстрації її місця проживання чи місця перебування, крім випадків, установлених законом.

3. Юридична особа має право на отримання адміністративної послуги за місцезнаходженням такої особи або у випадках, передбачених законом, - за місцем провадження діяльності або місцезнаходженням відповідного об'єкта.

4. Заява на отримання адміністративної послуги (далі - заява) подається в письмовій чи усній формі.

Письмова заява може бути подана суб'єкту надання адміністративної послуги особисто, надіслана поштою або у випадках, передбачених законом, за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку.

5. Перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, визначаються законом.

6. Забороняється вимагати від суб'єкта звернення документи або інформацію для надання адміністративної послуги, не передбачені законом.

7. Суб'єкт надання адміністративної послуги не може вимагати від суб'єкта звернення документи або інформацію, що перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або у володінні державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ або організацій, що належать до сфери їх управління. Для отримання адміністративної послуги суб'єкт звернення у випадках, передбачених законом, подає документи (якщо відомості, що містяться в них, не внесені до відповідних інформаційних баз в обсязі, достатньому для надання адміністративної послуги), зокрема:

1) документи, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України, у тому числі військовослужбовців;

- 2) документи, що посвідчують:
  - особу іноземця;
  - особу без громадянства;

отримання статусу біженця чи притулку в Україні (зокрема, посвідчення біженця, посвідчення особи, яка потребує додаткового захисту, посвідчення особи, якій надано тимчасовий захист);

- 3) документи військового обліку;

- 4) свідоцтва про державну реєстрацію актів цивільного стану;
- 5) документи, що підтверджують надання особі спеціального права на керування транспортним засобом відповідної категорії;
- 6) документи, що посвідчують проходження обов'язкового технічного контролю транспортних засобів відповідної категорії;
- 7) документи на транспортний засіб та його складові частини, у тому числі реєстраційні документи;
- 8) документи про трудову діяльність, трудовий стаж і заробітну плату громадянина;
- 9) документи про освіту та/або професійну кваліфікацію, науковий ступінь та вчене звання і документи, пов'язані з проходженням навчання, що надаються закладами освіти;
- 10) довідки, висновки та інші документи, що надаються закладами охорони здоров'я;
- 11) документи Національного архівного фонду та інші архівні документи відповідно до законодавства про Національний архівний фонд та архівні установи;
- 12) рішення, вироки, ухвали і постанови судів;
- 13) установчі документи юридичної особи;
- 14) рішення, висновки і дозволи, що приймаються (надаються) органами опіки та піклування відповідно до законодавства;
- 15) документи медико-соціальної експертизи;
- 16) посвідчення та документи, що підтверджують право громадянина на отримання соціальної допомоги;
- 17) документи про державні і відомчі нагороди, державні премії та знаки розрізнення.

8. Суб'єкт надання адміністративної послуги отримує відповідні документи або інформацію без участі суб'єкта звернення, у тому числі шляхом прямого доступу до інформаційних систем або баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ або організацій, що належать до сфери їх управління.

9. Суб'єкт надання адміністративної послуги, підприємства, установи або організації, що належать до сфери його управління, які володіють документами або інформацією, необхідними для надання адміністративної послуги, зобов'язані:

- 1) забезпечити безоплатне надання таких документів або інформації не пізніше трьох робочих днів з дня отримання запиту від суб'єкта надання адміністративної послуги, якщо інше не передбачено законом;
- 2) вживати заходів щодо розбудови системи міжвідомчої електронної взаємодії, забезпечення безоплатного та відкритого доступу до своїх інформаційних систем та баз даних, якщо інше не передбачено законом;
- 3) відповідно до закону забезпечити зберігання та захист інформації, отриманої в результаті надання адміністративної послуги.

10. Суб'єкт надання адміністративних послуг забезпечує можливість безоплатного одержання суб'єктами звернення у достатній кількості бланків заяв та інших документів, необхідних для звернення щодо надання адміністративної послуги, в тому числі одержання бланків з веб-сайтів суб'єктів надання адміністративних послуг, у центрах надання адміністративних послуг.



11. Суб'єкт надання адміністративних послуг забезпечує вільний доступ до своїх приміщень, в яких здійснюється прийом суб'єктів звернень, у тому числі належні умови для доступу осіб з обмеженими фізичними можливостями.

**Стаття 10.** Строки надання адміністративних послуг

1. Граничний строк надання адміністративної послуги визначається законом.

2. У разі якщо законом не визначено граничний строк надання адміністративної послуги, цей строк не може перевищувати 30 календарних днів з дня подання суб'єктом звернення заяви та документів, необхідних для отримання послуги.

3. Суб'єкт надання адміністративних послуг надає адміністративну послугу, а центр надання адміністративних послуг забезпечує організацію надання такої послуги у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктом звернення.

4. У разі надання адміністративної послуги суб'єктом надання адміністративних послуг, який діє на засадах колегіальності, рішення про надання адміністративної послуги або про відмову в її наданні приймається у строк, визначений частиною першою або другою цієї статті, а в разі неможливості прийняття зазначеного рішення у такий строк - на першому засіданні (слуханні) після закінчення цього строку.

5. Адміністративна послуга вважається наданою з моменту отримання її суб'єктом звернення особисто або направлення поштою (рекомендованим листом з повідомленням про вручення) листа з повідомленням про можливість отримання такої послуги на адресу суб'єкта звернення. У випадках, передбачених законодавством, відповідний документ може бути надісланий поштою (рекомендованим листом з повідомленням про вручення) або за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку. При цьому строк доставки поштової кореспонденції не зараховується до строку надання адміністративної послуги.

**Стаття 11.** Плата за надання адміністративних послуг (адміністративний збір)

1. При наданні адміністративних послуг у випадках, передбачених законом, справляється плата (адміністративний збір).

2. Надання адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення громадян здійснюється на безоплатній основі.

3. Розмір плати за надання адміністративної послуги (адміністративного збору) і порядок її справляння визначаються законом з урахуванням її соціального та економічного значення.

4. Плата за надання адміністративної послуги (адміністративний збір) зараховується до державного або відповідного місцевого бюджету.

5. Плата за надання адміністративної послуги (адміністративний збір) вноситься суб'єктом звернення одноразово за весь комплекс дій та рішень суб'єкта надання адміністративних послуг, необхідних для отримання адміністративної послуги (включаючи вартість бланків, експертиз, здійснюваних суб'єктом надання адміністративної послуги, отримання витягів з реєстрів тощо).

6. Стягнення за надання адміністративних послуг будь-яких додаткових не передбачених законом платежів або вимагання сплати будь-яких додаткових коштів забороняється.

7. Суб'єкт надання адміністративних послуг не може надавати інші платні послуги, не передбачені законом про перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання.

8. Внесення відомостей до реєстрів, інших інформаційних баз, що використовуються для надання адміністративних послуг, здійснюється безкоштовно.

*{Частина восьма статті 11 набирає чинності 1 січня 2013 року}*

**Стаття 12.** Центр надання адміністративних послуг

1. Центр надання адміністративних послуг - це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

2. Центри надання адміністративних послуг утворюються при міських радах (їх виконавчих органах) міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення, Київській, Севастопольській міських, районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністраціях.

3. У населених пунктах, які є адміністративними центрами областей, районів і Автономної Республіки Крим, а також у містах Києві та Севастополі центри надання адміністративних послуг утворюються за рішенням відповідних селищних або міських рад і можуть забезпечувати надання адміністративних послуг, у тому числі відповідними обласними, районними та міськими державними адміністраціями, на основі узгоджених рішень.

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

5. У разі утворення центру надання адміністративних послуг як постійно діючого робочого органу для здійснення матеріально-технічного та організаційного забезпечення діяльності центру надання адміністративних послуг у структурі відповідної міської ради, міської, районної державної адміністрації утворюється відповідний структурний підрозділ (виконавчий орган), на який покладаються керівництво та відповідальність за організацію діяльності такого центру.

6. Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг.

7. Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, має включати адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через центр надання адміністративних послуг також можуть надаватися інші адміністративні послуги.

8. Суб'єктам надання адміністративних послуг забороняється здійснювати прийом заяв суб'єктів звернень щодо надання адміністративних послуг, видавати суб'єктам звернень оформлені результати надання адміністративних послуг, якщо такі послуги за законом надаються через центри надання адміністративних послуг.

9. За рішенням органу, який утворив центр надання адміністративних послуг, у такому центрі також може здійснюватися прийняття звітів, декларацій, скарг.

10. Положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент затверджуються органом, який прийняв рішення про утворення центру. Кабінет

Міністрів України затверджує примірне положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент.

11. Час прийому суб'єктів звернень у центрі надання адміністративних послуг становить не менше шести днів на тиждень та семи годин на день і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг. Прийом суб'єктів звернень здійснюється без перерви на обід. Центр надання адміністративних послуг не менше двох днів на тиждень здійснює прийом суб'єктів звернень до двадцятої години.

За рішенням органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг, час прийому суб'єктів звернень може бути розширено.

### **Стаття 13. Адміністратор**

1. Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги в центрі надання адміністративних послуг звертається до адміністратора - посадової особи органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, яка організовує надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

2. Адміністратор призначається на посаду та звільняється з посади особою, яка очолює орган (керівником органу), що прийняв рішення про утворення відповідного центру надання адміністративних послуг.

Кількість адміністраторів визначається органом, який прийняв рішення про утворення відповідного центру надання адміністративних послуг.

3. Адміністратор має іменну печатку (штамп) із зазначенням його прізвища, імені, по батькові та найменування центру надання адміністративних послуг.

4. Основними завданнями адміністратора є:

1) надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;

2) прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання;

3) видача або забезпечення направлення через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення щодо можливості отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;

4) організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг;

5) здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень;

6) надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом.

5. Адміністратор має право:

1) безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, які належать до сфери їх управління, документи та інформацію, пов'язані з наданням адміністративних послуг, у порядку, визначеному статтею 9 цього Закону;

2) погоджувати документи (рішення) в інших органах державної влади та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення;

3) інформувати керівника центру надання адміністративних послуг та керівників суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення термінів розгляду заяв щодо надання адміністративної послуги, вимагати вжиття заходів щодо усунення виявлених порушень;

4) посвідчувати власним підписом та печаткою (штампом) копії (фотокопії) документів і виписок з них, витягів з реєстрів та баз даних, які необхідні для надання адміністративної послуги.

**Стаття 14.** Організаційне забезпечення надання адміністративних послуг

1. Організація забезпечення надання адміністративних послуг здійснюється шляхом:

1) забезпечення безоплатного автоматизованого віддаленого доступу адміністраторів у режимі реального часу до інформації в інформаційних системах суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, які належать до сфери їх управління, в яких міститься інформація, необхідна для надання адміністративних послуг, якщо інше не передбачено законом;

*{Пункт 1 частини першої статті 14 набирає чинності 1 січня 2013 року}*

2) надання на підставі запитів адміністраторів інформації, необхідної для виконання покладених на них завдань;

3) забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернень у строки, встановлені законом, на підставі відповідних документів, одержаних від адміністраторів.

**Стаття 15.** Надання супутніх послуг

1. У приміщеннях, де розміщуються центри надання адміністративних послуг, інших приміщеннях, де надаються адміністративні послуги, можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо).

2. Супутні послуги надаються суб'єктами господарювання, добір яких здійснюється суб'єктом надання адміністративних послуг чи органом, що утворив центр надання адміністративних послуг, на конкурсній основі за критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення.

3. Типовий порядок проведення конкурсу для надання супутніх послуг затверджується Кабінетом Міністрів України.

4. Надання платних супутніх послуг суб'єктом надання адміністративних послуг, центром надання адміністративних послуг забороняється.

**Стаття 16.** Реєстр адміністративних послуг

1. Реєстр адміністративних послуг (далі - Реєстр) формується і ведеться центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику економічного розвитку, з метою:

1) ведення обліку адміністративних послуг;

2) забезпечення відкритого і безоплатного доступу до інформації про адміністративні послуги.

2. Реєстр містить інформацію про:

1) перелік адміністративних послуг;

- 2) правові підстави надання адміністративних послуг;
  - 3) суб'єкта надання адміністративних послуг;
  - 4) розмір плати (адміністративний збір) за адміністративну послугу (у разі надання послуги на платній основі);
  - 5) інші відомості, визначені Кабінетом Міністрів України.
3. Порядок ведення Реєстру визначається Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 17.** Єдиний державний портал адміністративних послуг

1. Надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні.

2. Держателем Єдиного державного порталу адміністративних послуг є центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику економічного розвитку.

3. Єдиний державний портал адміністративних послуг забезпечує:

- 1) доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги та про суб'єктів надання адміністративних послуг;
- 2) доступність для завантаження і заповнення в електронній формі заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративних послуг;
- 3) можливість подання суб'єктами звернення заяви за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку;
- 4) можливість отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їхніх заяв;

*{Пункт 4 частини третьої статті 17 набирає чинності 1 січня 2014 року}*

5) можливість отримання суб'єктами звернення за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку результатів надання адміністративних послуг;

*{Пункт 5 частини третьої статті 17 набирає чинності 1 січня 2014 року}*

6) можливість здійснення суб'єктами звернення оплати за надання адміністративної послуги дистанційно, в електронній формі.

*{Пункт 6 частини третьої статті 17 набирає чинності 1 січня 2014 року}*

4. Порядок ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг встановлюється Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 18.** Фінансове та інше забезпечення надання адміністративних послуг

1. Фінансове та інше забезпечення діяльності системи державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг здійснюється виключно за рахунок Державного бюджету України, відповідних місцевих бюджетів.

2. Закупівля товарів, робіт і послуг для надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України "Про здійснення державних закупівель".

3. Обов'язковою умовою договору про створення об'єкта права інтелектуальної власності на замовлення суб'єкта надання адміністративної послуги є повне набуття цим суб'єктом майнових прав інтелектуальної власності на створений на його замовлення об'єкт.

4. Суб'єкт надання адміністративної послуги не може укласти договори про створення об'єкта права інтелектуальної власності на замовлення, якщо умовами

такого договору не передбачається повне передання майнових прав інтелектуальної власності на такий об'єкт суб'єкту надання адміністративної послуги.

5. Технічне обслуговування чи будь-яка інша підтримка на платній основі об'єкта права інтелектуальної власності, що використовується для надання адміністративних послуг, здійснюється за цінами, встановленими відповідно до статті 191 Господарського кодексу України.

6. Право власності на реєстри, інші інформаційні бази, що використовуються для надання адміністративних послуг, належить державі або органам місцевого самоврядування.

7. Держателем реєстрів, інших інформаційних баз, що використовуються для надання адміністративних послуг, можуть бути виключно органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

**Стаття 19.** Відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг

1. Посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністратори несуть дисциплінарну, цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність, передбачену законом, за порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг.

2. Дії або бездіяльність посадових осіб, уповноважених відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністраторів можуть бути оскаржені до суду в порядку, встановленому законом.

3. Шкода, заподіяна фізичним або юридичним особам посадовими особами, уповноваженими відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністраторами внаслідок їх неправомірних дій, відшкодовується у встановленому законом порядку.

4. Держава, Автономна Республіка Крим, територіальні громади, відшкодувавши шкоду, заподіяну посадовою особою, уповноваженою відповідно до закону надавати адміністративні послуги, чи адміністратором внаслідок незаконно прийнятих ними рішень, дій чи бездіяльності, мають право зворотної вимоги до винної особи згідно із законом.

**Стаття 20.** Прикінцеві та перехідні положення

1. Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування, крім:

частини восьмої статті 11 та пункту 1 частини першої статті 14 цього Закону, які набирають чинності з 1 січня 2013 року;

пунктів 4-6 частини третьої статті 17 цього Закону, які набирають чинності з 1 січня 2014 року.

2. До набрання чинності законом, що визначає перелік адміністративних послуг та розміри плати за їх надання (адміністративні збори), плата за надання адміністративних послуг (адміністративний збір) при зверненні за отриманням платних адміністративних послуг сплачується у порядку і розмірах, встановлених законодавством.

