

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущено до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«17» червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№16 від „17” червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Вдосконалення системи сервісного обслуговування
споживачів адміністративних послуг на підприємстві»**

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи МЕ-20

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Григоренко Ярослав Олександрович
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Рябоволик Т.Ф.
(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Визначення ключових понять, пов'язаних з наданням адміністративних послуг	8
1.2. Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні	14
1.3 Основні компоненти сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	27
2.1. Загальна характеристика Департаменту надання адміністративних послуг Міської ради міста Кропивницького	27
2.2. Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності Департаменту надання адміністративних послуг	30
2.3 Особливості надання адміністративних послуг на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	46
3.1. Інноваційні підходи до обслуговування споживачів Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради	46
3.2. Покращення якості системи обслуговування клієнтів у сфері надання адміністративних послуг	50
3.3. Процесний підхід до управління змінами в системі адміністративного обслуговування споживачів адміністративних послуг Кропивницької міської ради	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств особливе значення набуває вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг. Якість обслуговування клієнтів стає ключовим фактором, що визначає успіх підприємства, його імідж та ринкову позицію. В умовах зростаючої конкуренції та постійного зміни споживчих запитів, підприємства змушені шукати нові підходи та інноваційні рішення для покращення сервісу та задоволення потреб своїх клієнтів.

Важливість вдосконалення сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг на підприємстві обумовлюється кількома факторами. По-перше, це підвищення ефективності роботи підприємства через оптимізацію процесів обслуговування та зменшення часу надання послуг. По-друге, це забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню лояльності та залученню нових споживачів. По-третє, це підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку шляхом впровадження сучасних технологій та підходів у сфері сервісу.

Таким чином, вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг є актуальною і важливою темою, яка потребує комплексного підходу та врахування сучасних тенденцій розвитку ринку. Від цього залежить успішність підприємства, його здатність відповідати на виклики часу та задовольняти потреби клієнтів на найвищому рівні.

Наразі особливо актуально стоять сьогодні питання реформування і вивчення окремих аспектів адміністративних послуг, створення спеціалізованих установ. Значуще, щоб згадані послуги надавалися якісно, бажано за одне звернення.

На шляху інтеграції соціально-економічної системи України в простір Європейського Союзу система державного управління потребує суттєвого вдосконалення та реформування, особливо у напрямку організації надання адміністративних послуг, що виступають її найважливішою складовою. Саме якість адміністративних послуг має безпосередній вплив на стан суспільних відносин, формує інституційну довіру та соціальну відповідальність в системі міжсуб'єктної взаємодії, є однією з основ соціально-політичної стабільності соціуму в умовах глобальної трансформації суспільних відносин.

Мета кваліфікаційної роботи: розробити та обґрунтувати ефективні шляхи вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг на підприємстві для підвищення якості обслуговування, збільшення задоволеності клієнтів та оптимізації процесів надання послуг.

В роботі для досягнення мети було поставлені такі завдання:

- дослідження теоретичних засад сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг
- аналіз поточного стану системи сервісного обслуговування на підприємстві.
- виявлення основних проблем та недоліків в існуючій системі обслуговування споживачів.
- дослідити найкращі практики та підходи до обслуговування клієнтів в аналогічних організаціях.
- розробити пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи сервісного обслуговування.

Об'єкт дослідження: система сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг Міської ради Кропивницького.

Предмет дослідження: процеси та механізми вдосконалення системи сервісного обслуговування, зокрема методи підвищення якості

обслуговування, засоби збільшення задоволеності клієнтів, інноваційні підходи до оптимізації обслуговування, а також інструменти та технології, які можуть бути використані для покращення взаємодії зі споживачами адміністративних послуг.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали Закони та нормативні документи, що регулюють надання адміністративних послуг; внутрішні регламенти та стандарти підприємства щодо обслуговування клієнтів, офіційні звіти, статистичні дані та аналітичні матеріали Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради, внутрішні інструкції, регламенти, положення про роботу з клієнтами, інформація з інтерв'ю з працівниками підприємства, які безпосередньо займаються обслуговуванням клієнтів; аналітичні звіти та дослідження, проведені консалтинговими компаніями, щодо стану та тенденцій розвитку сервісного обслуговування в різних галузях; офіційні сайти підприємств та державних органів, що надають адміністративні послуги; професійні форуми, блоги та вебіари, присвячені питанням сервісного обслуговування; опис кейсів та бізнес-сторіс з відкритих джерел та професійної літератури; монографії, підручники та навчальні посібники з менеджменту, маркетингу, організації сервісного обслуговування.

Методи дослідження: теоретичні та емпіричні, логічний, статистичний аналіз, опитування та анкетування, інтерв'ю та фокус-групи, бенчмаркінг, моделювання та оптимізація процесів, аналіз кейсів (case study), графічний.

Результати кваліфікаційної роботи: обґрунтовані сучасні технології та методи, які допоможуть Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради підвищити ефективність роботи центрів надання адміністративних послуг, знизити час обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів; розроблені персональні стандарти якісного обслуговування споживачів адміністративних послуг; аргументована необхідність впровадження технології процесного управління в роботу Департаменту.

Структура кваліфікаційної роботи : кваліфікаційна робота поділена на вступ, 3 розділи ,висновки та список використаних джерел.

В першому розділі розглядаються теоретичні та методологічні основи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг, а саме: основні поняття при наданні адміністративних послуг(головні ознаки адміністративної послуги),основні нормативно-правові акти та основні компоненти сервісного обслуговування(електронні послуги).

Другий розділ висвітлює аналіз системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг Кропивницької Міської ради, де окреслюються питання сутнісної характеристики Департаменту надання адміністративних послуг, його основні завдання ,структура а також представлений аналіз його роботи при наданні різних адміністративних послуг.