3. Установити, що:

1) центри надання адміністративних послуг утворюються міськими радами міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення,

Київською, Севастопольською міськими, районними, районними у містах Києві та Севастополі державними адміністраціями до 1 січня 2014 року;

2) діяльність центрів надання адміністративних послуг, утворених до набрання чинності цим Законом, а також утворених у період до ухвалення нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, необхідних для організації діяльності центрів надання адміністративних послуг відповідно до цього Закону, повинна бути приведена органами, які їх утворили, у відповідність із вимогами, передбаченими цим Законом, до 1 січня 2014 року;

3) витяги та виписки з реєстрів, свідоцтва, довідки, копії та дублікати документів, інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт, надаються за цінами, встановленими відповідно до вимог Закону України «Про ціни і ціноутворення»;

4) ціни на бланки документів, у тому числі суворого обліку, які використовуються органами виконавчої влади, іншими державними органами для оформлення результатів надання адміністративних послуг (крім власних бланків цих органів), устанавлюються відповідно до вимог Закону України «Про ціни і ціноутворення».

4. Внести зміни до таких законів України:

1) статтю 191 Господарського кодексу України (Відомості Верховної Ради України, 2003 р., №№ 18–22, ст. 144) доповнити частиною третьою такого змісту:

“3. Державні регульовані ціни встановлюються на бланки документів, у тому числі суворого обліку, які використовуються органами виконавчої влади, іншими державними органами для оформлення результатів надання адміністративних послуг (крім власних бланків цих органів), відповідно до закону”;

2) пункт “б” статті 27 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” (Відомості Верховної Ради України, 1997 р., № 24, ст. 170; 2010 р., № 37, ст. 496) доповнити підпунктом 4 такого змісту:

“4) організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг”;

3) статтю 11 “Прикінцеві положення” Закону України “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності” (Відомості Верховної Ради України, 2005 р., № 48, ст. 483; 2011 р., №№ 13-17, ст. 112) доповнити пунктом 2<sup>1</sup> такого змісту:

“2<sup>1</sup>. Дозвільні центри, утворені відповідно до цього Закону, є складовою частиною центрів надання адміністративних послуг, що створюються відповідно до Закону України “Про адміністративні послуги”;

4) абзац перший частини першої статті 2 Закону України “Про здійснення державних закупівель” (Відомості Верховної Ради України, 2010 р., № 33, ст. 471 із наступними змінами) доповнити словами “утому числі на технічне обслуговування, іншу оплатну підтримку на майбутнє об'єкта закупівлі чи виплат, пов'язаних з використанням об'єктів права інтелектуальної власності”.

5. Визнати таким, що втрачає чинність з 1 січня 2014 року, пункт 2 підрозділу 10 розділу XX “Перехідні положення” Податкового кодексу України (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., №№ 13-17, ст. 112).

6. Кабінету Міністрів України:

1) у двомісячний строк з дня набрання чинності цим Законом забезпечити в установленому порядку включення до Реєстру адміністративних послуг послуг, передбачених підпунктом 3 пункту 3 та пунктом 6 цієї статті;

2) у шестимісячний строк з дня набрання чинності цим Законом:

а) за участю органів місцевого самоврядування здійснити необхідні заходи з організації підготовки адміністраторів для забезпечення ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг;

б) забезпечити прийняття органами виконавчої влади нормативно-правових актів, що впливають із цього Закону;

в) привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;

г) забезпечити приведення нормативно-правових актів органів виконавчої влади у відповідність із цим Законом;

г) вирішити в установленому порядку питання про віднесення посади адміністратора, що запроваджується згідно з цим Законом, та посади державного адміністратора, запровадженої згідно із Законом України “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”, за умовами оплати праці, матеріально-побутового забезпечення відповідно до посад, які належать відповідно до III групи посад державної служби згідно із Законом України “Про державну службу” від 17 листопада 2011 року та до V категорії посад в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”;

д) підготувати та подати до Верховної Ради України проекти законів про:

перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання;

включення до Податкового кодексу України положень стосовно державного мита, інших обов’язкових платежів;

встановлення розмірів та порядку адміністрування платежів і внесків нефіскального характеру, що справляються відповідно до пункту 2 підрозділу 10 розділу XX “Перехідні положення” Податкового кодексу України, або їх скасування;

внесення змін до законодавчих актів України, у тому числі до Кодексу України про адміністративні правопорушення, у зв’язку з прийняттям цього Закону.

7. Кабінету Міністрів України, органам місцевого самоврядування в установленому порядку забезпечити з дня набрання чинності законом про перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання, але не пізніше ніж з 1 січня 2013 року, припинення надання підприємствами, установами, організаціями адміністративних послуг.

Президент України  
м. Київ

6 вересня 2012 року  
№ 5203-VI

В. ЯНУКОВИЧ



## КАБІNET МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ**  
від 15 лютого 2006 р. № 90-р Київ**Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг  
органами виконавчої влади**

1. Схвалити Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, що додається.

2. Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським держадміністраціям подати у місячний строк Мінекономіки пропозиції щодо реалізації схваленої цим розпорядженням Концепції.

Мінекономіки, Мін'юсту та Мінфіну розробити на основі зазначених пропозицій та подати у тримісячний строк Кабінетові Міністрів України план відповідних заходів.

Прем'єр-міністр України  
Інд. 40

Ю.ЄХАНУРОВ

**СХВАЛЕНО**  
розпорядженням Кабінету Міністрів України  
від 15 лютого 2006 р. № 90-р

**КОНЦЕПЦІЯ**  
**розвитку системи надання адміністративних послуг**  
**органами виконавчої влади**

## Загальні положення

Послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг.

Залежно від суб'єкта, що надає публічні послуги, розрізняють державні та муніципальні послуги.

Державні послуги надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету.

Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету.

Важливою складовою як державних, так і муніципальних послуг є адміністративні послуги.

Адміністративна послуга - 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).

Уповноважений суб'єкт - орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, державне підприємство, установа, організація, що на виконання закону надає адміністративну послугу (далі - адміністративний орган).

Завданням цієї Концепції є визначення принципів та напрямів подальшого реформування діяльності органів виконавчої влади у сфері адміністративних послуг.

Належність послуг до адміністративних визначається за такими критеріями: повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом;

послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень;

послуги надаються за зверненням фізичних та юридичних осіб; результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);

надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Контрольна діяльність адміністративного органу (перевірки, ревізії, інспектування тощо) не є адміністративною послугою. Спеціальноутворені для проведення контролю органи не можуть надавати платних послуг, пов'язаних з виконанням ними контрольних функцій.

Розвиток системи надання адміністративних послуг повинен здійснюватися з урахуванням таких основних принципів:

доступність послуг для всіх фізичних та юридичних осіб;

дотримання стандартів надання послуг;

відповідність розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням;

відкритість.

Для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг необхідно розв'язати такі проблеми:

наявність не передбачених законами видів адміністративних послуг;

поділ адміністративної послуги на кілька платних послуг;

перекладення обов'язків адміністративних органів із збирання довідок або погодження документів на фізичних та юридичних осіб;

вимагання від фізичних та юридичних осіб документів, не визначених законодавством або у не передбаченій законодавством формі;

необґрунтоване справляння плати або необґрунтовано великі розміри плати за надання окремих видів адміністративних послуг;

встановлення в адміністративному органі графіка приймання громадян у незручний для них час;

необґрунтовано тривалий строк надання окремих послуг;  
обмеженість доступу до інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг;  
неналежне законодавче регулювання процедурних питань надання послуг;  
фактичне зобов'язування фізичних та юридичних осіб отримувати супутні платні послуги;  
віднесення до повноважень одного органу здійснення контролю і надання відповідних послуг;  
відсутність стандартів надання послуг;  
ставлення до фізичних та юридичних осіб як до прохачів, орієнтація не на задоволення потреб особи, а на формальне дотримання процедури.

### **Плата за адміністративні послуги**

Особливо актуальними є проблеми віднесення окремих видів адміністративних послуг до платних, обґрунтованості розмірів плати за них, прозорості цього процесу.

Надання адміністративних послуг на платній (безоплатній) основі, переліки адміністративних послуг, а також розмір плати за адміністративні послуги (у фіксованому розмірі на рівні середньої собівартості надання даного виду послуг) повинні визначатися виключно законами.

Розмір плати за адміністративну послугу може бути підвищено, якщо це пов'язано з вимогами особи (наприклад за терміновість), публічні інтереси зумовлюють підвищені фінансові вимоги до отримувача послуги чи вид діяльності, яку він провадить, містить у собі певну загрозу інтересам суспільства, здоров'ю громадян або довкіллю.

Потребує удосконалення механізм оплати адміністративних послуг, зокрема визначення строку внесення плати.

Соціально вразливим категоріям громадян надаватиметься адресна допомога або компенсація для забезпечення оплати адміністративних послуг.

### **Підвищення якості надання адміністративних послуг**

Для підвищення якості надання адміністративних послуг необхідно:

максимально децентралізувати їх надання;

забезпечити конкурентоспроможну оплату праці в адміністративних органах, сприяти виробленню у працівників мотивації для досягнення кінцевого результату, а не формального дотримання правил;

розробити стандарти надання адміністративних послуг;

запроваджувати сучасні форми надання адміністративних послуг, що дасть можливість організувати отримання всіх або найбільш поширених адміністративних послуг, які надаються на певному адміністративно-територіальному рівні, в одному приміщенні; здійснювати оплату послуг безпосередньо на місці.

### **Оцінка якості надання адміністративних послуг**

Підвищенню якості надання адміністративних послуг сприятиме визначення критеріїв оцінки їх якості та стандартів надання.

Такими критеріями є:

результативність - задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі;

своєчасність - надання адміністративної послуги в установленій законом строк;

доступність - фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою. Критерій доступності передбачає:

- територіальну наближеність адміністративного органу до отримувачів послуг;

- наявність транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для транспортних засобів фізичних та юридичних осіб;

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

- безперешкодне одержання бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу;

зручність - урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг. Критерій зручності передбачає:

- можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, у тому числі поштою, електронною поштою тощо;

- запровадження принципу "єдиного вікна";

- установлення адміністративним органом графіка приймання фізичних та юридичних осіб з урахуванням їх інтересів;

- удосконалення порядку оплати адміністративної послуги (плата у міру можливості повинна прийматися безпосередньо в приміщенні адміністративного органу);

відкритість - безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх веб-сайтах друкується в офіційних виданнях та буклетах. Критерій відкритості передбачає:

- наявність інформації стосовно процедури надання певної послуги, переліку документів для її отримання із зразками заповнення таких документів, розміру та порядку оплати адміністративної послуги, посадових осіб, відповідальних за надання певних видів адміністративних послуг;

- можливість отримання інформації телефоном та електронною поштою, а також кваліфікованої консультативної допомоги;

повага до особи - ввічливе (шанобливе) ставлення до отримувача адміністративної послуги. Цей критерій включає:

- готовність працівників адміністративного органу допомогти отримувачеві послуги в оформленні документів;

- дотримання принципу рівності усіх громадян;

- забезпечення побутових зручностей в адміністративному органі;

професійність - належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу.

На основі зазначених критеріїв встановлюються стандарти надання адміністративних послуг.

### **Законодавче забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг**

Розвиток системи надання адміністративних послуг, забезпечення належної якості їх надання потребує розроблення законодавства у цій сфері.

Першочергове значення має розроблення проектів та прийняття основоположних законів, які повинні визначити основні засади функціонування системи надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам.

Для підвищення якості надання адміністративних послуг органами виконавчої влади необхідно законодавчо визначити засади їх діяльності у цій сфері.

З метою реалізації Концепції слід:

сприяти прийняттю Законів України “Про Кабінет Міністрів України” та “Про міністерства та інші центральні органи виконавчої влади”;

забезпечити розроблення проекту Адміністративно-процедурного кодексу України та сприяти його прийняттю Верховною Радою України;

переглянути законодавство з питань надання адміністративних послуг з метою його вдосконалення, зокрема виключення норм, які передбачають затвердження Кабінетом Міністрів України переліків платних послуг, якщо це не визначається спеціальними законами.

## МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

## НАКАЗ

12.07.2007

№ 219

Київ

**Про затвердження Методичних рекомендацій  
щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг**

Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90 “Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади” та від 27.06.2007 № 494 “Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”

**НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг, що додаються.

2. Рекомендувати органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, державним підприємствам, установам та організаціям, що на виконання закону надають адміністративні послуги, розробити та затвердити стандарти надання адміністративних послуг з урахуванням Методичних рекомендацій, затверджених цим наказом, та поінформувати Мінекономіки.

3. Департаменту з питань державного управління довести цей наказ до відома центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій.

Міністр

А. К. Кінах

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства економіки України

12.07.2007 № 219**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг**

## I. Загальні положення

Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг (далі – Методичні рекомендації) розроблені з метою

поліпшення діяльності адміністративних органів та призначені для використання під час розроблення ними внутрішніх стандартів надання адміністративних послуг.

Наведені в цих Методичних рекомендаціях терміни вживаються в такому значенні:

адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень адміністративним органом, 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);

адміністративний орган – орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, підприємство, установа, організація, що на виконання закону надає адміністративну послугу;

стандарт надання адміністративної послуги (далі – стандарт) – це акт адміністративного органу, в якому визначаються вимоги щодо надання адміністративної послуги; у разі делегування повноважень з надання адміністративної послуги стандарт затверджується органом, який делегував такі повноваження;

одержувач адміністративної послуги (далі – одержувач) – фізична чи юридична особа (резидент або нерезидент), що звертається або звернулася за адміністративною послугою безпосередньо або через свого законного представника до адміністративного органу;

запит про надання адміністративної послуги – виражена в усній, письмовій чи електронній формі і представлена до адміністративного органу вимога одержувача щодо надання адміністративної послуги.

Адміністративний орган зобов'язаний забезпечити захист відомостей про факти, події і обставини життя одержувача, що дозволяють ідентифікувати його особу, у тому числі шляхом забезпечення конфіденційності інформації на всіх етапах взаємодії з одержувачем.

Сторонні особи не можуть мати доступ до документів та інформації з надання адміністративної послуги. Зазначені відомості чи результат надання адміністративної послуги надаються одержувачу після пред'явлення документів, що засвідчують особу, або його законному представнику в разі пред'явлення документів, що підтверджують представництво. Зазначені відомості також можуть бути надані на письмовий запит суду або інших державних органів відповідно до законодавства.

Адміністративний орган при застосуванні стандарту адміністративної послуги забезпечує:

інформування одержувачів про відповідний стандарт у доступній формі;

контроль за дотриманням і ефективністю відповідного стандарту;

оперативний розгляд обґрунтованих скарг одержувача щодо якості і доступності адміністративної послуги.

Контроль за повнотою та ефективністю застосування стандарту здійснюється органом, який затвердив стандарт, у тому числі із залученням громадськості.

Недотримання або неналежне дотримання посадовою особою стандарту, виконання якого входить до його посадових обов'язків, встановлення непередбачених законом або стандартом обов'язків одержувача щодо здійснення

дій та надання документів у зв'язку з одержанням адміністративної послуги, порушення встановлених строків надання адміністративної послуги тягне за собою відповідальність, передбачену законом.

## II. Зміст стандарту

Стандарт має включати вимоги, що забезпечують необхідний рівень доступності і якості адміністративної послуги в цілому, а також на кожному етапі її надання, включаючи внесення запиту про надання адміністративної послуги, його оформлення і реєстрацію, очікування надання адміністративної послуги, її одержання, контроль за якістю адміністративної послуги 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 адміністративної послуги; враховувати думку та інтереси одержувача.

Стандарт повинен містити:

перелік категорій одержувачів, у тому числі вразливих верств населення;

перелік документів, необхідних для надання адміністративної послуги;

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

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

вичерпний перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги;

опис результату, який повинен отримати одержувач;

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

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

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

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

черговість надання адміністративної послуги (здійснення дій та прийняття рішень) у випадку перевищення попиту на адміністративну послугу над можливістю її надання без очікування, у тому числі терміни й умови очікування надання адміністративної послуги;

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

особливості надання адміністративної послуги особам похилого віку та інвалідам тощо;



порядок подачі, реєстрації і розгляду скарг на недотримання стандарту; порядок виправлення можливих недоліків наданої адміністративної послуги і відшкодування збитків одержувачу.

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

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

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

Стандарт без необхідності не повинен містити спеціальних термінів.

### III. Мінімальні вимоги стандартів до якості і доступності адміністративної послуги

Стандарт повинен забезпечувати дотримання таких мінімальних вимог до процедури надання адміністративної послуги:

#### 1. Час і строк надання адміністративної послуги.

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

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

Строк надання адміністративної послуги, 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 адміністративної послуги.

У разі коли для одержання адміністративної послуги 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 адміністративної послуги.

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 адміністративної послуги 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 адміністративної послуги 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 адміністративної послуги в електронній формі;

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

одержання в електронній формі необхідної інформації від одержувача;

одержання інформації про стан (етапи) надання адміністративної послуги дистанційним способом;

формування статистичних даних про надання адміністративних послуг;  
гарантії захисту особистих даних одержувача;  
можливість використовувати отримані документи для звернення за іншою адміністративною послугою (в електронному чи паперовому форматі);

створення мережі пунктів доступу до одержання адміністративної послуги з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

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

#### IV. Критерії оцінки якості надання адміністративної послуги

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

Оцінка якості надання адміністративної послуги 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 адміністративної послуги 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 адміністративної послуги. 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 адміністративної послуги. Зручність включає:

можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, 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 адміністративної послуги; 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 адміністративної послуги (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 адміністративної послуги про: процедуру надання адміністративної послуги; перелік документів, які потрібно подати для отримання послуги, із зразками їх заповнення; розмір та порядок оплати адміністративної послуги; посадових осіб, відповідальних за надання адміністративної послуги.

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 адміністративної послуги, конкретністю та обґрунтованістю вимог, що ставляться до одержувача.

### V. Інформування про стандарт і порядок надання адміністративної послуги

Інформація щодо надання адміністративної послуги повинна бути повністю відкритою та максимально доступною для розуміння.

Адміністративний орган забезпечує надання одержувачу інформації про стандарт безкоштовно шляхом:

опублікування її в друкованих засобах масової інформації;

розміщення у мережі Інтернет на офіційному веб-сайті адміністративного органу;

розміщення на інформаційних стендах у приміщенні адміністративного органу (інформація розміщується на інформаційних стендах у місцях, що

дозволяють ознайомитися з нею незалежно від графіка роботи адміністративного органу);

пересилання тексту стандарту поштою у разі надходження відповідного запиту.

Адміністративний орган зобов'язаний забезпечувати надання інформації з питань застосування стандарту та порядку надання адміністративної послуги.

Інформація про стандарт та про надання адміністративної послуги надається одержувачу безкоштовно незалежно від його права на одержання адміністративної послуги.

---

Директор департаменту  
з питань державного управління

Є. Л. Сторожук

**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ  
ПОСТАНОВА**

від 3 січня 2013 р. № 13  
Київ

**Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного portalу  
адміністративних послуг**

Відповідно до статті 17 Закону України “Про адміністративні послуги” Кабінет Міністрів України **постановляє:**

1. Затвердити Порядок ведення Єдиного державного portalу адміністративних послуг, що додається.
2. Міністерству економічного звітку і торгівлі разом з Державним агентством з питань науки, інновацій та інформатизації та іншими заінтересованими органами розробити в тримісячний строк вимоги до Єдиного державного portalу адміністративних послуг.
3. Ця постанова набирає чинності з дня її опублікування, крім підпунктів 4-6 пункту 3, абзацу другого пункту 10 Порядку ведення Єдиного державного portalу адміністративних послуг, затвердженого цією постановою, які набирають чинності з 1 січня 2014 року.

**Прем'єр-міністр України**  
Інд. 70

**М.АЗАРОВ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
постановою Кабінету Міністрів України  
від 3 січня 2013 р. № 13

**ПОРЯДОК**

**ведення Єдиного державного portalу адміністративних послуг**

1. Цей Порядок визначає механізм ведення Єдиного державного portalу адміністративних послуг (далі - Портал).
- Портал ведеться з метою забезпечення доступу суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням Інтернету і є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг.
2. У цьому Порядку терміни вживаються у значенні, наведеному в Законі України “Про адміністративні послуги”.
3. Портал забезпечує:
  - 1) доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги, суб'єктів надання адміністративних послуг та центри надання адміністративних послуг;
  - 2) доступність для завантаження і заповнення в електронній формі заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративних послуг;
  - 3) можливість подання суб'єктами звернення заяв за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку;

4) можливість отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їх заяв;  
5) можливість отримання суб'єктами звернення за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку результатів надання адміністративних послуг;

6) можливість здійснення суб'єктами звернення оплати за надання адміністративної послуги дистанційно, в електронній формі.

4. На Порталі розміщуються:

1) інформація про суб'єктів надання адміністративних послуг та центри надання адміністративних послуг;

2) Реєстр адміністративних послуг;

3) реквізити нормативно-правових актів з питань надання адміністративних послуг;

4) електронні форми заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративних послуг (далі – форми заяв);

5) адреса електронної пошти суб'єктів надання адміністративних послуг для подання суб'єктами звернення заяв щодо надання адміністративних послуг за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку.

5. Держателем Порталу є Мінекономрозвитку.

6. Ведення Порталу забезпечується Мінекономрозвитку шляхом збирання, оброблення, розміщення та оновлення інформації про адміністративні послуги, поданої державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування.

7. Державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування подають для розміщення на Порталі:

1) інформацію за формами згідно з додатками 1-3;

2) форми заяв.

8. Для розміщення на Порталі подаються форми заяв та інформація:

1) центральними органами виконавчої влади та державними колегіальними органами - про всі адміністративні послуги, які надаються ними та/або їх територіальними органами;

2) Радою міністрів Автономної Республіки Крим - про центри надання адміністративних послуг та всі адміністративні послуги, надавачами яких є:

райдержадміністрації (їх структурні підрозділи) в Автономній Республіці Крим;

органи влади Автономної Республіки Крим (їх структурні підрозділи);

органи місцевого самоврядування (їх виконавчі органи) в Автономній Республіці Крим;

3) облдержадміністраціями - про центри надання адміністративних послуг відповідної області та всі адміністративні послуги, надавачами яких є:

структурні підрозділи облдержадміністрацій;

райдержадміністрації (їх структурні підрозділи) у відповідній області;

органи місцевого самоврядування (їх виконавчі органи) у відповідній області;

4) Київською та Севастопольською міськдержадміністраціями - про центри надання адміністративних послуг та всі адміністративні послуги, надавачами яких є:

структурні підрозділи Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій;

районні у м. Києві та Севастополі держадміністрації (їх структурні підрозділи);

органи місцевого самоврядування (їх виконавчі органи) у відповідному місті.

9. Інформація, що підлягає розміщенню на Порталі, та зміни до раніше розміщеної інформації подаються:

1) державними органами, Радою міністрів Автономної Республіки Крим - Мінекономрозвитку в десятиденний строк з дня виникнення відповідних підстав;

2) районними, районними у м. Києві та Севастополі держадміністраціями, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування - відповідним обласним, Київській та Севастопольській міським держадміністраціям, Раді міністрів Автономної Республіки Крим у п'ятиденний строк з дня виникнення відповідних підстав.

10. Інформація для розміщення на Порталі подається до Мінекономрозвитку в паперовій та електронній формі (у форматі MicrosoftExcel - на електронну пошту portalap@me.gov.ua) або шляхом автоматичного завантаження даних. У темі електронного повідомлення та назві файлу зазначається найменування органу, який його надсилає.

Інформація, що надходить у паперовій та електронній формі, підлягає розміщенню на Порталі в триденний строк з дня її надходження до Мінекономрозвитку.

11. Суб'єкти надання адміністративних послуг забезпечують проведення постійного моніторингу нормативно-правових актів з питань надання адміністративних послуг з метою своєчасного оновлення інформації, розміщеної на Порталі.

12. Відповідальність за достовірність, повноту і своєчасність подання інформації для розміщення на Порталі покладається на державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування, які її подають відповідно до пункту 7 цього Порядку.

Відповідальність за достовірність, повноту і своєчасність розміщення інформації на Порталі покладається на держателя Порталу.

Додаток 1  
до Порядку

## ІНФОРМАЦІЯ

### про суб'єктів надання адміністративних послуг для розміщення її на Єдиному державному порталі адміністративних послуг

Вид суб'єкта надання адміністративних послуг (державний орган, центральний орган виконавчої влади, його територіальний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, місцева держадміністрація, орган місцевого самоврядування)	Найменування державного колегіального органу, центрального органу виконавчої влади	Найменування суб'єкта надання адміністративної послуги	Місцезнаходження, номер контактного телефону, офіційний веб-сайт суб'єкта надання адміністративної послуги	Адреса електронної пошти суб'єкта надання адміністративної послуги для подання суб'єктом звернення заяв щодо отримання адміністративної послуги	Електронні форми заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративної послуги	Графік прийому суб'єктами звернень	Перелік адміністративних послуг, які надаються суб'єктом надання адміністративної послуги



**ІНФОРМАЦІЯ**  
**про центри надання адміністративних послуг для розміщення на Єдиному**  
**державному порталі адміністративних послуг**

Найменування міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської, районної, районної у м. Києві та Севастополі держадміністрації, при якій утворено центр	Найменування центру	Місцезнаходження, номер контактного телефону, офіційний веб-сайт, адреса електронної пошти центру	Графік прийому суб'єктів звернень	Перелік адміністративних послуг, що надаються через центр	Перелік суб'єктів надання адміністративних послуг, послуги яких можна отримати через центр
--	---------------------	---	-----------------------------------	---	--

**ІНФОРМАЦІЯ**  
**про структурний підрозділ (посадову особу) суб'єкта надання адміністративних**  
**послуг, що відповідає за подання та оновлення інформації, яка розміщується на**  
**Єдиному державному порталі адміністративних послуг**

Найменування суб'єкта надання адміністративної послуги	Найменування структурного підрозділу суб'єкта надання адміністративної послуги	Прізвище, ім'я, по батькові посадової особи, яка відповідає за своєчасне подання та оновлення інформації, що розміщується на Єдиному державному порталі адміністративних послуг	Номер контактного телефону відповідальної особи	Адреса електронної пошти відповідальної особи
--	--	---	---	---

**ПОРЯДОК**  
ведення Реєстру адміністративних послуг

**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ**  
**ПОСТАНОВА**

від 30 січня 2013 р. № 57

Київ

**Про затвердження Порядку ведення Реєстру**  
**адміністративних послуг**

Відповідно до частини третьої статті 16 Закону України “Про адміністративні послуги” Кабінет Міністрів України **постановляє:**

1. Затвердити Порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, що додається.

2. Міністерствам, іншим органам виконавчої влади забезпечити проведення постійного моніторингу нормативно-правових актів, що регулюють питання надання адміністративних послуг, з метою своєчасного оновлення відомостей, внесених до Реєстру адміністративних послуг.

Рекомендувати іншим державним органам, органам місцевого самоврядування забезпечити проведення зазначеного моніторингу.

3. Визнати такою, що втратила чинність, постанову Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2011 р. № 1274 “Про Реєстр адміністративних послуг” (Офіційний вісник України, 2011 р., № 97, ст. 3534).

**Прем'єр-міністр України**  
Інд. 70

**М.АЗАРОВ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
постановою Кабінету Міністрів України  
від 30 січня 2013 р. № 57

**ПОРЯДОК**  
ведення Реєстру адміністративних послуг

1. Цей Порядок визначає механізм ведення Реєстру адміністративних послуг (далі - Реєстр) як єдиної інформаційної комп'ютерної бази даних про адміністративні послуги, що надаються відповідно до закону суб'єктами надання адміністративних послуг.

2. У цьому Порядку терміни вживаються у значенні, наведеному в Законі України “Про адміністративні послуги”.

3. Реєстр формується з метою:  
ведення обліку адміністративних послуг;  
забезпечення відкритого і безоплатного доступу до інформації про адміністративні послуги.

4. Формування та ведення Реєстру забезпечується Мінекономрозвитку шляхом:

збирання та оброблення інформації про адміністративні послуги; внесення відомостей до Реєстру та змін до них, а також виключення відомостей.

5. До Реєстру вносяться відомості про:

- 1) суб'єкта надання адміністративної послуги;
- 2) назву адміністративної послуги;
- 3) розмір плати (адміністративний збір) за надання адміністративної послуги (у разі її надання на платній основі);
- 4) результат надання адміністративної послуги;
- 5) правові підстави для надання адміністративної послуги та встановлення розміру плати за її надання.

6. Підставою для внесення відомостей до Реєстру та змін до них, а також виключення відомостей є подання суб'єктами надання адміністративних послуг інформації про адміністративні послуги за формою згідно з додатком 1.

7. Для внесення відомостей до Реєстру подається інформація:

1) центральними органами виконавчої влади та іншими державними органами - про всі адміністративні послуги, які надаються ними та/або їх територіальними органами;

2) Радою міністрів Автономної Республіки Крим - про всі адміністративні послуги, які надаються:

райдержадміністраціями (їх структурними підрозділами) в Автономній Республіці Крим;

органами влади Автономної Республіки Крим (їх структурними підрозділами);

органами місцевого самоврядування (їх виконавчими органами) в Автономній Республіці Крим;

3) облдержадміністраціями - про всі адміністративні послуги, які надаються: структурними підрозділами облдержадміністрацій;

райдержадміністраціями (їх структурними підрозділами) у відповідній області;

органами місцевого самоврядування (їх виконавчими органами) у відповідній області;

4) Київською та Севастопольською міськдержадміністраціями - про всі адміністративні послуги, які надаються:

структурними підрозділами міськдержадміністрацій;

районними у м. Києві та Севастополі держадміністраціями (їх структурними підрозділами);

органами місцевого самоврядування (їх виконавчими органами) у м. Києві та Севастополі.

8. Відомості про адміністративні послуги підлягають внесенню до Реєстру в триденний строк з дня надходження до Мінекономрозвитку інформації, зазначеної у пункті 7 цього Порядку. Така інформація, а також зміни до неї подаються:

державними органами, Радою міністрів Автономної Республіки Крим - Мінекономрозвитку в десятиденний строк з дня набрання чинності відповідними нормативно-правовими актами;

районними, районними у м. Києві та Севастополі держадміністраціями, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого

самоврядування - відповідним обласним, Київській та Севастопольській міським держадміністраціям, Раді міністрів Автономної Республіки Крим у п'ятиденний строк з дня набрання чинності відповідними нормативно-правовими актами.

9. Інформація для внесення відомостей до Реєстру подається до Мінекономрозвитку в паперовій та електронній формі (у форматі Microsoft Excel - на електронну пошту reestr@me.gov.ua). У темі електронного повідомлення та назві файлу зазначається найменування органу, який його надсилає.

10. Реєстр розміщується на Урядовому порталі.

11. Відповідальність за достовірність, повноту і своєчасність подання інформації для внесення відомостей до Реєстру покладається на державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування, які її подають.

Зазначені органи подають Мінекономрозвитку інформацію про структурний підрозділ (посадову особу), що відповідає за своєчасне подання та оновлення такої інформації, за формою згідно з додатком 2.

Додаток 1  
до Порядку

**ІНФОРМАЦІЯ,  
що подається для внесення відомостей до Реєстру адміністративних послуг**

Найменування суб'єкта надання адміністративної послуги	Назва адміністративної послуги	Розмір плати (адміністративний збір) за надання адміністративної послуги (у разі її надання на платній основі)	Результат надання адміністративної послуги	Правові підстави для надання адміністративної послуги та встановлення розміру плати за її надання
Примітка.	Інформація завіряється підписом уповноваженої посадової особи органу, який її подає.			

Додаток 2  
до Порядку

**ІНФОРМАЦІЯ  
про структурний підрозділ (посадову особу) суб'єкта надання адміністративної послуги, що відповідає за своєчасне подання та оновлення інформації, яка подається для внесення відомостей до Реєстру адміністративних послуг**

Найменування суб'єкта надання адміністративної послуги	Найменування структурного підрозділу суб'єкта надання адміністративної послуги	Прізвище, ім'я, по батькові відповідальної посадової особи	Номер контактного телефону відповідальної посадової особи	Адреса електронної пошти відповідальної посадової особи

**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ  
ПОСТАНОВА**

від 30 січня 2013 р. № 44

Київ

**Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної  
послуги**

Відповідно до частини четвертої статті 8 Закону України “Про адміністративні послуги” Кабінет Міністрів України **постановляє:**

Затвердити вимоги до підготовки технологічної картки адміністративної послуги згідно з додатком.