Третій розділ містить шляхи вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг Кропивницької Міської ради:інноваційні підходи до роботи із споживачами, покращення якості обслуговування та процесний підхід.

Робота включає 13 рисунків,6 таблиць та 3 діаграми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Визначення ключових понять, пов'язаних з наданням адміністративних послуг.

Кожен громадянин періодично, незалежно від своїх бажань, змушений звертатися до публічних установ задля того, щоб отримати паспорт, отримати водійське посвідчення, оформити субсидію, зареєструвати підприємницьку діяльність, дозвіл на зберігання та носіння вогнепальної зброї тощо.

На сьогоднішній день на державному рівні існує багато визначень поняття послуги, зокрема в законах України (рис.1.1.). Міжнародна методологія статистики та обліку трактує визначення послуг, яке узятो за основу з довідника "Лібералізація міжнародних операцій з послугами", що розроблений Світовим банком у 1990-х роках: "Послуги становлять зміну стану інституційної одиниці, що відбулася внаслідок дій та за домовленістю з іншою інституційною одиницею. ."

Варто відзначити, що термін "послуга" в законодавчих актах використовується для регулювання суспільних відносин і вживається в таких словосполученнях, як "публічна послуга" , "адміністративна послуга", "управлінська послуга", "державна послуга". Вибір конкретного словосполучення корелює з напрямками діяльності суб'єктів будь якої публічної адміністрації.



Рисунок 1.1 - Закони України, в яких трактується визначення «послуга»

Джерело: складено за матеріалами [2;4]

Визначення "послуга" акцентує увагу на тому, що держава виконує свої обов'язки перед громадянами, надаючи їм можливість юридично оформити умови, необхідні для ефективної реалізації їхніх прав та захищає їхні інтереси, які гарантує закон. Таке розуміння підкреслює важливість ідеології "служіння держави" людині, а саме термін "послуга" допомагає чітко визначити роль держави та її органів у взаємодії з громадянами.

Дослідження показали, що в законодавстві та науковій літературі відсутнє загальновизнане (єдине) визначення терміну "послуга". Це пояснюється великою різноманітністю послуг. Однак класифікація послуг, яка базується на Міжнародній стандартизованій промисловій класифікації, визнана більшістю країн світу і включає понад 600 різновидів. Таким чином, термін "адміністративні послуги" не спрямований на визначення нового виду адміністративно-правових відносин між органами з владними

повноваженнями та приватними особами, а скоріше на переоцінку характеру їхньої взаємодії.

До того ж, важливо зазначити певну недоречність використання терміну «управлінські» для їх характеристики. Адже більш доцільно акцентувати увагу не на «владно-організуючому» аспекті цих дій (оскільки «управління» передбачає владно-організуючий вплив), а на тому, що ці дії здійснюються публічною адміністрацією.

Управлінські послуги охоплюють функціональну діяльність державного органу щодо розроблення і реалізації державної політики з регулювання певного сектору економіки чи соціального життя.

Муніципальні послуги включають послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, а також комунальними підприємствами, установами та організаціями.

Соціальні послуги представляють собою комплекс заходів, який включає правову, економічну, психологічну, освітню, медичну, реабілітаційну та інші дії, спрямовані на допомогу окремим соціальним групам або індивідам, що перебувають у складних життєвих ситуаціях. Мета цих послуг полягає в поліпшенні або відновленні їхнього життєвого стану, соціальній адаптації та поверненні до повноцінного життя.

В практичному розумінні, адміністративні послуги при цьому охоплюють діяльність органів влади та їх апаратів, спрямовану на забезпечення інтересів і прав юридичних й фізичних осіб. Ці послуги надаються у межах законодавчо визначених процедур, детально регламентованих нормативно-правовими актами. Адміністративні послуги становлять невід'ємну частину публічних послуг, включаючи різноманітні дозвільні дії державних органів у відповідь на запити фізичних та юридичних осіб

Процес надання адміністративних послуг регламентується двома ключовими аспектами. Перший - відповідальний орган або посадова особа, відповідаючи на запит фізичної чи юридичної особи, володіє певною

адміністративною дискрецією, що дозволяє їм обирати між різними варіантами дій та рішень. Другий- заявник має право в будь-який момент відмовитися від свого звернення або виконання прийнятого рішення без настання негативних юридичних наслідків (рис.1.2)



Рисунок 1.2 - Головні ознаки адміністративної послуги

Джерело: складено за матеріалами [2;5]

Рисунок 1.2. підтверджує, що ознаки адміністративної послуги включають доступність, якість, ефективність, прозорість та рівність у наданні послуг громадянам і підприємствам. Додатковою характеристикою адміністративної послуги є її орієнтованість на клієнта, що означає здатність задовольнити потреби та очікування користувачів.

Адміністративні послуги можна класифікувати за такими критеріями (рисунок 1.3.).

Класифікація адміністративних послуг зазвичай базується на різних критеріях, таких як сфера застосування, характер надання, терміни виконання та тип організації, яка надає їх. Перша категорія може включати послуги в

сфері соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, а також економічної діяльності та інфраструктури.