**Прем'єр-міністр України**  
**Інд. 70**

**М.АЗАРОВ**

Додаток  
до постанови Кабінету Міністрів  
України  
від 30 січня 2013 р. № 44

**ВИМОГИ****до підготовки технологічної картки адміністративної послуги**

1. Технологічна картка адміністративної послуги (далі - технологічна картка), що містить інформацію про порядок надання адміністративної послуги суб'єктом надання такої послуги, затверджується зазначеним суб'єктом для кожної адміністративної послуги, яку він надає.

2. У разі коли суб'єктом надання адміністративної послуги є посадова особа органу виконавчої влади, іншого державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування, уповноважена відповідно до закону надавати адміністративні послуги, технологічна картка затверджується органом, якому така особа підпорядковується.

3. Технологічна картка готується з урахуванням таких критеріїв:

1) мінімізація:

дій суб'єкта звернення;

витрат часу та інших ресурсів суб'єкта надання адміністративної послуги;

2) оперативність та своєчасність надання адміністративної послуги.

4. Інформація, що міститься в технологічній картці, повинна відповідати нормативно-правовим актам, які встановлюють порядок, строк та умови надання відповідної адміністративної послуги.

Установлювати в технологічній картці права і обов'язки суб'єктів звернення забороняється.

5. У технологічній картці зазначаються:

1) етапи опрацювання звернення про надання адміністративної послуги;

2) відповідальна посадова особа суб'єкта надання адміністративної послуги;

3) структурні підрозділи суб'єкта надання адміністративної послуги, відповідальні за етапи (дію, рішення);

4) строки виконання етапів (дії, рішення).

6. Етапи опрацювання звернення про надання адміністративної послуги визначаються відповідно до вимог нормативно-правових актів, якими встановлено порядок надання адміністративної послуги, та, якщо інше не визначено законодавством, включають:

1) реєстрацію (оформлення) звернення суб'єкта звернення;

2) опрацювання звернення та оформлення (погодження) результату надання адміністративної послуги структурними підрозділами та посадовими особами суб'єкта надання адміністративної послуги, зокрема шляхом взаємодії структурних підрозділів суб'єкта надання адміністративної послуги, суб'єкта надання адміністративної послуги з іншими органами для отримання документів, інформації, рішень, відповідей, необхідних для надання адміністративної послуги, а також з адміністраторами - під час надання адміністративної послуги через центр надання адміністративних послуг, із зазначенням граничних строків проведення таких дій;

3) видачу результату надання адміністративної послуги та його реєстрацію.

Технологічна картка містить також інформацію про механізм оскарження результату надання адміністративної послуги.

7. Відповідальною посадовою особою суб'єкта надання адміністративної послуги визначається керівник чи заступник керівника структурного підрозділу, відповідального за надання адміністративної послуги, або посадова особа, зазначена в пункті 2 цих вимог (якщо суб'єктом надання адміністративної послуги є така посадова особа).

8. Структурні підрозділи суб'єкта надання адміністративної послуги, відповідальні за надання адміністративних послуг (дії, рішення) на кожному етапі, визначаються таким суб'єктом з урахуванням необхідності забезпечення належного розгляду звернення та прийняття обґрунтованого рішення.

9. Строки виконання етапів надання адміністративної послуги (дій, рішень) встановлюються з урахуванням того, що загальний строк виконання всіх етапів не повинен перевищувати граничний строк, визначений для цієї послуги законом.

10. Положення технологічної картки повинні бути зрозумілими та логічними, відповідати послідовності дій під час надання адміністративної послуги і супроводжуватися в разі потреби прикладами та схемами, що пояснюють порядок надання адміністративної послуги, а також відповідати вимогам законодавства щодо захисту інформації та персональних даних.

11. Технологічна картка повинна передбачати максимально можливе з урахуванням ресурсного забезпечення суб'єкта надання адміністративної послуги використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема під час взаємодії структурних підрозділів суб'єкта надання адміністративної послуги і здійснення процедур (етапів) надання адміністративної послуги.

20-02-2013 р. № 118

**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ****ПОСТАНОВА**

від 20 лютого 2013 р. № 118

Київ

**Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг**

Відповідно до частини десятої статті 12 Закону України “Про адміністративні послуги” Кабінет Міністрів України **постановляє:**

1. Затвердити Примірне положення про центр надання адміністративних послуг, що додається.

2. Рекомендувати органам місцевого самоврядування керуватися у своїй діяльності із забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг затвердженим цією постановою Примірним положенням.

Прем'єр-міністр України

М. АЗАРОВ

Інд. 70

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

постановою Кабінету Міністрів

України

від 20 лютого 2013 р. № 118

**ПРИМІРНЕ ПОЛОЖЕННЯ****про центр надання адміністративних послуг**

1. Центр надання адміністративних послуг (далі – центр) утворюється з метою забезпечення надання адміністративних послуг при Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації, міській раді (її виконавчому органі) міста обласного та/або республіканського (Автономної Республіки Крим) значення, а також міській та селищній раді (їх виконавчих органах) населених пунктів, які є адміністративними центрами областей, районів і Автономної Республіки Крим.

2. Рішення щодо утворення, ліквідації або реорганізації центру як постійно діючого робочого органу або структурного підрозділу місцевої держадміністрації або виконавчого органу місцевої ради приймається головою відповідної держадміністрації, міською або селищною радою, а у м. Києві та Севастополі – Київською та Севастопольською міською радою відповідно.

3. Центр у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, положенням про центр.

4. Основними завданнями центру є:

1) організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;

2) спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання;

3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора.

5. Центром забезпечується надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг.

Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр, визначається органом (посадовою особою), що прийняв рішення про його утворення.

Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр, суб'єктами надання яких є органи виконавчої влади, визначається органом (посадовою особою), що прийняв рішення про його утворення, та включає адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

На основі узгоджених рішень обласної, районної, Київської та Севастопольської міської держадміністрації з міською або селищною радою населених пунктів, які є адміністративними центрами областей, районів, Київською та Севастопольською міською радою центр, що утворений при відповідних Київській та Севастопольській міській держадміністрації, міській та селищній раді, може забезпечувати також надання адміністративних послуг, суб'єктами надання яких є відповідні місцеві держадміністрації.

У разі прийняття такого узгодженого рішення між райдержадміністрацією та міською або селищною радою населених пунктів, які є адміністративними центрами районів, центр при райдержадміністрації не утворюється.

6. У центрі за рішенням органу (посадової особи), що його утворив, також може здійснюватися прийняття звітів, декларацій та скарг, розгляд яких віднесено до повноважень місцевої держадміністрації або ради, при якій утворено такий центр.

7. У приміщенні, де розміщується центр, можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо) суб'єктами господарювання, добір яких здійснюється на конкурсній основі за критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення.

8. Складовою частиною центру, утвореного при міській раді (її виконавчому органі) міста обласного та/або республіканського (Автономної Республіки Крим) значення, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві держадміністрації, є дозвільний центр, утворений відповідно до Закону України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", який забезпечує надання адміністративних послуг з видачі (переоформлення, видачі дублікатів, анулювання) документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності.

9. Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги в центрі звертається до адміністратора - посадової особи місцевої держадміністрації, місцевої ради, яка організовує надання адміністративних послуг.

10. Адміністратор призначається на посаду та звільняється з посади головою місцевої держадміністрації, міським або селищним головою.

Кількість адміністраторів, які працюють у центрі, визначається органом (посадовою особою), що прийняв рішення про утворення центру.



11. Адміністратор має іменну печатку (штамп) із зазначенням його прізвища, імені, по батькові та найменування центру.

12. Основними завданнями адміністратора є:

1) надання суб'єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;

2) прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання з дотриманням вимог Закону України "Про захист персональних даних";

3) видача або забезпечення надсилання через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;

4) організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання;

5) здійснення контролю за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ та прийняття рішень;

6) надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом.

13. Адміністратор має право:

1) безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, документи та інформацію, пов'язані з наданням таких послуг, в установленому законом порядку;

2) погоджувати документи (рішення) в інших державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення з дотриманням вимог Закону України "Про захист персональних даних";

3) інформувати керівника центру та суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення строку розгляду заяв про надання адміністративної послуги, вимагати вжиття заходів до усунення виявлених порушень;

4) посвідчувати власним підписом та печаткою (штампом) копії (фотокопії) документів і виписок з них, витягів з реєстрів та баз даних, які необхідні для надання адміністративної послуги;

5) порушувати клопотання перед керівником центру щодо вжиття заходів з метою забезпечення ефективної роботи центру.

14. У разі утворення центру як постійно діючого робочого органу з метою здійснення матеріально-технічного та організаційного забезпечення його діяльності у структурі Київської та Севастопольської міської, районної держадміністрації, виконавчого органу відповідної міської ради утворюється відповідний структурний підрозділ (виконавчий орган), на який покладається здійснення функцій з керівництва та відповідальність за організацію діяльності центру.

15. У разі утворення центру як постійно діючого робочого органу місцевої держадміністрації або виконавчого органу міської ради його очолює керівник

структурного підрозділу (виконавчого органу), на який покладається здійснення функцій з керівництва та відповідальність за організацію діяльності центру. Керівник призначається на посаду та звільняється з посади головою місцевої держадміністрації, міським головою.

У разі утворення центру як структурного підрозділу місцевої держадміністрації або виконавчого органу місцевої ради керівник центру призначається на посаду та звільняється з посади головою місцевої держадміністрації, міським або селищним головою.

16. Керівник центру відповідно до завдань, покладених на центр:

1) здійснює керівництво роботою центру, несе персональну відповідальність за організацію діяльності центру;

2) організовує діяльність центру, у тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходів до підвищення ефективності роботи центру;

3) координує діяльність адміністраторів, контролює якість та своєчасність виконання ними обов'язків;

4) організовує інформаційне забезпечення роботи центру, роботу із засобами масової інформації, визначає зміст та час проведення інформаційних заходів;

5) сприяє створенню належних умов праці у центрі, вносить пропозиції органу (посадовій особі), що утворив центр, щодо матеріально-технічного забезпечення центру;

6) розглядає скарги на діяльність чи бездіяльність адміністраторів;

7) може здійснювати функції адміністратора;

8) виконує інші повноваження згідно з актами законодавства та положенням про центр.

17. Центр під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з центральними та місцевими органами виконавчої влади, іншими державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами або організаціями.

18. З метою забезпечення створення зручних та доступних умов отримання послуг суб'єктами звернень у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці за рішенням органу (посадової особи), що утворив центр, можуть утворюватися територіальні підрозділи центру, які забезпечують надання адміністративних послуг відповідно до переліку, який визначається органом (посадовою особою), що прийняв рішення про його утворення.

19. Час прийому суб'єктів звернень у центрі становить не менш як шість днів на тиждень та сім годин на день без перерви на обід і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через центр. Центр не рідше ніж два дні на тиждень здійснює прийом суб'єктів звернень до 20-ї години.

За рішенням органу (посадової особи), що утворив центр, час прийому суб'єктів звернень може бути збільшено.

20. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення діяльності центру здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів.

**Робочий проект Центру політико-правових реформ**  
(текст станом на 07.11.2012 р.).

**ПЕРЕЛІК АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ,  
РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЛЯ НАДАННЯ ЧЕРЕЗ  
ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

**I. Адміністративні послуги органів виконавчої влади, які повинні надаватися через ЦНАП:**

***Державна міграційна служба***

1. Реєстрація місця проживання особи /Зняття з реєстрації місця проживання.
2. Реєстрація місця перебування особи / Зняття з реєстрації місця перебування особи.
3. Видача (обмін) паспорта громадянина України.
4. Вклеювання фотографій до паспорта громадянина України при досягненні 25- та 45-річного віку.
5. Видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон.
6. Видача проїзного документа дитини.
7. Внесення відомостей про дітей у паспорт громадянина України для виїзду за кордон.
8. Оформлення і видача запрошень іноземцям та особам без громадянства на отримання візових документів для в'їзду в Україну (за клопотаннями юридичних або за заявами фізичних осіб).

***Державна реєстраційна служба***

9. Державна реєстрація народження.
10. Державна реєстрація смерті.
11. Державна реєстрація шлюбу.
12. Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно.

***Державна автомобільна інспіація МВС***

13. Видача посвідчення водія на право керування транспортними засобами.
14. Реєстрація (перереєстрація) колісних транспортних засобів/зняття з обліку транспортного засобу.

***Державне агентство земельних ресурсів***

15. Державна реєстрація земельної ділянки.
16. Державна реєстрація державного акта на право власності на земельну ділянку, державного акта на право постійного користування земельною ділянкою.
17. Державна реєстрація права власності на земельну ділянку в разі набуття її на підставі цивільно-правового договору або свідоцтва про право на спадщину.
18. Державна реєстрація договору оренди (суборенди) земельної ділянки (її частини) та відповідних змін до нього, договору про розірвання договору оренди (суборенди) земельної ділянки.

19. Видача витягу з Поземельної книги.
20. Видача відомостей про межі земельної ділянки (виписка даних на межовий знак).
21. Видача витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки.
22. Видача довідки про кількісні характеристики земельної ділянки, розподілення земель між власниками і користувачами.

#### ***Державна архітектурно-будівельна інспекція***

23. Реєстрація декларації про початок виконання підготовчих робіт щодо об'єкта будівництва, що належить до I – III категорій складності (зокрема індивідуальних будинків до 300 м кв.).
24. Прийняття в експлуатацію закінченого будівництвом об'єкта, що належить до I – III категорій складності.
25. Реєстрації поданої замовником декларації про готовність до експлуатації об'єкта, будівництво якого здійснювалося на підставі будівельного паспорта.

#### ***Міністерство надзвичайних ситуацій***

26. Реєстрація декларації про відповідність вимогам пожежної безпеки

#### ***Санітарно-епідеміологічна служба***

27. Надання дозволу на розміщення стаціонарного об'єкта торгівлі, об'єкта ресторанного бізнесу.
28. Видача санітарного паспорта об'єкта, транспортного засобу.

#### ***Державна податкова служба***

29. Надання реєстраційного номера облікової картки платника податків.
30. Внесення відмітки в паспорті про право здійснення платежів за серією та номером паспорта (без використання реєстраційного номера облікової картки платників податків).
31. Прийняття декларації про майновий стан і доходи фізичної особи (зокрема з метою отримання податкового кредиту/податкової знижки).
32. Видача свідоцтва про сплату єдиного податку.
33. Прийняття податкових декларацій/звітів від платників єдиного податку.

#### ***Пенсійний фонд України***

34. Призначення пенсії з видачею пенсійного посвідчення.
35. Перерахунок пенсії за заявою особи.
36. Прийняття звітів від суб'єктів господарювання.

#### ***Державна служба зайнятості***

37. Реєстрація безробітних та призначення допомоги по безробіттю.

**II. Адміністративні послуги, які належать до компетенції органів місцевого самоврядування (зокрема у порядку виконання делегованих повноважень) та районних державних адміністрацій**

### **Реєстрація суб'єктів господарювання**

38. Державна реєстрація фізичної особи – підприємця
39. Державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичною особою – підприємцем (за рішенням підприємця; у разі його смерті, оголошення померлим або визнання безвісно відсутнім; за судовим рішенням, що не пов'язано з банкрутством підприємця).
40. Державна реєстрація змін до відомостей про фізичну особу – підприємця, які містяться в Єдиному державному реєстрі.
41. Державна реєстрація юридичної особи.
42. Державна реєстрація припинення юридичної особи в результаті її реорганізації (ліквідації, а також злиття, приєднання, поділу чи перетворення).
43. Резервування найменування юридичної особи.
44. Державна реєстрація змін до установчих документів юридичної особи.
45. Державна реєстрація змін до відомостей про юридичну особу, які містяться в Єдиному державному реєстрі.

### **Інші послуги щодо суб'єктів господарювання**

46. Надання дозволу на здійснення одноразової, виносної дрібно-роздрібної, інших видів торгівлі (зокрема погодження схеми розташування і паспорта літнього торгового майданчика).
47. Погодження режиму роботи суб'єкта господарювання.
48. Реєстрація "Книги відгуків та пропозицій" суб'єктів господарювання.
49. Реєстрація колективних договорів.
50. Реєстрація декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства.
51. Надання дозволу на розміщення зовнішньої реклами та рекламного засобу.
52. Надання дозволу на використання місцевої символіки.

### **Послуги у сфері нерухомості, будівництва та благоустрою**

53. Державна реєстрація права власності на нерухоме майно.
54. Надання дозволу щодо укладення договору оренди комунальної власності, погодження на продовження дії такого договору.
55. Надання дозволу на здійснення капітального ремонту, реконструкції, перепланування приміщень, зокрема горищ під житлові приміщення, добудова житлових і допоміжних приміщень, а також на виключення жилих будинків та жилих приміщень із житлового фонду.
56. Підготовка технічної документації щодо підключення до міських інженерних мереж, мереж водопроводу і каналізації.
57. Надання дозволу на відключення від мереж централізованого опалення і постачання гарячої води.
58. Визнання громадян наймачами житлових приміщень, переоформлення особових рахунків, об'єднання особових рахунків та розподіл особових рахунків.
59. Прийняття в експлуатацію об'єкта самостійного будівництва.
60. Присвоєння поштової адреси.
61. Надання дозволу на виконання робіт щодо благоустрою території
62. Надання дозволу на розміщення малої архітектурної форми для провадження підприємницької діяльності

63. Надання дозволу на розміщення на території об'єктів благоустрою будівель і споруд соціально-культурного, побутового, торговельного та іншого призначення

64. Надання акту обстеження та ордеру на видалення зелених насаджень

65. Надання дозволу перевізнику (на перевезення пасажирів автотранспортом на місцевих маршрутах загального користування).

66. Надання дозволу на перепоховання.

#### **У справах дітей**

67. Надання згоди на вчинення правочину щодо майна неповнолітніх (зокрема нерухомості), яке належить їм на праві власності, або в яких є чи можуть виникнути інші права щодо даного майна.

68. Погодження зняття з реєстрації місця проживання дітей неповнолітніх, які не мають батьків, та осіб, стосовно яких встановлено опіку (піклування), недієздатних осіб.

#### **Земля**

69. Надання земельної ділянки у власність або користування (зокрема надання дозволу на складання проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки та технічної документації із землеустрою).

70. Реєстрація договорів оренди земельних ділянок.

71. Затвердження проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки та надання її у власність.

72. Надання висновку щодо погодження проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки.

#### **Житлова сфері**

73. Взяття громадян на квартирний облік та зняття з обліку.

74. Видача ордеру на жиле приміщення.

75. Виключення жилих приміщень з переліку службових та гуртожитків.

76. Надання жилих приміщень із фондів житла для тимчасового проживання.

77. Приватизація жилих будинків і жилих приміщень.

78. Надання дозволу на надання суміжного жилого приміщення.

79. Реєстрація об'єднань співвласників багатоквартирних будинків.

#### **Соціальні адміністративні послуги**

80. Призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим особам.

81. Призначення державної соціальної допомоги по вагітності та пологах.

82. Призначення державної соціальної допомоги при народженні дитини.

83. Призначення державної соціальної допомоги по догляду за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом віком до 18 років у разі хвороби матері або іншої особи, яка доглядає за цією дитиною.

84. Призначення державної соціальної допомоги по догляду за хворою дитиною або хворим членом сім'ї.

85. Призначення державної соціальної допомоги на дітей, які перебувають під опікою чи піклуванням.

86. Призначення державної соціальної допомоги на дітей одиницим матерям.

87. Призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям.

88. Призначення державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та інвалідам.

89. Призначення державної соціальної допомоги на догляд інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам.

90. Призначення державної соціальної допомоги дітям, батьки яких ухиляються від сплати аліментів, не мають можливості утримувати дитину або місце проживання яких невідоме.

91. Призначення державної соціальної допомоги у зв'язку з витратами, зумовленими похованням.

92. Призначення одноразової винагороди жінкам, яким присвоєно почесне звання України "Мати-героїня".

93. Призначення субсидій на оплату житлово-комунальних послуг.

94. Прийняття рішення про надання путівок на оздоровлення дітей пільгових категорій.

95. Надання статусів учасника війни, інваліда війни, жертви нацистських переслідувань, ветерана ОУН-УПА.

96. Надання статусу особи, яка постраждала внаслідок Чорнобильської катастрофи.

97. Надання статусу дитини війни.

98. Взяття інваліда на облік для безкоштовного або пільгового забезпечення автомобілем.

99. Взяття на облік для забезпечення інвалідними колясками, іншими засобами реабілітації та їх видача.

100. Призначення грошових компенсацій на бензин, ремонт, технічне обслуговування автомобіля інваліда та на транспортне обслуговування.

### **III. Допоміжні, та інші послуги у компетенції ЦНАП:**

– Видача дублікатів документів, копій та витягів рішень (актів) місцевих органів влади, зокрема з реєстрів

– Видача довідок: про доходи; про право фізичної особи на отримання доходу від податкового агента без утримання податку за формою №3 ДФ; про перебування заявників на обліку в органі опіки та піклування щодо обмеження дієздатності

– Видача архівних довідок, копій та витягів документів, належних до Національного архівного фонду України, та довідок про заробітну плату та на підтвердження стажу роботи громадян із ліквідованих підприємств, організацій і установ.

## Основні етапи створення “Сервіс Канада”

Десять років тому Уряд Канади ініціював дослідження загальної думки та планування заходів, спрямованих на покращення якості надання державних послуг своїм громадянам. Оголошуючи 2005 року про створення “Сервіс Канада” в рамках федерального бюджету, міністр фінансів сказав, що: “Сервіс Канада” буде однією з найкрупніших комплексних реформ, що втілювалися до цього моменту в рамках федеральних заходів, й здійснюватиметься у державному масштабі”.

На сьогодні “Сервіс Канада” є всесвітньо відомим прикладом комплексного надання послуг за принципом “єдиного вікна”, а також “службою перетворення”. За результатами 5-річних міжнародних порівняльних досліджень, протягом усього періоду (від 2000 р. до 2006 р.) послуг, що надаються за принципом “єдиного вікна”, Канада зайняла перше місце серед 22 країн.

Уряд Канади є найбільшим за своєю структурою у країні. Він забезпечує втілення понад 1600 програм і надання послуг, спрямованих на підвищення якості життя 35 мільйонів канадців, і допомагає з’єднувати різні регіони країни. Національний уряд витрачає понад 140 млрд із загальних 300 млрд канадських доларів, які щороку виділяються на фінансування прямих програм та послуг для громадян і підприємств (а експлуатаційні витрати на утримання персоналу та адміністрації, що надають ці послуги, становлять 10 млрд дол.). До цього не входять витрати обласних (провінційних) та муніципальних органів влади Канади, які мають свої власні доходи і бюджети.

Модернізація Уряду Канади означала створення й функціонування єдиного органу замість 150 окремих центральних управлінь міністерств і відомств. Цей процес передбачав спрощення бізнес-процесів, повторне використання інформації та систем, а також ставку на технологію з метою кращого управління грошовими коштами та операціями. У рамках цього процесу там, де це можливо, використовувались загальні підходи та спільні внутрішні служби (між міністерствами). Таким чином, процес прийняття рішень був поліпшений, вартість зменшена і ресурси збережені. Підвищена ефективність у роботі означала більшу доступність до втілення найважливіших для канадців пріоритетних завдань.

“Сервіс Канада” є легкодоступною мережею Уряду Канади з надання послуг за принципом “єдиного вікна”. Щоб задовольнити потреби канадців, організація співпрацює з іншими федеральними міністерствами, поєднуючи низку федеральних служб через приймальні-представництва “Сервіс Канада”, які розташовані по всій країні, інтерактивне обслуговування на Інтернет сайті [servicescanada.gc.ca](http://servicescanada.gc.ca) та за телефоном 1 800 O-Canada. Сервіс Канада є прикладом зосередженої на громадянину бізнес-моделі, яка має значення для багатьох країн світу. Вона демонструє, як можуть розвиватися спільні служби поза межами бек-офісів (внутрішніх підрозділів), де здійснюються всі операції з обробки і оформлення документів на виході у фронт-офісах (контактних центрах, представництвах-приймальнях), де приймається та видається вся документація через безпосереднє спілкування з клієнтами.



Крім того, були розроблені нові партнерські служби з обласними і муніципальними органами влади. Громадські партнерські служби і неприбутковий сектор залучені до мережі співпраці, який “Сервіс Канада” використовує для забезпечення більш ефективних, цілеспрямованих та дешевших послуг.

“Сервіс Канада” є спеціально створеною організацією для централізованого надання послуг федерального рівня. СК має загалом понад 630 точок обслуговування (зокрема 300 власних офісів) та 16 тис працівників.

СК має єдиний контактний номер телефону та веб-сторінку.

Середня відвідуваність сайту [serviccanada.gc.ca](http://serviccanada.gc.ca) за день становить понад 183 тис. відвідувачів.

Середня кількість дзвінків до кол-центрів налічує понад 157 тис. на день.

Протягом 2009 – 2010 рр. відбулося 9,7 млн особистих візитів до офісів СК.

Понад 95% канадців мають доступ до центру послуг СК у радіусі 50 км від місця проживання.

Серед найпопулярніших послуг СК: призначення допомоги у випадку безробіття; надання номеру соціального страхування; видача паспорта; послуги у сфері пенсійного забезпечення.

У СК використовується сегментація клієнтів: за віком, за соціально-економічним статусом та ін. Для кожного сегменту розробляється своя стратегія (політика) надання послуг (бажаний спосіб отримання послуг, інформації).

В СК розробляються 5-річні плани роботи, які коригуються.

В СК є офіс оцінки задоволеності клієнтів. Від працює цілодобово. Скарги та інші звернення перевіряються дуже оперативно (за загальним правилом, намагаються протягом 24 год. передзвонити особі і дати відповідь у її справі).

Офіси “Сервіс Канада”, крім своїх послуг, можуть надавати інші послуги, які загалом належать до інших юрисдикцій.

Дослідження засвідчили, що клієнти не цікавляться стандартами послуг. Але вони хочуть, щоб уряд був підзвітним їм, і стандарти є таким мірилом для оцінки роботи уряду. Стандарти послуг потрібно постійно оновлювати.

Виявлено дуже важливий зв’язок: чим більше задоволені працівники, що надають послуги (своєю роботою/умовами праці), тим краща якість послуг (для клієнтів).

Також дуже важливо: працівники (персонал) хочуть бути залученими до планування, впровадження змін/реформ. Це не лише зменшує опір змінам, але й підвищує загальну задоволеність персоналу.

“Сервіс Канада” приділяє пріоритетну увагу формуванню культури якості обслуговування і управлінню відповідних оперативних змін у процесі обслуговування громадян. Для співробітників, які розвивають свої навички та формалізують службу в якості професії, було здійснено нову програму з навчання та сертифікації обслуговування. Це дозволило з моменту започаткування встановити перший контактний центр для Уряду служби Канади з добре обізнаним персоналом за допомогою “Сервіс Канада” та ефективного універсального обслуговування за принципом “єдиного вікна”.

В результаті цих партнерських угод зі співпраці “Сервіс Канада” має добрі можливості для створення “єдиної клієнтської справи”, у якій збиратиметься разом і поєднується інформація з різних програм за умов дотримання безпеки та конфіденційності.

Проте найбільший прорив, якого досягає “Сервіс Канада”, є “комплектація” програм, послуг і привілеїв в інтегровані сервісні пропозиції для певних клієнтських сегментів, зокрема для людей похилого віку, інвалідів, соціальних працівників, що обслуговують людей похилого віку, роботодавців, молоді та сімей із дітьми. Важливим пріоритетом є розширення доступу та вдосконалення можливості вибору за всіма режимами обслуговування.

Інтеграція надання послуг між міністерствами і відомствами стала можливою на початку 2000-х рр. завдяки технології, яка дозволила здійснювати комплексну обробку. 1999 р. Уряд Канади представив Державну інтерактивну програму – одну з перших державних електронних стратегій в світі. Початковою метою було перетворити всі без винятку паперові послуги в електронний формат впродовж 3 років. Уряд незабаром зрозумів, що багатьма установами впроваджено процедуру надання послуг через представництва-приймальні, що були нездатні інтегрувати процеси обробки документів, які зазвичай здійснюються внутрішніми підрозділами, та серверні системи. Це призвело до нерівномірного розгортання “електронної державної” стратегії у багатьох міністерствах і відомствах.

Канада була однією з перших прихильників інвестування та впровадження інтерактивних технологій у процес взаємодії уряду з громадянами за допомогою створення центру обслуговування за принципом “єдиного вікна”. На провінційному рівні, починаючи з “Сервісу Нью Брансвік” (Service New Brunswick, 1992 р.), всі 10 провінцій з часом створили версію агентства або відділу “єдиного вікна”, наприклад: “Сервіс Нової Шотландії” (Service Nova Scotia, 1997 р.), “Сервіс Онтаріо” (Service Ontario, 2000 р.), “Сервіс Британської Колумбії” (Service British Columbia, 2004 р.) та інші. На федеральному рівні “Сервіс Канада” була створена у 2005 р. після 3-х років інтенсивного планування та розвитку.

“Сервіс Канада” прийняла комплексний підхід для надання послуг всередині та між установами, що використовують будь-яку можливість спростити та інтегрувати послуги, які надаються цілісним середовищем за принципом “єдиного вікна” на благо клієнтів, а також застосовувати важелі щодо економізації вартості процесу обслуговування без додаткових на це витрат. Для максимальної зручності клієнтів і з метою покращення ефективності державного управління, “Сервіс Канада” підтримала партнерські установи у процесі реорганізації та оптимізації своїх послуг та створення критичних можливостей для забезпечення ефективної та результативної співпраці між державними структурами.

### **Візія “Сервіс Канада”**

**Досягнення кращих для канадців результатів за допомогою підвищення якості обслуговування.**

**Місія:** надавати канадцям безпечні, кваліфіковані, персоналізовані послуги за принципом “єдиного вікна”.

**Мандат:** з метою покращення рівня обслуговування канадців, співпрацюючи з партнерами, забезпечити доступ до повного спектра державних послуг і привілеїв, які бажані та потрібні для канадців, у режимі особистого прийому, за допомогою телефонного зв'язку, Інтернету або поштою.

**Цілі, завдання та результати:** “Сервіс Канада” є координаційним центром із надання канадцям послуг за принципом “єдиного вікна”, шляхом розміщення

потреб, очікувань і пріоритетів громадян і громад у центр розробки та надання послуг. Завдяки співпраці з федеральними відомствами, іншими рівнями державних і громадських установ з надання адміністративних послуг, а також більш тісної інтеграції послуг за програмами, між відомствами і юрисдикціями так щоб це не викликало ускладнень, було простим і зручним для громадян. Служба “Сервіс Канада” по-іншому надає послуги і здатна до постійного вдосконалення.

“Сервіс Канада” становить фундаментальне перетворення традиційного бачення того, як може працювати державна служба. Це означає відокремлення політики і функцій з надання послуг у рамках Уряду Канади. Нова модель надання послуг визнає важливість як політичних функцій, так і функцій з надання послуг у рамках одного континууму, і забезпечує чітку відповідальність за кожен ланку.

Створення “Сервіс Канада” забезпечує чіткий пункт відповідальності за обслуговування, який має зміцнити свою здатність обслуговувати громадян і задовольняти їхні потреби. Як обслуговуюча організація, “Сервіс Канада” надає більш послідовні адміністративні послуги за допомогою сервісних центрів, що покращує гнучкість і зміцнює потенціал задля впровадження нових програм і послуг, а також для поліпшення координації та раціоналізації інвестицій в інфраструктуру обслуговування. Кращі результати досягаються при обслуговуванні громадян, котрі більш пов’язані з необхідними їм послугами та пільгами. Крім того, інформація про потреби громадян, яка була зібрана у процесі обслуговування, допомагає постійно оновлювати дані для політичних програм розвитку в різних міністерствах.