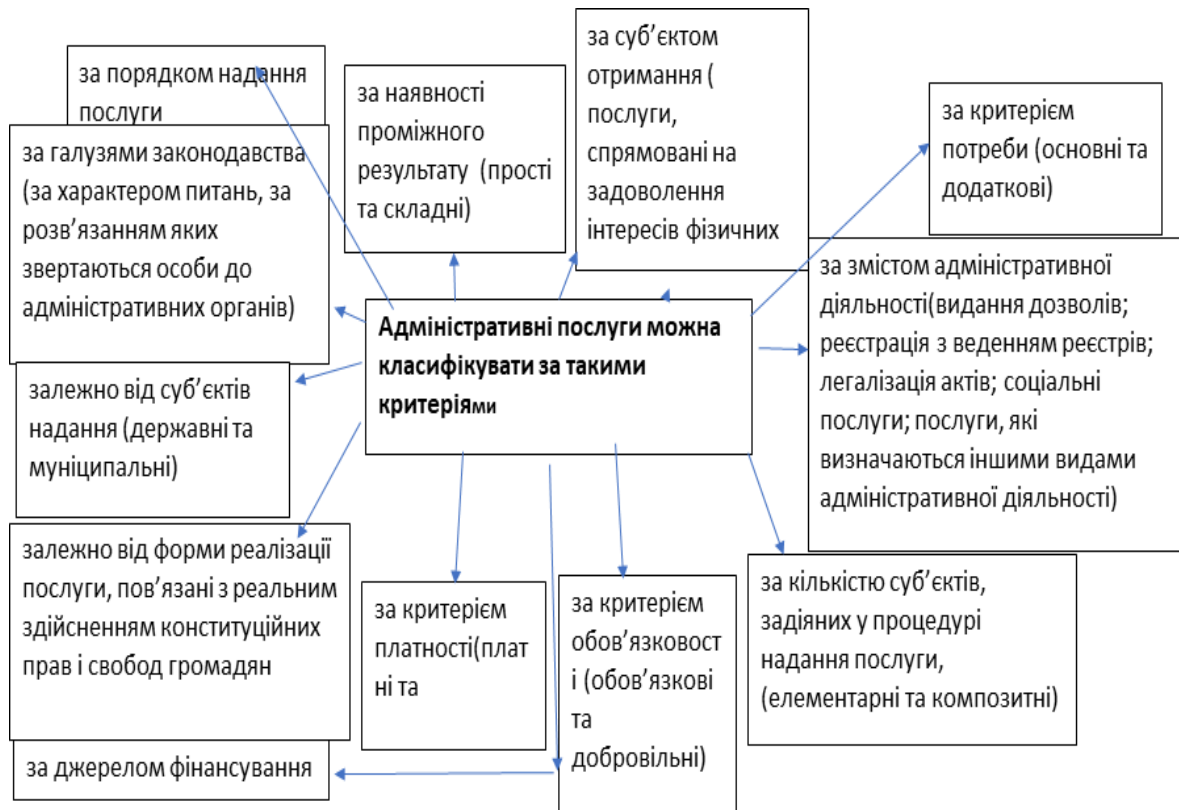


Рисунок 1.3 - Класифікація адміністративних послуг за різними критеріями

Джерело: складено за матеріалами [1;8]

Другий критерій розрізняє послуги, що надаються особисто (наприклад, видача документів), та ті, що можуть бути отримані в електронному вигляді (наприклад, онлайн заявки). Третя категорія визначається строками надання послуг: це може бути відразу ж (наприклад, консультація), протягом певного періоду (наприклад, видача паспорта) або залежно від обставин (наприклад, призначення субсидій). І нарешті, четвертий критерій розподіляє адміністративні послуги за типами організацій: це можуть бути державні установи, комерційні структури або неприбуткові організації.

Згідно законодавства [10,15,20] визначено десять ключових принципів, які є основою функціонування всієї системи державних послуг. Ці принципи регулюють організацію та порядок надання адміністративних послуг, забезпечуючи їх відповідність визначеним стандартам (рисунок 1.4.).



Рисунок 1.4 - Принципи функціонування адміністративних послуг.

Джерело: складено за матеріалами [5;8]

Ці принципи базуються на відповідних нормах Конституції України та ч.3 ст.2 Кодексу адміністративного судочинства України.

1.2. Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні.

Розгляд основних нормативно-правових актів, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні, є актуальним з кількох причин. По-перше, це дозволяє забезпечити правову визначеність та прозорість у відносинах між громадянами та державними органами. По-друге, належне регулювання адміністративних послуг сприяє підвищенню ефективності державного управління та зменшенню корупційних ризиків. По-третє, обізнаність з нормативно-правовою базою допомагає громадянам краще орієнтуватися у своїх правах і обов'язках, що сприяє зміцненню правової культури. По-четверте, відповідність національних нормативно-правових актів європейським стандартам є важливою складовою процесу євроінтеграції України. Нарешті, в умовах постійних змін законодавства, актуалізація знань у цій сфері допомагає забезпечити їх своєчасне та правильне застосування.

Права громадян на адміністративні послуги включають право на доступ до послуг, право на отримання якісних та ефективних послуг, право на рівність у доступі до них без будь-якої форми дискримінації, а також право на інформацію про доступні послуги та процедури їх отримання.

Зобов'язання держави щодо надання адміністративних послуг полягають у створенні ефективної та доступної системи надання послуг, забезпеченні якості та прозорості у процесі надання, забезпеченні рівного доступу до послуг для всіх громадян незалежно від їхньої соціальної, економічної чи іншої статусу, а також у наданні відповідної інформації про послуги та процедури їх отримання. Держава також зобов'язана забезпечити ефективні механізми для розгляду скарг та оскаржень у випадках порушень у наданні адміністративних послуг.