“Сервіс Канада” також знаменує собою початок культурних перетворень у системі державної служби, при якому громадянин перебуває в центрі цієї інновації. Нова культура буде єдиною, в якій державні службовці вважають себе стратегічними партнерами у сфері надання послуг, створюючи інноваційні рішення, спрямовані на задоволення потреб громадян та громад, націлюючись на результат, переглядаючи інформацію в якості активу і постійно прагнучи поліпшити якість обслуговування. Мережа “Сервіс Канада” об’єднує щонайменше 700 пунктів обслуговування по всій Канаді. Національна телефонна служба 1 800 O-Canada надає канадцям інформацію про всі федеральні державні послуги, а також низку онлайн послуг на [servicescanada.gc.ca](http://servicescanada.gc.ca). Надання послуг координується через національну мережу, але з урахуванням місцевих особливостей.

### **“Сервіс Канада”: Коротка інформація**

Кожен рік “Сервіс Канада” надає послуги канадцям:

1. Надання послуг майже 35 млн канадців і 1,5 млн роботодавців.
2. Надання майже 125 млн платежів для приблизно 10 млн канадців
3. Надання відповідей на понад 65 млн телефонних дзвінків (80% Уряду Канади, за винятком податкової інспекції Канади).
4. Отримання понад 67 млн звернень на веб-сайт “Сервіс Канада”.
5. Надання електронних послуг понад 2,5 млн канадців на тиждень.
6. Проведення 500 тис. інтерв’ю із канадцями щодо послуг і програм, яких вони потребують.
7. Прийом 9,3 млн осіб у Центрі “Сервіс Канада”, які звертаються із запитом щодо послуг і програм.

8. Оброблення понад 250 тис. прямих контактів клієнтів через віддалені послуги.

9. Розміщення більше 1 млн вакансій від роботодавців.

10. Робота з більш ніж 55 тис громадських організацій.

11. Оплата за 100 млрд дол. щорічних льгот для канадців (200 млн дол. у день) у розмірі 5% від валового внутрішнього продукту Канади і 30% від витрат Уряду Канади.

12. Обробка понад 7 млн заяв/звернень на отримання допомоги.

13. Проведення понад 350 млн трансакцій.

14. Отримання 1,5 млн запитів щодо номерів соціального страхування.

15. Видача 8 млн виписок щодо зайнятості.

16. До 2012 р., через сім років із моменту запуску, “Сервіс Канада” може похизуватись деякими важливими результатами. Програми на сучасному етапі спрямовані на цільові сегменти клієнтів щодо суміжних послуг та пільг, що є набагато зручнішим і ефективнішим для громадян.

Канали доставки були трансформовані. Інтегрована багатоканальна мережа дуже залежить від партнерства з іншими урядовими установами, неурядовими організаціями та приватними структурами, які відповідають за результати надання послуг.

Завдяки значним зусиллям, функціонування “Сервісу Канада” стало дешевшим. Запити щодо інформації були спрощені, було знижено адміністративний тягар, який неухильно зростав декілька років поспіль. Мережа постачальників та державних установ продовжують додавати вагомому значення у наданні адміністративних послуг. Обмін інформацією між трьома рівнями влади покращився.

Було вжито певних кроків для покращення якості послуг. Урядову інформацію та послуги тепер набагато легше знайти завдяки клієнто-орієнтованому порталу для веб-сайтів та безкоштовних послуг телефонного зв'язку. Основна точка входу до Уряду Канади в Інтернеті – сайт [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca) – надає посилання на послуги, які групуються за типом клієнта, темою і департаментом. Службовці з надання інформації на безкоштовній телефонній лінії 1 800 O-Canada обробляють понад 100 тис. дзвінків протягом місяця. Обидва варіанти є важливим джерелом інформації, особливо під час кризи.

Значних успіхів було досягнуто у міністерствах і відомствах у тому, щоб зробити свої послуги доступними в режимі он-лайн, зокрема подання податкових декларацій та запити щодо соціального забезпечення і страхування по безробіттю, а також, щоб підвищити рівень задоволення громадян завдяки більш швидкому обслуговуванню.

Канадці отримують переваги від підвищення рівня захисту, спрощення процедур і зниження адміністративного тягара завдяки впровадженню ініціативи “Доцільність положень” та ініціативи “Зниження паперового тягара”. Обидві ініціативи значно зменшили щоденний тягар на бізнес та позитивно вплинули на оцінювання роботи уряду.

“Сервіс Канада” було засновано у результаті проведення ретельного дослідження, аналізу та планування. “Сервіс Канада” дослухався до того, що подобається і що не подобається громадянам Канади у наданні урядових послуг, а також дослідив, найкращі організації з надання послуг у державному і приватному секторах у

світі отримали підтримку своїх клієнтів. Це дозволило “Сервісу Канади” виявити питання, які стосуються більшості канадців та покращити стратегії врядування і надання послуг, що почало і продовжувало приносити очікувані результати. Найголовніше, “Сервіс Канада” ставить своїх громадян першими у всьому, щоб вони не робили.



“Сервіс Канада” невпинно акцентує свою увагу на громадянах і спонукає всі міністерства переглядати все, що було створено для громадян з позиції громадян. Масове поліпшення обслуговування і змісту програм, яке відбувається у даних випадках, є чіткою ознакою розуміння взаємозалежності бек- і фронт-офісів.

Стандартизація процесів із зосередженням на громадянинові дозволила “Сервіс Канада” виявити скорочення, уникнути дублювання, і зупинити те, що було непродуктивним і часто досить вартісним. “Сервіс Канада” вдалася переспрямувати заощадження для переміщення персоналу в більш необхідні аспекти трансформації, зосереджені на клієнті. Стандартизація що?, як? і де? стосовно надання послуг дозволила “Сервіс Канада” досягнути у роботі уряду таких успіхів, які ніколи не очікувались.

Інвестиції у зміну відношення і культуру щодо надання послуг дозволили покращити навички в офісах, які тепер можуть становити “роздрібну інфраструктуру”, здатну надавати практично все, що уряду необхідно для своїх громадян. Це, очевидно, значно скорочує час, необхідний для отримання нових послуг та програм “для ринку”, не дає окремим департаментам створювати окремі центри, підтримувати окремі сайти, утримувати персонал та інші численні способи надання послуг. Концепція “Сервіс Канада” також призвела до більшої стандартизації в межах більшої кількості гравців. Це спонукало політиків і платників податків зрозуміти, що потужність інвестицій для інтегрованого надання послуг із громадянином у центрі робить процес надання послуги населенню простішим для уряду як всередині його самого, так і поза його межами.

І, нарешті, всі ці перетворення ґрунтуються на трансформації ставлення до послуг на державній службі. По-справжньому трансформаційний досвід “Сервіс Канада” базується саме на такому підході. Всі співробітники фронт-офісу підвищили свою професійність завдяки функціональному опису посад, класифікаціям посад та компенсаціям, обов’язковому навчання, пов’язаному із затвердженою стандартизацією послуг клієнту та звітності про продуктивність. Це підвищило статус громадських звернень та працівників із надання послуг в межах організації, і надіслало сигнал для державних установ про важливість надання послуг. Для продовження втілення перетворень було засновано коледж “Сервіс Канада”. Такий коледж є дійсним та віртуальним підтвердженням того, що мається на увазі під трансформацією послуг.

На завершення, створення “Сервіс Канада” та інвестування в інтегроване “єдине вікно” надання послуг на сьогодні показали економію витрат і пов’язані з цим вигоди для громадян і бізнесу. Окрім того, дослідження продовжують демонструвати довіру громадян і, відповідно, впевненість у своєму уряді зростає, оскільки поліпшення якості обслуговування призводять до підвищення рівня задоволення з боку громадян і службовців.

## Матриця оцінки Центру адміністративних послуг – місто &lt;&gt;

№ з/п	Вимога	Опис вимоги	Варіанти відповідей	оцінка	Коментарі	Наступні кроки
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Вимоги до організації роботи</b>						
1.1*	Центр адміністративних послуг офіційно відкрито (вказати дату)	Відбулося офіційне відкриття центру адміністративних послуг із повідомленням широкому загалу про принципи роботи, послуги, що надаються	Так – 10 Ні – 0			
1.2*	Принцип "єдиного офісу"	Споживачам максимум послуг надається в одному місці. Для органів місцевого самоврядування це означає, що всі адміністративні послуги структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, комунальних підприємств та інших суб'єктів (наприклад, територіальних підрозділів органів виконавчої влади тощо) надаються в одному приміщенні	Так – 20 Ні – 0			
1.3	Принцип "єдиного вікна"	Лідуючий адміністративний орган (тобто, той орган, до якого звернувся споживач послуги, і який остаточно вирішує справу по суті) отримує в інших суб'єктів владних повноважень інформацію, "погодження", "висновки", тощо необхідні для вирішення справи заявника (споживача послуги). Тобто за можливості, вирішення справи відбувається без необгрунтованого покладення на особу функцій комунікації із залученими у процедуру адміністративними органами	Так – 10 Ні – 0			
1.4	Взаємодія з ЦОВВ	Підписані меморандуми взаємодії з ЦОВВ, їх послуги надаються в центрі	Так – 10 Ні – 0			
1.5	Затверджено Регламент роботи та Положення про центр	Установчі документи для роботи Центру	Так – 10 Частково – 5 Ні – 0			
1.6	На кожну послугу розроблені інформаційна та технологічна картки (або їх аналоги)	Обов'язкові документи для роботи центру, оскільки регламентують формати надання послуг, надають інформацію про послугу користувачу та описують процес надання послуги	Так – 20 Ні – 0			

1.7	Організація надання адміністративних послуг адміністраторами	Послуги організовуються адміністраторами, а не представниками органу	Так – 15 Ні – 0		
<b>П. Вимоги до офісу з надання послуг</b>					
2.1*	Приміщення введено в експлуатацію	Завершені всі ремонтні роботи, приміщення готове до експлуатації, встановлені всі комунікації (телефон/інтернет, силова лінія тощо)	Так – 20 Ні – 0		
2.2*	Окреме приміщення	Окрема будівля, поверх чи кілька поверхів	Так – 20 Ні – 0		
2.3	Поверх	1 – 2 або 3 – 4 за наявності ліфта	Так – 5 Ні – 0		
2.4	Спеціальні можливості	Вільний доступ осіб з обмеженими можливостями	Так – 10 Ні – 0		
2.5	Розміри приміщення передбачають подальше розширення переліку надаваних послуг	Потрібно передбачити можливість розширення переліку послуг та збільшення кількості адміністраторів (наприклад, надання 200 – 300 послуг у 2014 р., кількість адміністраторів – до 30 осіб)	Так – 20 Ні – 0		
2.6*	Відкрите та просторе приміщення у якому здійснюється прийом відвідувачів.	Не коридорно-кабінетна система, а велика приймальня, у якій одночасно кілька службовців (аж до кількох десятків) здійснюють прийом відвідувачів. У деяких країнах такі офіси займають цілі адміністративні будівлі у кілька поверхів, а ведення прийому відвідувачів у окремих кабінетах не схвалюється. Кожне "вікно" сектору прийому оформлюється інформаційними табличками із зазначенням номеру вікна, прізвищем, ім'я, по батькові та посаду працівника Центру.	Так – 20 Ні – 0		
2.6.1.	Наявність секторів у приміщенні	Сектор прийому, сектор інформування, очікування, обслуговування	Кожен сектор – 5		
2.7	Умови для збереження бланків документів суворого обліку	Наявність сейфів, кімнат під сигналізацією	Так – 10 Ні – 0		
2.8	Облаштування				
2.8.1*	Приміщення оснащене меблями та необхідним обладнанням	Приміщення готові для початку роботи, оснащені меблями, комп'ютерами, шафами, за потреби – сейфами, ксероксами та сканерами	Залежно від ступеня оснащення від 0 до 10		



2.8.2.*	Наявні стенди	Інформаційні	Наявність	Так – 10 Ні – 0			
2.8.3.*	Місце для заповнення документів, необхідних для надання адміністративних послуг		Наявність	Так – 10 Ні – 0			
2.8.4	Зв'язок, зокрема Інтернет (модем або виділена лінія)		Наявність	Так – 10 Ні – 0			
2.8.5	Санвузол для відвідувачів (безкоштовний)		Наявність	Так – 10 Ні – 0			
2.8.6	Заявки реєструються у інформаційній системі, активність адміністраторів можна моніторити		Наявність	Так – 10 Ні – 0			
2.9*	Розширений "режим роботи" (прийомних годин) зорієнтований на відвідувачів		Це має бути щоденний прийом, бажано з традиційним або раннім початком роботи (наприклад, з 8.00) та пізнім завершенням роботи (наприклад, о 20.00 хоча б один або два рази на тиждень). Небажаними є будь-які перерви (зокрема на обід) для такого офісу. Обід у працівників має здійснюватися у "плаваючому" режимі, без закриття офісу. Бажаною є робота офісу у один із вихідних днів (наприклад, у суботу)	Так – 10 Ні – 0			
2.10	Система регулювання черги		Тобто не відвідувачі повинні самоорганізовуватися у чергу, а сам орган несе відповідальність та забезпечує рівномірне та послідовне (у порядку звернення) обслуговування відвідувачів. Для цього необхідне використання відповідного програмного забезпечення	Так – 10 Ні – 0			
2.11	Створення "рецепції", тобто кількох посад "першого контакту"		Відвідувач саме у цих осіб отримує першу інформацію щодо своїх подальших дій у офісі	Так – 10 Ні – 0			

2.12	Організація порядку вирішення справи, що надає можливість отримання послуги невідкладно (за одне відвідування).	Навіть якщо послугу лише замовлено, потреба у другому контакті відбувається, якщо замовлений документ може бути відіслано поштою	Так – 5 Ні – 0		
2.13	Поділ офісу на фронт-офіс та бек-офіс	Фронт-офіс є відкритою для відвідувачів частиною приміщення, і лише у ньому відбуваються прийом відвідувачів. Бек-офіс є закритою для відвідувачів частиною приміщення, або взагалі може знаходитися в іншому приміщенні (приміщеннях). У бек-офісі опрацюються справи, які потребують тривалого опрацювання, тобто коли послуга не надається негайно. Також у бек-офіс здійснюється опрацювання пошти та вхідних дзвінків зокрема за консультаціями)	Так – 10 Ні – 0		
2.14	Надання в приміщенні офісу “супутніх послуг”	Ксерокопіювання, фото на документи, касове обслуговування тощо. Але важливо наголосити, що ці послуги у приміщенні повинні надавати приватні суб'єкти господарювання, відібрані на конкурсних засадах. За цього критеріями для відбору є якість та вартість послуг (зокрема, негативним є досвід, коли вартість банківського обслуговування у деяких касах, що знаходяться у приміщеннях органів влади значно перевищує вартість аналогічних послуг у інших банківських відділеннях)	Так – 10 Ні – 0		
<b>Ш. Керівництво та персонал</b>					
3-1*	Призначено керівника центру надання послуг		Так – 20 Ні – 0		
3-2*	Центр укомплектовано персоналом	Підготовлено штатний розклад, план набору працівників	Залежно від ступеня виконання від 0 до 15		

\* – обов'язкові до виконання

3-3	Універсальність персоналу (принаймні часткова)	Оскільки цей підхід відкриває більш можливість для гнучкого використання персоналу та збалансованого обслуговування відвідувачів	Взаємності від ступеня виконання від 0 до 10			
3-4	План навчання (підвищення кваліфікації)	Розроблено план підвищення кваліфікації персоналу	Так – 10 Ні – 0			
<b>IV. Інше</b>						
4-1	Доступність та логістична зручність	Наявність транспортного сполучення, місць для паркування приватного транспорту тощо	Так – 10 Ні – 0			
4-2	Чи існують плани створювати мережу таких офісів-філій / територіальних пунктів / аналогічних офісів	У великих містах жодного мега-офісу не вистачить для належного обслуговування відвідувачів	Плани існують або немає потреби у філіях – 10, інакше – 0			
4-3	Запроваджена система опитування населення	Відслідковуються позитивні та негативні аспекти обслуговування, існує план покращення роботи	Так – 10 Ні – 0			
4-4	Додаткові критерії	Особливості, які потрібно відмітити – свої в кожному місті	Максимум 30 балів			
<b>Оцінка</b>			<b>450</b>	<b>0</b>		

Результати опитування у центрах надання адміністративних послуг у 10 містах  
(березень – квітень 2013 р.)

Чи вирішили Ви своє питання?