Важливими для забезпечення ефективного державного управління та захисту прав громадян є нормативно-правові акти, на які орієнтуються

практики, які регламентують надання адміністративних послуг в Україні. Серед них варто виділити такі документи:

1- Закон України "Про адміністративні послуги". Цей закон встановлює комплекс питань щодо порядку стандартів надання послуг в державній сфері, основних принципів, забезпечення прозорості процедур, прав та обов'язків суб'єктів, які надають й отримують ці послуги.[20]

2- Закон України "Про звернення громадян". Сфера його дії - регулює порядок звернення громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування, визначає форми таких звернень та порядок їх розгляду, що є важливою складовою надання адміністративних послуг.[5]

3- Закон України "Про електронні довірчі послуги". Створення правової основи для використання й впровадження електронних підписів та інших електронних засобів у процесі надання адміністративних послуг-сприяє їх доступності та зручності.[6]

4 -Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку надання адміністративних послуг". Цей нормативний акт сприяє деталізації процедури надання адміністративних послуг, визначає вимоги до документів та строки їх розгляду. [7]

5-Кодекс адміністративного судочинства України - забезпечує захист прав громадян . Зазначений документ встановлює чіткий порядок судового оскарження дій або бездіяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг[8].

Вищезазначені нормативно-правові акти створюють основу для забезпечення ефективного, прозорого та доступного надання адміністративних послуг в Україні, сприяючи покращенню комунікації між громадянами та державою .

Праву громадян на особисте звернення, направлення індивідуальних чи колективних звернень відповідає обов'язок органів та посадових осіб, яким вони направлені, уважно, в установленому порядку та у встановлені строки розглянути їх і прийняти щодо них законні й обґрунтовані рішення.

Важливо підкреслити, що певною мірою реалізація права на інформацію не повинна надалі порушувати інтереси юридичних осіб, свободи, права громадянські, політичні, економічні тощо. Кожному громадянину країна гарантує окремий вільний доступ до інформації, яка стосується його особисто, за винятком обмежених випадків, передбачених законами України.

Щодо адміністративних послуг, завдання будь-якої держустанови - вони повинні відповідати критеріям якості, які встановлені законодавцем. У законодавчо-нормативному полі під стандартами якості адміністративних послуг розуміються мінімальні вимоги, що стосуються надання адміністративної послуги, а також специфічні адміністративні регулятори (критерії), за допомогою яких можна оцінити, наскільки споживач принципово буде задоволений наданням цієї послуги.

Ці критерії відображають важливі аспекти стандартів якості адміністративних послуг:

1. Результативність: організація має зосередити свої зусилля на досягненні конкретних результатів для задоволення потреб особи, а не лише на формальному виконанні правил.

2. Простота: вимоги до отримання послуги повинні бути логічними та простими для особи. Всі процедури та комунікація між адміністративними органами повинні бути якомога спрощенішими.

3. Строковість, оперативність та своєчасність: послуги повинні бути надані в обумовлений строк, якомога швидше та з урахуванням потреб особи у конкретній ситуації.

4. Зручність: особа повинна мати зручний доступ до адміністративних послуг без непомірних витрат часу та зусиль. Це також включає доступність послуг у зручний для особи час та способи звернення.

5. Чутливість: службовці повинні трактувати кожну особу як важливого клієнта, надаючи їм необхідну підтримку та інформацію.

1.3. Основні компоненти сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг

Сервісне обслуговування споживачів адміністративних послуг включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення ефективного, якісного та зручного надання послуг громадянам та організаціям. Основні компоненти сервісного обслуговування включають:

Інформаційне обслуговування:

- надання повної та точної інформації про послуги, які надаються, вимоги до отримання послуг, терміни виконання тощо;
- використання інформаційних стендів, брошур, офіційних сайтів, гарячих ліній та інших каналів комунікації;

Консультаційна підтримка:

- надання консультацій щодо заповнення документів, подання заявок, роз'яснення нормативних актів;
- проведення особистих та дистанційних консультацій (телефонні лінії, онлайн-чати).

Прийом та обробка заявок:

- організація прийому заявок через різні канали (особистий прийом, електронна пошта, онлайн-портали);
- забезпечення швидкого та ефективного оброблення заявок.

Контроль за виконанням послуг:

- ведення обліку поданих заявок та контролю за термінами їх виконання;
- для відстеження (моніторингу) процесу надання послуг - впровадження електронних систем документообігу

Забезпечення зворотного зв'язку:

- організація зворотного зв'язку для оцінки задоволеності споживачів, отримання відгуків та пропозицій щодо покращення якості послуг;
- використання анкет, опитувань, скриньок для пропозицій та скарг.

Підвищення кваліфікації персоналу:

- проведення регулярних тренінгів та навчань для працівників, що забезпечують обслуговування споживачів.
- забезпечення дотримання стандартів обслуговування та етики комунікації з клієнтами.

Технічне забезпечення:

- використання сучасних технологій для автоматизації процесів надання послуг (онлайн-запис, електронні черги, системи самообслуговування);
- забезпечення доступу до необхідного обладнання та програмного забезпечення для працівників та клієнтів.

Інклюзивність та доступність:

- створення умов для доступу до послуг для людей з обмеженими можливостями (інформація шрифтом Брайля, пандуси, сурдопереклад тощо).

Таке комплексне обслуговування сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг, задоволеності споживачів та створює позитивний імідж органів влади.

Концепція розвитку електронного урядування в Україні визначає електронні послуги як адміністративні або інші публічні послуги, що надаються громадянам або юридичним особам у електронній формі, тобто через електронні канали зв'язку. Електронні державні послуги, у свою чергу, це такі ж державні послуги, але надані у формі, доступній електронно, органами державної влади та місцевого самоврядування фізичним і юридичним особам.

Загальновідомо, що найбільше здійснюються адмінпослуги на та регіональному рівні та місцевому рівні. Значна частина таких послуг для громадян та бізнесу доступна через місцеву адміністрацію за місцем проживання. Зазначено, що особливе значення має процес перетворення адміністративних послуг у електронний формат, що робить їх доступними для всіх громадян у будь-який час і місце.