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Так, повністю вирішене	70,3	46,0	33,0	80,2	66,0	77,0	71,3	31,1	64,4	30,0	57,0
Ще не вирішене, але перебуває в процесі вирішення	18,8	39,0	43,0	13,2	27,0	19,0	25,0	41,5	26,7	42,0	29,5
Ні, питання не вирішене	10,9	15,0	24,0	6,6	7,0	4,0	3,7	27,4	8,9	28,0	13,5

Якщо питання не вирішили, то з якої причини?

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Не вистачає необхідних документів	10,7	52,8	18,2	52,4	45,5	60,0	33,3	19,4	33,3	22,8	31,0
За ці питання відповідає інший орган (підрозділ)	10,7	26,4	39,4	14,3	0,0	5,0	3,3	12,5	5,5	31,4	18,9
Потрапив/потрапила у не прийомний день або години	3,6	5,7	0,0	0,0	6,1	10,0	3,3	8,3	2,8	7,1	4,9
Кажуть, що немає законних підстав для вирішення мого питання	3,6	3,8	4,6	0,0	0,0	0,0	0,0	6,9	16,6	20,0	7,2
Не можу зрозуміти, чому питання не вирішується	3,6	9,4	10,6	0,0	21,2	0,0	3,3	44,4	33,3	14,2	17,5
Інше _____	67,8	1,9	31,8	33,3	27,3	25,0	56,8	25,0	11,1	5,7	24,5

**Скільки разів Ви зверталися для вирішення питання?**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
1 раз	64,4	56,6	33,0	48,1	43,3	72,0	66,7	34,0	48,5	16,0	48,2
2 рази	20,8	24,1	42,0	29,2	29,9	20,0	20,4	27,2	19,8	55,0	28,8
3 рази	5,9	16,9	11,0	8,5	9,3	4,0	5,5	16,5	11,0	16,0	10,3
Більше 3 разів	8,9	2,4	14,0	14,2	17,5	4,0	7,4	22,3	20,7	13,0	12,6

**Як довго Вам довелося чекати в черзі на отримання послуги (консультації)?**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Чекати не довелося	15,8	87,0	23,0	34,0	9,1	36,0	45,4	17,1	0,0	8,1	27,7
До 10 хвилин	20,8	10,0	43,0	43,4	43,4	47,0	35,2	28,6	10,1	4,0	28,7
До 30 хвилин	23,8	3,0	25,0	15,1	38,4	16,0	14,8	21,0	71,7	15,2	24,2
До 60 хвилин	8,9	0,0	6,0	5,7	5,1	1,0	0,0	14,3	18,2	30,3	8,8
Більше години	11,9	0,0	2,0	1,8	3,0	0,0	3,7	9,5	0,0	30,3	6,2
Більше двох годин	18,8	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,9	9,5	0,0	12,1	4,3

**Наскільки Ви задоволені працівниками виконавчого органу? – Привітністю.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	3,0	0,0	0,0	0,9	1,0	0,0	0,0	17,9	2,0	2,0	2,7
Переважно не задоволений	5,0	2,0	5,0	0,9	10,0	0,0	0,9	38,7	6,0	35,0	10,4
Переважно задоволений	28,7	22,2	35,0	18,0	36,0	12,0	16,7	28,3	25,7	49,0	27,0
Повністю задоволений	63,3	75,8	60,0	80,2	53,0	88,0	82,4	15,1	66,3	14,0	59,8

**Наскільки Ви задоволені працівниками виконавчого органу? – Компетентністю.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	5,1	0,0	2,0	0,9	3,0	0,0	0,0	11,4	1,0	19,2	4,2
Переважно не задоволений	2,0	3,0	15,0	0,9	21,0	0,0	3,7	25,7	4,0	44,4	11,9
Переважно задоволений	25,2	33,4	36,0	12,3	20,0	13,0	14,8	42,9	17,8	31,3	24,6
Повністю задоволений	67,7	63,6	47,0	85,9	56,0	87,0	81,5	20,0	77,2	5,1	59,3

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Інформативність вивісок при вході до приміщення та наявність інших вказівників.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	1,0	2,3	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	18,1	0,0	1,0	2,5
Переважно не задоволений	4,1	14,6	17,5	0,0	11,1	0,0	2,0	29,5	0,0	25,0	10,4
Переважно задоволений	19,6	24,7	59,8	12,3	41,4	16,0	17,0	38,1	14,9	60,0	30,3
Повністю задоволений	75,3	58,4	22,7	87,7	45,5	84,0	81,0	14,3	85,1	14,0	56,8

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Наявність стендів з інформацією, зразками заяв та їх якість.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	1,1	2,3	0,0	0,9	1,0	1,0	0,0	14,4	0,0	0,0	2,2
Переважно не задоволений	5,4	20,2	22,9	0,9	15,0	3,3	1,1	24,0	0,0	19,0	11,2
Переважно задоволений	25,8	21,3	49,0	9,4	35,0	30,3	15,9	44,3	16,8	63,0	31,3
Повністю задоволений	67,7	56,2	28,1	88,7	49,0	65,7	83,0	17,3	83,2	18,0	55,4

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Наявність інформаційних карток послуг та їх якість.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	2,6	0,0	1,1	0,9	1,0	3,0	0,0	41,4	0,0	1,0	5,5
Переважно не задоволений	6,6	6,7	15,8	0,9	20,2	2,0	4,2	19,2	4,0	26,3	10,9
Переважно задоволений	27,6	45,0	49,5	10,4	41,4	25,3	12,7	26,9	28,7	59,6	33,0
Повністю задоволений	63,2	48,3	33,7	87,8	37,4	69,7	83,1	12,5	67,3	13,1	50,6

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Доступність формулярів, бланків.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	5,0	0,0	2,1	0,0	1,0	0,0	0,0	19,4	0,0	0,0	2,8
Переважно не задоволений	6,2	0,0	12,5	0,0	18,0	2,1	0,0	39,8	2,0	18,0	10,1
Переважно задоволений	18,8	30,7	55,2	12,3	55,0	17,5	10,5	27,2	15,8	69,0	31,4
Повністю задоволений	70,0	69,3	30,2	87,7	26,0	80,4	89,5	13,6	82,2	13,0	55,7



**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Облаштованість місць для очікування, заповнення паперів.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	3,0	1,1	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	21,0	0,0	1,0	3,0
Переважно не задоволений	7,1	21,4	5,1	0,9	22,0	1,0	3,7	21,0	0,0	21,0	10,1
Переважно задоволений	24,2	24,7	53,5	3,8	23,0	4,0	14,0	31,4	14,9	66,0	25,7
Повністю задоволений	65,7	52,8	39,4	95,3	54,0	95,0	82,3	26,6	85,1	12,0	61,1

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Зручність для інвалідів.**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	У середньому
Зовсім не задоволений	7,0	32,8	2,8	0,0	46,9	0,0	1,4	38,0	0,0	1,3	12,8
Переважно не задоволений	0,0	32,8	51,4	0,0	18,3	10,1	5,6	26,6	0,0	24,7	16,0
Переважно задоволений	32,5	19,6	38,9	0,0	17,4	29,3	22,6	17,7	13,9	64,9	24,0
Повністю задоволений	60,5	14,8	6,9	100,0	17,4	60,6	70,4	17,7	86,1	9,1	47,2

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Зручність оплати послуг (якщо послуга платна).**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	4,4	0,0	0,0	1,9	2,1	2,1	1,4	13,6	0,0	2,6	3,1
Переважно не задоволений	24,5	0,0	50,0	0,0	24,7	0,0	9,9	39,5	1,0	24,7	13,5
Переважно задоволений	31,1	41,2	50,0	2,9	20,6	14,9	16,9	35,8	7,9	63,6	23,3
Повністю задоволений	40,0	58,8	0,0	95,2	52,6	83,0	71,8	11,1	91,1	9,1	60,1

**Наскільки Ви задоволені умовами для відвідувачів у приміщенні органу? Загальний стан приміщення (освітлення, просторість, чистота, наявність туалету тощо).**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	31,5	0,0	0,0	3,4
Переважно не задоволений	1,0	4,4	0,0	0,0	24,2	0,0	0,0	7,6	0,0	16,6	5,3
Переважно задоволений	25,5	26,4	50,0	0,9	26,3	3,0	5,6	35,2	11,9	71,9	25,2
Повністю задоволений	73,5	69,2	50,0	99,1	48,5	97,0	94,4	25,7	88,1	11,5	66,1

**Чи задоволені Ви режимом (часами прийому, доступністю) роботи органу (необхідного Вам підрозділу)?**

	Київ	Дніпропетровськ	Львів	Харків	Рівне	Хмельницький	Черкаси	Полтава	Луганськ	Миколаїв	Всього в Україні
Зовсім не задоволений	5,9	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	27,3	0,0	9,0	4,4
Переважно не задоволений	7,9	8,1	3,0	5,6	11,0	1,0	0,0	36,8	0,0	46,0	12,0
Переважно задоволений	32,7	40,4	38,0	26,4	46,0	16,2	8,3	30,2	12,9	44,0	29,3
Повністю задоволений	53,5	51,5	59,0	68	42,0	82,8	91,7	5,7	87,1	1,0	54,3

*Опитування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) або виконкомів міських рад (якщо у місті ЦНАП ще не створено) у 10 містах України: Києві, Дніпропетровську, Львові, Харкові, Рівному, Хмельницькому, Черкасах, Полтаві, Луганську, Миколаєві. У кожному з цих міст було опитано по 100 відвідувачів ЦНАП (чи виконкомів) за методикою екзит-полу (на виході, респонденти добиралися з певним кроком – кожен четвертий або п'ятий).*

*Дослідження проводилося на замовлення Центру політико-правових реформ Фондом "Демократичні ініціативи ім. Г'юба Кучеріва" та Київським міжнародним інститутом соціології. До проведення опитування були залучені активісти ГО "ОПОРА".*

*Процес опитування контролювався зовнішнім спостережником.  
Проект реалізується за фінансової підтримки Європейського Союзу.*

**Складові емоційного інтелекту та Матриця емоційного інтелекту (емоційних компетенцій) лідера**

Таблиця

**П'ять складових емоційного інтелекту у сфері трудового життя  
(за Деніелом Гоулманом)**

№	Складові	Визначення	Ознаки Я
	Самоусвідомлення	Здатність розпізнати і розуміти свій настрій, емоції та те, що їх спричиняє, а також визнавати їх вплив на інших людей	Впевненість в собі Реалістична самооцінка Вміння посміятись над собою
	Самоконтроль	Здатність контролювати чи скеровувати у конструктивному напрямку руйнівні імпульси та емоції. Здатність до розумного міркування за принципом: спочатку подумай – перед тим, як що-небудь робити	Надійність та чесність Спокійне ставлення до невизначеності Відкритість усьому новому
	Мотивація	Захопленість роботою, бажання працювати, не обумовлене виключно розрахунком на високі заробітки та статус. Прагнення наполегливо та енергійно досягати поставлених цілей	Прагнення досягнень. Оптимізм, навіть попри невдачі. Прихильність цінностям організації
	Емпатія	Здатність розуміти емоційний стан інших людей Вміння поводити себе з людьми у відповідності з їх емоційними реакціями	Вміння виховувати таланти і втримувати обдарованих співробітників в організації Шанобливе, чуйне ставлення до особливостей чужої культури Запобігливість у відношенні з клієнтами і споживачами
	Соціальні навички	Вміння управляти людськими відносинами і налагоджувати контакти Здатність знаходити точки дотику і добиватися взаєморозуміння Здатність до ефективного здійснення нововведень	Здатність знаходити точки дотику і добиватися взаєморозуміння Здатність до ефективного здійснення нововведень Вміння переконувати. Володіння мистецтвом керування колективом, навик його формування

На засадах наведеної класифікації Д. Гоулменом розроблено матрицю яка візуалізує основні складові емоційних компетенцій лідера (емоційного інтелекту)

**Емоційний інтелект лідера**  
(емоційні компетенції) (за Д.Гоулменом)

	<b>Особистість лідера</b>	<b>Інші люди</b>
<b>Свідомість</b>	<b>Самосвідомість</b> •Емоційна самосвідомість •Точна самооцінка •Впевненість у собі	<b>Соціальна свідомість</b> •Емпатія •Вміння перебувати у соціальних мережах •Орієнтація на надання послуг
<b>Поведінка</b>	<b>Володіння собою</b> •Емоційний самоконтроль •Дії, що заслуговують довіру •Відповідальність	<b>Менеджмент взаємовідносин</b> •Розвиток інших •Вміння надихати •Вплив на оточуючих

Рис . Матриця емоційного інтелекту ( емоційних кометенцій ) лідера

А. Ліпенцев,  
О. Тимошенко

### РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Узагальнено основні з існуючих засад застосування компетенційного підходу до розвитку емоційної компетенції державних службовців. Результати дослідження обґрунтовано як на засадах закордонного досвіду, так і на існуючих практиках у державній службі України.

**Ключові слова:** компетенція фахова, компетенція методична, компетенція соціальна, компетенція емоційна, емоційний інтелект, розвиток державних службовців, емоційне навчання.

Термін “компетенція” трактується спеціалістами різних сфер діяльності по-різному. Соціально-психологічно орієнтоване сучасне вчення менеджменту розглядає компетенцію як взаємодію трьох компонентів: фахової компетенції, методичної компетенції та соціальної компетенції.

Компетенція у первісному значенні – відповідальність і повноваження лідера. В сучасному менеджменті існує думка щодо того, як формується компетенція (рис. 1). Більшість теоретиків і практиків управління вважають, що компетенція – це синтез знань, навиків, досвіду та практики. Соціально-психологічно орієнтоване вчення менеджменту розглядає компетенцію в сучасній інтерпретації як взаємодію трьох компонентів: фахової компетенції, методичної компетенції та соціальної компетенції. Реалізація цих трьох рівнів робить лідера дієздатним (рис. 2).



Рис. 1. Графічна модель складових компетенції



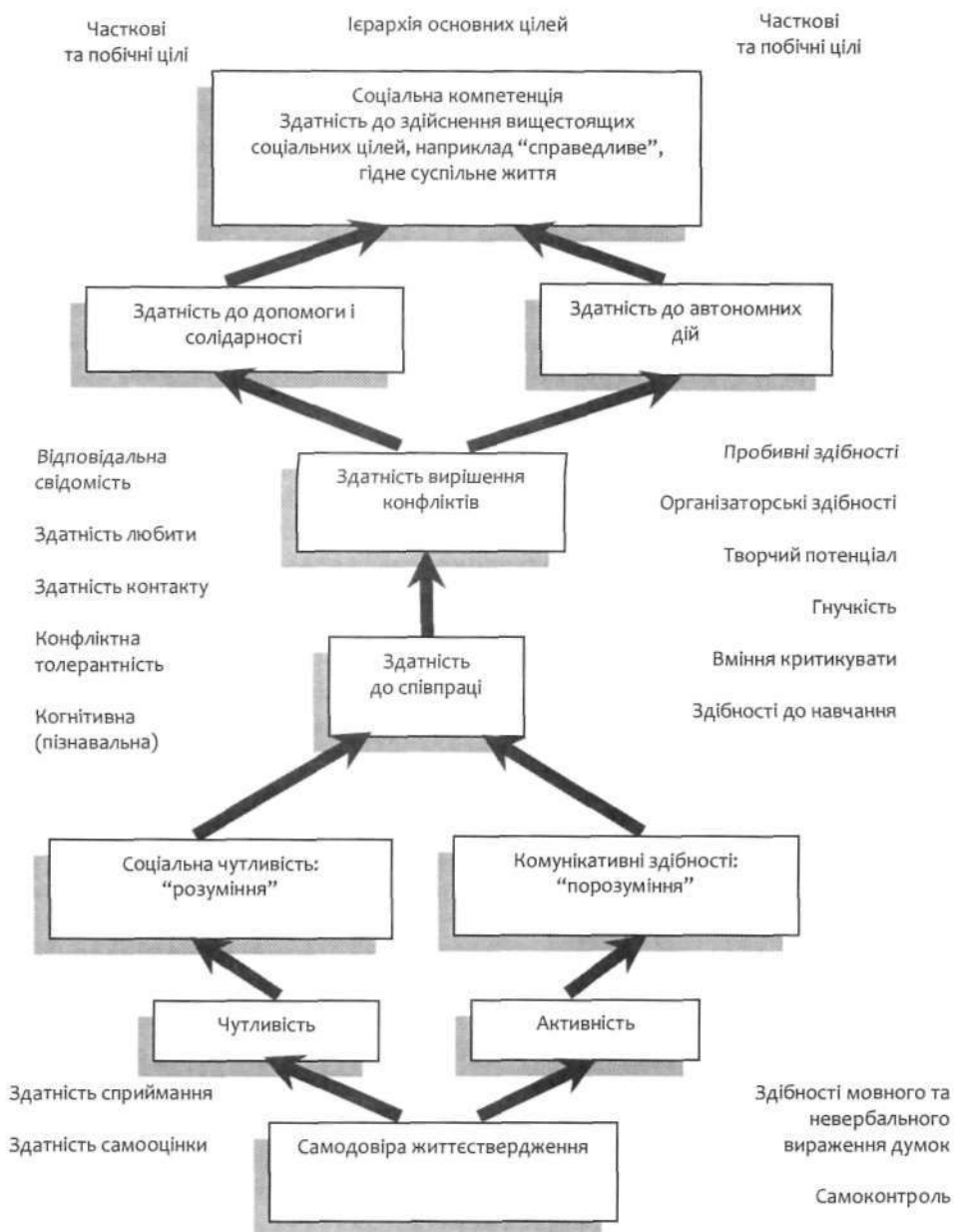
Рис. 2. Складові дієздатності

Актуальність проблеми, яка розглядається у статті, обумовлена необхідністю формування нових засад кадрової політики. Нами проведено дослідження, яке дає змогу розглянути нові підходи до проблеми оцінки та самооцінки управлінців у контексті Указу Президента України “Про концепцію розвитку законодавства про державну службу” та низки інших документів, які визначають напрями реалізації кадрової політики у сучасних умовах [1].