Закон України "Про адміністративні послуги", наголошує, що кожна адміністративно-територіальна одиниця має і може надавати адміністративні послуги у електронній формі - через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Дійсність сьогодні така, що органи державної влади та місцевого самоврядування (усі без винятку) надають увесь спектр електронних послуг через власні веб-сторінки. Для громадян це зручно, оскільки веб-сайти місцевого самоврядування дають можливість відслідковувати стан опрацювання заяв на отримання таких послуг, завантажити такі бланки заяв, що є необхідними для отримання адміністративних послуг.

Результати опитування відвідувачів відповідних центрів надання адміністративних послуг свідчать про високий рівень усвідомлення та зацікавленості у використанні електронних послуг. Зокрема, інформаційні послуги, які надаються онлайн, є найбільш відомими та популярними серед відвідувачів центрів. Такий підхід стає доступним, зручним для користувачів, що може позитивно вплинути на ефективність надання адміністративних послуг.

Але, варто врахувати, що ще не всі електронні сервіси мають таку ж високу популярність. Наприклад, можливість перегляду стану розгляду справи онлайн або процедура реєстрації на порталі є менш популярними серед відвідувачів. Пов'язано це може гіпотетично з нестачею інформації про ці послуги та невмінням користуватись ними. Тому важливо підвищувати інформованість населення та надавати необхідну підтримку щодо використання електронних сервісів.

Низький рівень доступу населення до комп'ютерного обладнання та Інтернету, а також недостатній рівень компетентності у сфері ІКТ, є серйозними перешкодами для розширення використання електронних послуг. Для подолання цих перешкод необхідно вдосконалювати інфраструктуру доступу до Інтернету та забезпечувати належний рівень навичок у сфері ІКТ серед населення. Також важливо проводити просвітницьку (інформаційну)

роботу для збільшення обізнаності громадян про можливості електронних послуг і переваги їх використання.

При впровадженні електронних адміністративних послуг важливо враховувати потреби різних груп користувачів, включаючи їх можливості та вибори щодо отримання таких послуг. У зв'язку з тим, що не всі адміністративні послуги можуть бути доступні у форматі онлайн, а також через те, що деякі користувачі віддають перевагу особистому контакту під час отримання послуг, у більшості країн основними каналами надання державних послуг залишаються фізичне обслуговування у центрах та звернення за телефоном.

Однак уряди різних країн використовують інклюзивний багатоканальний підхід до надання державних послуг, що передбачає доступ до них через різні канали, такі як кіоски, персональні комп'ютери, мобільні телефони та соціальні мережі. Застосування такої мультиканальної стратегії дозволяє зробити доступ до послуг зручнішим та розширити їх доступність для різних груп користувачів, а також сприяти використанню електронних сервісів.

З огляду на тенденцію швидкого зростання кількості користувачів смартфонів в Україні, використання мобільного зв'язку як додаткового каналу надання електронних адміністративних послуг є перспективним напрямом.

У сучасному Україні мобільний зв'язок став найбільш доступним і поширеним засобом спілкування. Кількість людей, які користуються мобільними телефонами, майже вдвічі перевищує кількість власників персональних комп'ютерів.

В Україні зараз недостатньо використовується потенціал "мобільного уряду". Громадський моніторинг щодо запровадження технологій електронного урядування в органи місцевого самоврядування показав такі результати: лише на 3% їхніх веб-сайтів є мобільна версія.

Використання інструмента "мобільного уряду" у формі СМС-повідомлень рідко застосовується при наданні адміністративних послуг.

Використання згаданих технологій "мобільного уряду", як СМС-повідомлення, мобільні портали та додатки у сфері адміністративних послуг, дозволяє надавати громадянам інформацію про доступні адміністративні послуги. Вони також дозволяють отримувати зворотній зв'язок від користувачів щодо якості обслуговування, а також надають можливість замовити потрібну послугу, записатись на прийом, отримати бланки заяв для оформлення послуги та інформацію про стан розгляду їхніх заяв.

Переваги використання мобільного зв'язку для надання електронних адміністративних послуг очевидні. Во-перше, це широке охоплення аудиторії, оскільки практично кожен користується мобільним телефоном. Во-друге, можливість отримання послуг у будь-який час і незалежно від місця знаходження споживача. В-третє, цей метод є простим, зручним і зрозумілим для кожного. Крім того, використання інструментів "мобільного уряду" сприяє популяризації електронних адміністративних послуг і стимулює користувачів використовувати нові електронні сервіси.

Разом з розвитком місцевих та регіональних державних електронних послуг посилюється необхідність вирішення складних питань, пов'язаних із політикою та забезпеченням сумісності, стандартизації, взаємодії та синергії між усіма видами адміністрацій на різних рівнях.

Слід враховувати окремі категорії населення, які відносяться до соціально вразливих груп. Дослідники зауважують, що підходи до визначення стадій розвитку електронних послуг були змінені кілька разів. У Європейському Союзі наразі проводиться регулярний моніторинг та оцінювання цифрових державних послуг, який базується на чотирьох показниках:

Відсоток користувачів Інтернету, які надіслали заповнені заявки до органів державної влади через Інтернет (показник е-користувачів);

1. рівень складності в країні е-послуг (показник попередньо заповнених форм, який вимірює ступінь зворотнього зв'язку з органами влади);

2. рівень сформованості е-послуг (їх складності) (показник онлайн завершення послуги, який вимірює ступінь взаємодії з сектором державного управління, яка може здійснюватися повністю онлайн);

3. відкриті дані органів державної влади і місцевого самоврядування (показник відкриті дані).

Також важливо враховувати класифікацію е-послуг у відповідності до частоти звернення до них, запропоновану Рітою Хелман, яка зазначає, що е-послуги для громадян і підприємств стають все більш численними і все більш складними.

Звичайним є, що електронні послуги пристосовані до різних потреб і ситуацій у житті людей. Деякі з них використовуються рідко, наприклад, при оформленні документів на паспорт чи будівництво. Інші, навпаки, використовуються регулярно, як оплата рахунків чи подання податкових звітів. Деякі послуги обов'язкові, оскільки їх вимагає законодавство, наприклад, податкова звітність, тоді як інші є вибором, наприклад, онлайн-консультація з лікарем чи покупка квитків на події. Таке різноманіття дозволяє громадянам зручно та ефективно вирішувати різні аспекти їхнього життя, використовуючи електронні послуги.

Основні механізми надання електронних послуг в Україні.(рис 1.5).

При цьому варто підкреслити, що класифікація механізмів надання електронних послуг може бути здійснена за різними критеріями. Ось кілька основних сучасних підходів до такої класифікації:

1. За типом взаємодії

G2C (Government-to-Citizen): послуги, які надаються державними органами громадянам (наприклад, отримання паспортів, реєстрація актів цивільного стану, соціальні виплати).

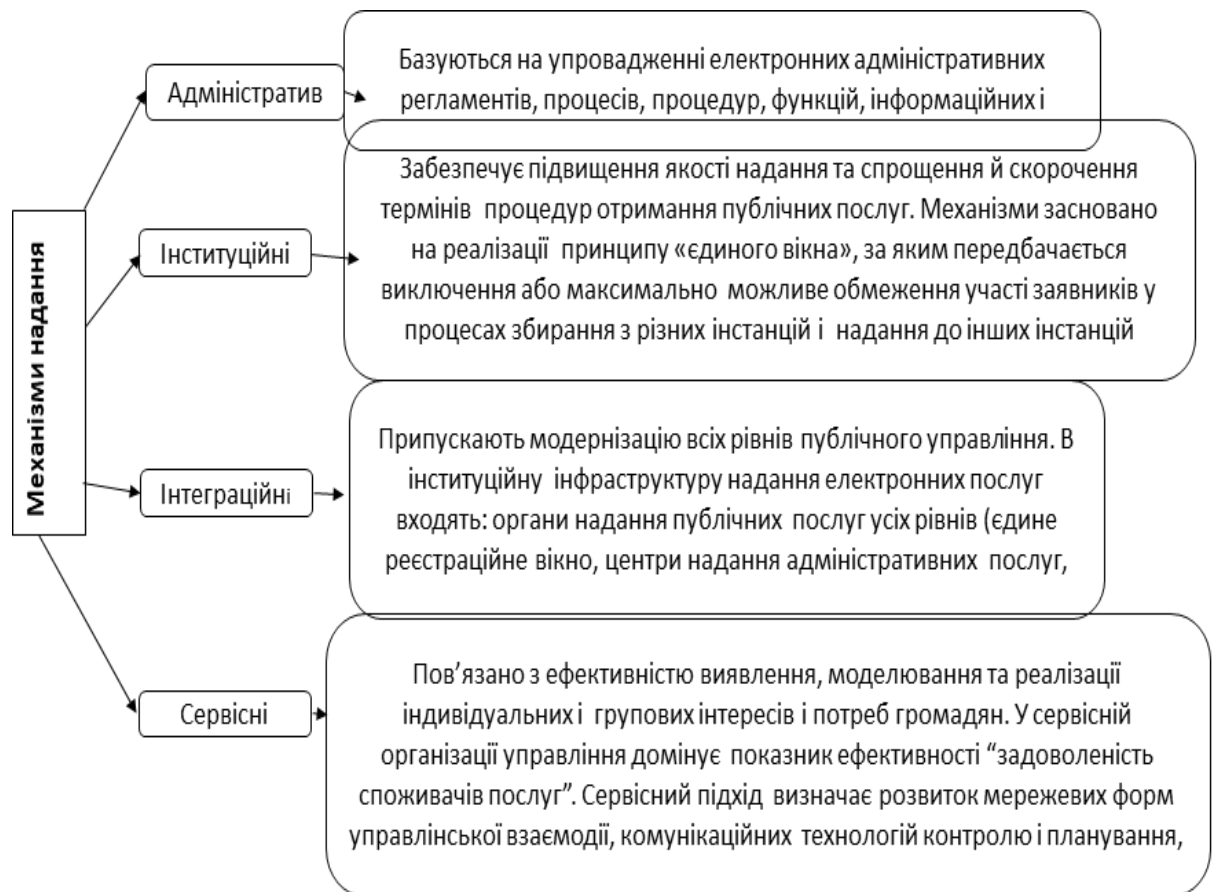


Рисунок 1.5 - Основні механізми надання електронних послуг

Джерело: складено за матеріалами [7;11]

G2b (government-to-business): послуги, які надаються державними органами бізнесу (наприклад, реєстрація підприємств, ліцензування, подання звітності).

G2g (government-to-government): взаємодія між різними державними органами (наприклад, обмін даними між міністерствами та відомствами).

G2e (government-to-employee): послуги для державних службовців (наприклад, управління кадрами, службові відрядження).

2. За рівнем інтеграції та автоматизації

Інформаційні послуги: надають доступ до інформації без необхідності виконання транзакцій (наприклад, інформаційні портали, онлайн-довідники).

Інтерактивні послуги: дозволяють здійснювати запити та отримувати відповіді (наприклад, подання запитів на отримання довідок, онлайн-консультації).

Транзакційні послуги: дозволяють виконувати повні транзакції онлайн (наприклад, оплата податків, подання заявок на отримання дозволів).

Інтегровані послуги: комплексні послуги, які об'єднують кілька транзакційних послуг та забезпечують їх інтеграцію між різними органами (наприклад, комплексні рішення для відкриття бізнесу).