Метою статті є дослідження проблеми розвитку емоційної компетенції державних службовців: Проблемою, яка досліджується, займалися науковці як вітчизняні, так і закордонні, зокрема: А. Вайленд, Г. Ганцер, Д. Голмен, О. Губа, Б. Кампіхе, Г. Каніщенко, Дж. Маєр, П. Саловей, А. Чемерис.

Як ми вже раніше зазначали, реалізація трьох рівнів компетенції робить людину дієздатною. Фахова компетенція – це вузькі фахові знання людини, а також тих людей, що перебувають у її підпорядкуванні. Методична компетенція – це набір методів, що дозволяють ефективно використовувати фахові знання інших. Соціальна компетенція зображується, загалом, як процес розвитку, що включає в себе як здатність до взаємодопомоги, так і здатність до автономних дій (рис. 3). Деякі автори також включають соціальну компетенцію в контур регулювання відповідальної свідомості, самосвідомості та повноліття, бо, як вони вважають, соціально компетентна поведінка вимірюється за вдалим компромісом між самореалізацією та пристосуванням до вимог різноманітних сфер життя [2].

На нашу думку, складовою соціальної компетенції можна вважати емоційну компетенцію або “емоційний інтелект” людини. За останні роки термін “емоційний інтелект” розглядається як фактор, що є потенційно корисним для розуміння та передбачення індивідуальної поведінки людини на роботі. Цей термін вперше з’явився у серії наукових статей Дж. Маєра та П. Саловея (1990 р., 1993 р.). Але тоді ці публікації не викликали особливої уваги. Через два роки термін “емоційний інтелект” почав широко вживатися завдяки праці Д. Голмена (1995 р.).



**Рис. 3. Соціальна компетенція лідера**

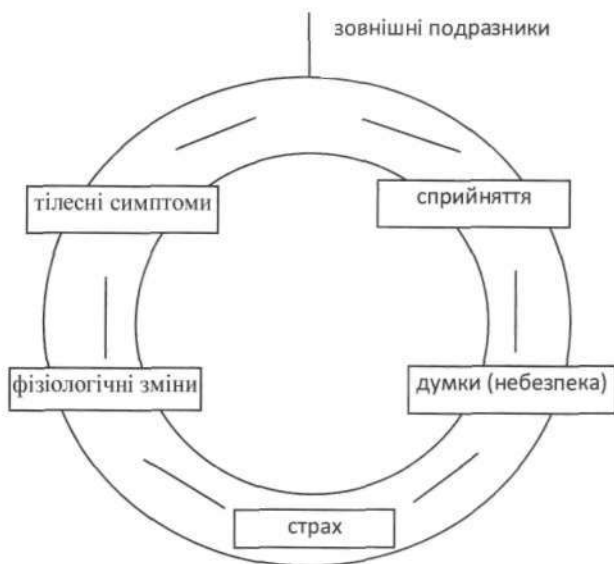
Поняття "емоційний інтелект" є загальним терміном, який охоплює сукупність індивідуальних навиків або схильностей. Їх найчастіше називають особистісними або міжособистісними навиками, що виходять за межі традиційних сфер конкретних знань, загального інтелекту та професійних або технічних навиків. Більшість авторів цієї тематики вважає, що для того, щоб бути



повнофункціональним членом суспільства, необхідно мати не лише традиційний інтелект, а й емоційний. Так, Дж. Маєр та П. Саловей зазначають: “Емоційний інтелект дозволяє нам думати більш творчо та використовувати наші емоції для вирішення проблем. Емоційний інтелект перетинається до певної міри з загальним інтелектом... Емоційно компетентна людина має навички у чотирьох сферах: визначення емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій та регулювання емоцій” [3].

За твердженням Д. Голмена, емоційний інтелект складається з п'яти факторів: знання власних емоцій, управління власними емоціями, самомотивація, визнання емоцій інших та управління стосунками з іншими [4].

Автори теорії емоційного інтелекту вважають, що темперамент не є долею, а емоційний інтелект або емоційну компетенцію, на відміну від IQ, можна вдосконалити. А. Вайленд стверджує, що “не лише почуття (...) але й такі, викликані комплексністю чуттєвих можливостей конфлікту, як ненависть, любов або бажання, страх повинні вважатися натренованими або набутими” [5]. За цього він виходить з того, що різні почуття призводять до так званих автономні реакцій у вегетативній нервовій системі. Керування почуттями автор вважає набутими, і тому розглядає як таке, що можна регулювати або відіграти. Рівні людської поведінки, з огляду етологічної психології, складаються з когніцій, тобто в широкому розумінні із раціональних функцій свідомості; емоцій, тобто життя почуттів; фізіологічного стану, тобто тілесного стану (рис. 4).



**Рис. 4. Реакції організму на зовнішні подразники**

З огляду на зацікавленість аспектами “емоційного інтелекту” виникає питання можливості вдосконалення емоційної компетенції дорослої людини у робочому середовищі. За останній час з’явилося багато прихильників тієї думки, що на успіх значною мірою впливають особисті якості, такі як наполегливість, самоконтроль,

навики взаємодії з іншими тощо. Але як бути з досить значною кількістю службовців, котрі не володіють емоційними компетенціями? Чи може доросла людина стати більш емоційно компетентною? Багато хто вважає, що це неможливо, запевняючи, що подібні якості формуються ще у дитинстві. З іншого боку, є такі, що запевняють у можливості підвищити емоційну компетентність цілої групи за день чи навіть швидше. Зараз з'являється все більше і більше тренерів, котрі пропонують тренінги та семінари для підвищення емоційних та соціальних компетенцій людей.

Дослідження з емоційного навчання та зміни поведінки доводять, що є можливість допомогти людям будь-якого віку перетворитися на емоційно компетентних у робочих стосунках. Однак більшість програм, розроблених з цією метою, не визнає відмінність між двома типами навчання.

Навчальні зусилля у робочому середовищі не завжди розмежовували когнітивне та емоційне навчання, хоча таке розмежування є надзвичайно важливим для ефективної практики. Розглянемо, наприклад, службовця, чия кар'єра страждала через його сором'язливість, інтровертованість та схильність повністю заглиблюватися у технічні аспекти роботи. За допомогою когнітивного навчання він, можливо, зрозуміє, що для нього було б корисно більше консультуватися з іншими людьми, створювати нові контакти, будувати відносини. Але лише розуміння такої необхідності не змусить службовця робити це, оскільки така здатність залежить від емоційної компетентності, яка потребує емоційного навчання поруч із когнітивним.

На думку Д. Голмена, емоційна некомпетентність часто є результатом звичок, набутих ще у ранньому дитинстві. Ці автоматичні звички стають частиною нашого життя. Коли люди отримують свій "репертуар звичок" у почуттях, думках, діях, то нейронні зв'язки, що підтримують їх, зміцнюються, перетворюються на домінуючі шляхи для нервових імпульсів. Зв'язки, які не використовуються, послаблюються, тоді як ті, що використовуються людьми, стають дедалі міцнішими. Якщо ж ці звички вкорінюються, людина діє автоматично та спонтанно, дуже часто навіть не усвідомлюючи, чому саме вибрала ту чи іншу поведінку. Отже, для "сором'язливого" службовця бажано подолати власну невпевненість та замінити її новою звичкою – самовпевненістю.

Когнітивне навчання полягає у введенні нових даних та поглядів в існуючу оболонку асоціацій та розумінь. Емоційне навчання застосовує не лише це. Зміна звичок, як, наприклад, навчання позитивного ставлення до людей, замість їх уникання, активного слухання, вправного зворотнього зв'язку, є складнішим завданням, аніж просте додавання інформації до вже існуючої.

Мотиваційні фактори також роблять емоційне навчання більш складним, аніж суто когнітивне навчання. Емоційне навчання часто стосується способу мислення та поведінки, котрі є важливими для ідентичності особи. Особа, котрій сказали навчитися користуватися новою комп'ютерною програмою, менше засмутиться, аніж та, якій порадили навчитися контролювати свої емоції, або стати кращим слухачем. Саме тому це призведе до опору щодо змін.

Отже, для емоційного навчання важливим є те, що спершу необхідно позбутися старих звичок і лише потім розвивати нові. Для тих, хто навчається, це означає складний та довгий процес, великою частиною якого є практика. Тут не обійтися односторонніми семінарами.

На основі досліджень, проведених Консорціумом з дослідження емоційного інтелекту в організаціях (Мічиган, США), був запропонований набір кроків, необхідних для ефективного навчання у сфері емоційної компетентності. Ці кроки містять компоненти, що доповнюють один одного та є синергетичними.

Рекомендації для емоційного навчання подано у формі рисунка, який описує оптимальний процес, що допоможе особі підвищити рівень емоційної компетентності в особистісному та міжособистісному контекстах (рис. 5). Ця модель була випробувана нашими дослідженнями, що дає змогу говорити про її дієвість.

Пропонується чотири фази навчального процесу. Перша фаза розпочинається ще до фактичного навчання. Це початкова фаза, котра є необхідною для емоційного навчання та містить підготовку до змін. Ця підготовка відбувається на особистому та на організаційному рівнях. Важливим моментом є наявність організації як активного учасника навчання своїх працівників, оскільки без її участі неможливо дотриматися повністю процесу навчання. Друга фаза – стосується безпосередньо навчання, тобто процесу змін. Ця фаза допомагає людям по-іншому подивитися на оточуючий світ та задовольнити свої потреби в емоційному навчанні. Третя фаза перенесення та підтримки стосується того, що відбувається після формального навчання на робочому місці. Остання фаза – це оцінювання, що є обов'язковою частиною процесу.

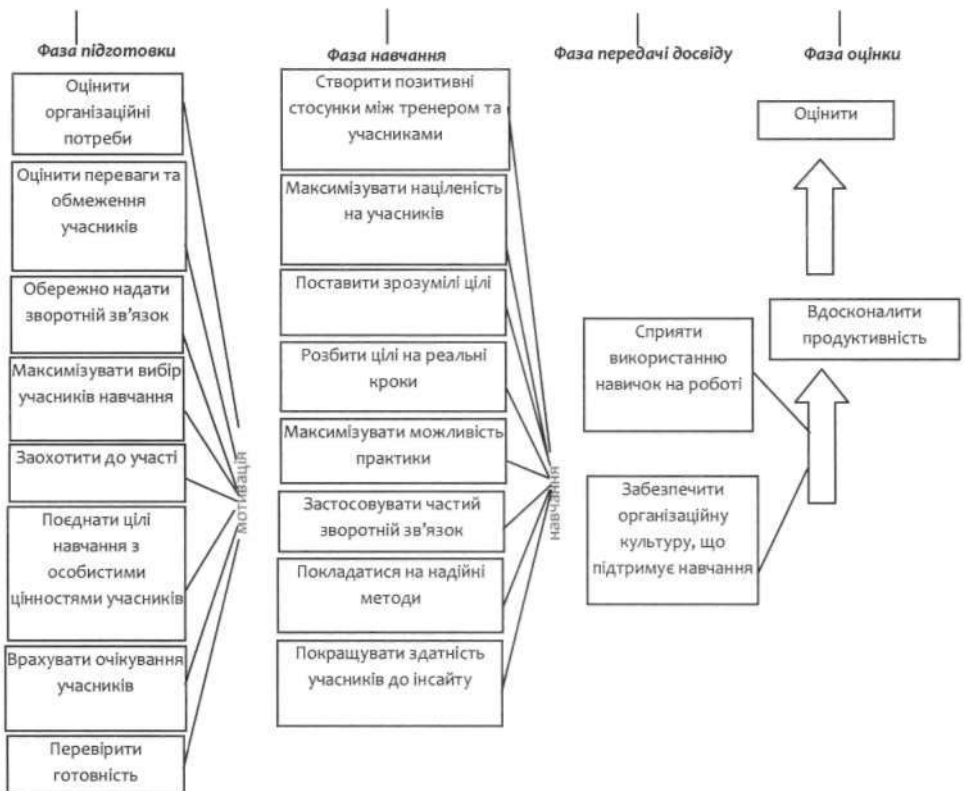


Рис. 5. Процес розвитку емоційної компетентності в організації

Тематичне наповнення подібного навчання залежатиме від декількох факторів, а саме:

- існуючих потреб осіб, що навчаються;
- потреб організації, що замовляє навчання своїх працівників;
- експертних знань тренерів, що супроводжують навчання.

Важливим фактором є, звичайно, визначення існуючих потреб у навчанні. Проте опитування щодо самооцінки, котрі переважно використовуються, не дуже надійні, оскільки досліджуваним не важко побачити, що стоїть за тим чи іншим питанням та дати відповідь, котра часто є нещирою.

Іншим аргументом проти подібного діагностування є той, що, залежно від настрою, можна по-різному давати відповіді на поставлені запитання.

Важливим також є те, які образи уявляє собі опитуваний, відповідаючи на ті чи інші питання анкети. Іншими словами, відповіді можуть залежати від настрою досліджуваних та тих ситуацій, які вони собі уявляють, відповідаючи на запитання.

### **Висновки**

Проведені нами дослідження засвідчили, що надійніше отримувати інформацію про індивіда з різних джерел. Скажімо, досліджуваний заповнює опитувальник і водночас той же опитувальник заповнюють його колеги, підлеглі, керівники (так званий “метод 360”) тощо, що дає змогу порівняти самооцінку з оцінкою людей, котрі працюють з досліджуваним. Це не гарантує отримання реальної картини, але все ж таки дає змогу отримати більше інформації про емоційну компетентність людини. Доцільним є також використання якісних методів дослідження як, наприклад, спостереження, самоспостереження, інтерв'ю.

Загалом дослідження з цієї тематики підтверджують необхідність докладніше вивчати теорію емоційної компетентності, напрацьовувати методологічний матеріал та практично його застосовувати для підвищення ефективності діяльності державних службовців.

### **Література**

1. Указ Президента України “Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу” № 1/2005 від 05.01.2005 р. // [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
2. Матеріали сертифікованого курсу підвищення кваліфікації: Навчальний курс Андрагогіки / Ведучі: Ганцер Г., Кампіхе Б. (Державна академія управління Австрії, Бернський інститут освіти для дорослих), 8 модулів (250 годин), 1997 – 1999 роки. – (На правах рукопису).
3. Mayer J.D., Salovey P. Emotional intelligence // *Imagination, Cognition, and Personality*. – 1990. – P. 185 – 211.
4. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. – N. Y.: Bantam Books, 1995. – P. 51.
5. Weiland A. *Soziale Kompetenz*. – Dusseldorf: Econ Taschenbuch Verlag, 1993. – P. 51.
6. Івашко О. Розвиток емоційної компетентності як передумова ефективної діяльності керівників державних установ: Дипломна робота. – Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2001. – 130 с. – (На правах рукопису).