3. За ступенем доступу та використання

Повністю онлайн: послуги, які можуть бути надані виключно через інтернет, без необхідності відвідування офісу (наприклад, електронні петиції).

Частково онлайн: послуги, які вимагають певного етапу офлайн-взаємодії (наприклад, онлайн-запис на прийом, але з подальшим візитом до офісу для отримання результату).

Супроводжуючі онлайн: послуги, які надаються переважно офлайн, але підтримуються електронними сервісами для зручності (наприклад, попереднє заповнення документів онлайн).

4. За способом доступу

Веб-сайти та портали: основні інструменти для доступу до електронних послуг (наприклад, державні портали).

Мобільні додатки: дозволяють отримувати послуги за допомогою мобільних пристроїв.

Кіоски самообслуговування: спеціалізовані пристрої, встановлені у громадських місцях для надання електронних послуг.

Термінали та банкомати: використовуються для надання певних видів послуг (наприклад, оплата комунальних послуг).

Соціальні мережі та месенджери: використовуються для інформаційного обслуговування та підтримки комунікації з громадянами.

5. За рівнем адміністративної юрисдикції

Центральний рівень: послуги, які надаються центральними органами влади (наприклад, міністерство юстиції).

Регіональний рівень: послуги, які надаються регіональними органами влади (наприклад, обласні адміністрації).

Місцевий рівень: послуги, які надаються місцевими органами влади (наприклад, міські ради).

Очевидно, що такі наукові підходи до класифікації допомагають зрозуміти різноманіття механізмів надання електронних послуг та їхню організацію, що, в свою чергу, сприяє більш ефективному плануванню та впровадженню електронного урядування.

Вищезгадана класифікація свідчить, що в Україні основні механізми надання електронних послуг спрямовані на поліпшення доступності, зручності та ефективності взаємодії між державою та громадянами. За останні роки в країні було зроблено значний крок у напрямку цифровізації адміністративних процесів. Основні висновки стосовно механізмів надання електронних послуг в Україні можуть бути наступними:

Розвиток інформаційних порталів: Україна активно розвиває веб-платформи, які надають інформацію про доступні послуги, процедури їх отримання та необхідні документи. Це забезпечує громадянам доступ до необхідної інформації в будь-який час із будь-якого місця.

Впровадження електронних сервісів: Державні служби та органи влади активно впроваджують онлайн-платформи для подання заявок, отримання дозволів та інших адміністративних послуг. Це спрощує процедури для громадян та підвищує ефективність роботи державних структур.

Розвиток електронного підпису та ідентифікації: Впровадження електронного підпису та ідентифікації дозволяє здійснювати транзакції та обмін даними з державними органами онлайн без необхідності особистої присутності.

Забезпечення безпеки та конфіденційності: При впровадженні електронних послуг в Україні надається особлива увага до захисту персональних даних громадян та забезпечення безпеки електронних транзакцій.

Широке використання мобільних додатків: Додатки для мобільних пристроїв стають все більш популярними для надання електронних послуг, що робить їх доступними для широкого кола користувачів.

Система зворотного зв'язку та підтримки: Розвиваються механізми для збору відгуків громадян щодо якості надання електронних послуг та швидкого вирішення можливих проблем.

В цілому, електронні послуги в Україні стають все більш доступними та зручними для громадян, сприяючи покращенню якості адміністративних послуг та підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Таким чином, сервісне обслуговування споживачів адміністративних послуг відіграє ключову роль у покращенні якості та доступності державних сервісів. Його ефективність визначається якістю інформаційної підтримки, швидким обробленням заявок та зручними механізмами взаємодії. Важливою складовою є також забезпечення безпеки та конфіденційності персональних даних громадян. Ефективне сервісне обслуговування сприяє підвищенню задоволеності громадян та позитивному іміджу державних органів. Його постійне вдосконалення є важливим завданням для забезпечення прозорості та ефективності державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика Департаменту надання адміністративних послуг Міської ради міста Кропивницького

Департамент послуг міського управління міста Новомосковська є виконавчим органом, уповноваженим на реалізацію рішень місцевої ради. Він підзвітний виконавчому комітету ради та міському голові, а також відповідальний перед керівником виконавчих структурних підрозділів, згідно з розподілом функціональних повноважень.

Департамент має статус юридичної особи з власним балансом. Він обслуговується реєстраційними рахунками в установах Державної казначейської служби, а також веде поточні рахунки у банках. У своєму розпорядженні департамент має власну печатку із зображенням Державного герба України та найменуванням, а також використовує штампи та бланки для внутрішнього документообігу.

У своїй роботі департамент керується комплексом нормативно-правових актів, серед яких особливе значення мають Конституція України, діючі закони України, акти Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України. Також враховуються постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.

Департамент також зобов'язаний враховувати рішення розпорядження міського голови, міської ради, виконкому міської ради, а також регламенти, ухвалені Міською радою та виконавчими органами. Крім цього, велике значення має Положення про Департамент, яке визначає його функціональні обов'язки та компетенцію в системі місцевого самоврядування.

Утримання департаменту , звісно, здійснюється за рахунок міського бюджету Положення про департамент (Додаток А) та загальна чисельність його працівників затверджуються міською радою.

Продуктування питань переміщення, призначення, звільнення працівників департаменту здійснюється відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування [15] Кодексу законів про працю України [8]

Перспективні завдання департаменту надання послуг державного змісту Міської ради міста Кропивницького включають:

- реалізація державної стратегії у секторі адміністративного обслуговування;
- координація активностей Центру надання адміністративних послуг у рамках "Прозорого офісу" у місті Кропивницькому (далі - Центр);
- зусилля щодо управління функціонуванням Центру;
- забезпечення матеріально-технічного та організаційного супроводу діяльності.

Центр виконує наступні обов'язки:

- Забезпечення адміністративного обслуговування через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами адміністративного обслуговування.
- Проведення державної реєстрації прав на нерухоме майно та їх обтяжень відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень».
- Освоєння державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».
- Формування та ведення реєстру територіальної громади міста Кропивницького відповідно до Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні».

- Здійснення реєстрації місця проживання фізичних осіб, дереєстрації та міграції відповідно до Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні».

- Системна передача інформації та трансфер у встановленому законом порядку даних про реєстрацію та зняття з реєстрації місця проживання до Єдиного державного демографічного реєстру відповідно до Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, удостоверяють особу чи її спеціальний статус».

- Виконання інших повноважень, передбачених Законами України «Про адміністративні послуги», «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.

- Координація взаємодії департаменту та Центру з суб'єктами надання адміністративних послуг.

- Щоб не нехтувати проблемами громадян - організація надання адміністративних послуг у найкоротший термін та з мінімальною кількістю візитів до Центру з боку суб'єктів звернень.

- Розробка та впровадження комплексу заходів з створення доступних та зручних умов для надання адміністративних послуг суб'єктам звернень.

- Аналіз законодавчої практики в сферах, що входять до компетенції департаменту, та розробка пропозицій щодо покращення застосування законодавства у цих галузях

- Підтримка, організація -здійснення заходів для підвищення кваліфікації працівників департаменту.

- Залученість у процеси важливої підготовки, укладення договорів (угод, контрактів, меморандумів), виконання заходів, спрямованих на досягнення умов договірних зобов'язань, в рамках власних повноважень.
- Організація виконання рішень Міської ради міста Кропивницького, виконавчого комітету Міської ради міста Кропивницького та розпоряджень міського голови в межах повноважень департаменту.

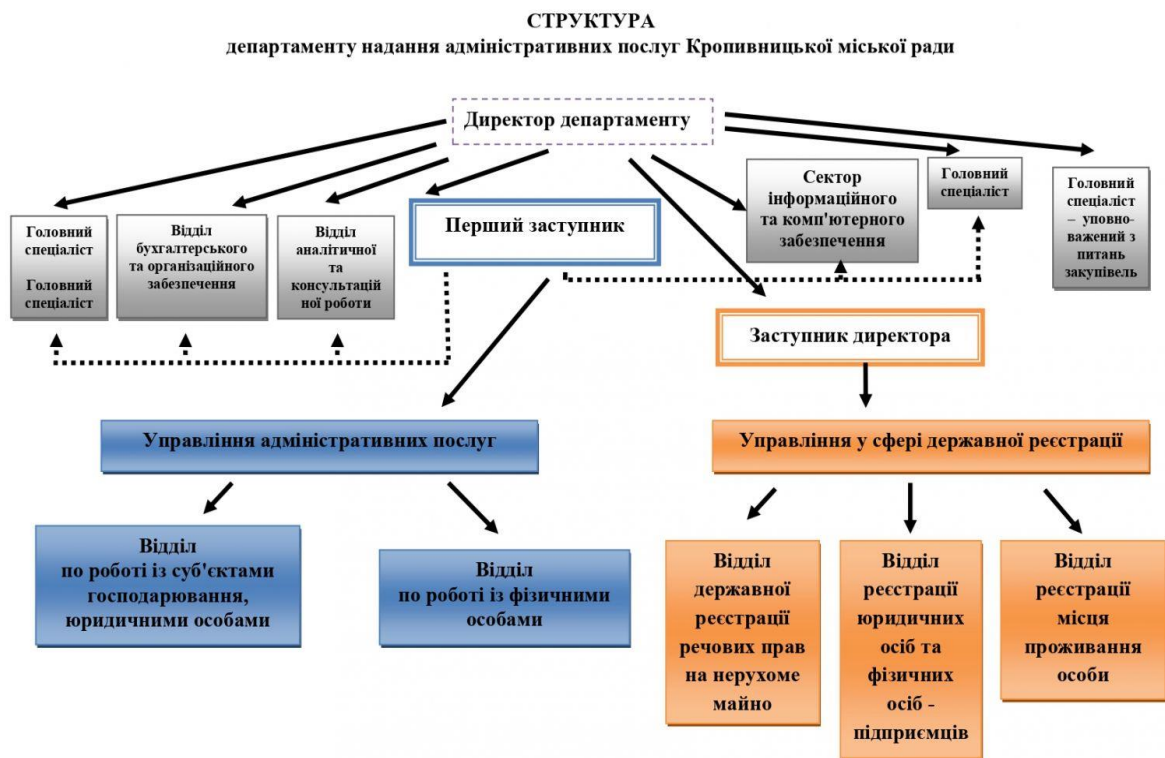


Рисунок 2.1 - Структура Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької міської ради

Джерело: складено за матеріалами [6]

2.2. Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності Департаменту надання адміністративних послуг

Сучасні умови української економіки визначають пріоритет фінансових ресурсів та сприяють активному розвитку фінансового аналізу. Цей напрямок аналітичної діяльності відіграє важливу роль у проведенні економічних досліджень на рівні окремих підприємств чи організацій.

Фінансовий аналіз становить основу для формулювання фінансової стратегії підприємства, використовується для виявлення недоліків у його функціонуванні та ухвалення управлінських рішень з метою підвищення ефективності його діяльності.

Фінансовий аналіз є ключовим елементом управління фінансами та аудиту. Практично всі керівники підприємств та організацій користуються методами фінансового аналізу для прийняття стратегічних рішень, оскільки ця методика надає можливість: оцінити тенденції у розвитку фінансових відносин; провести аналітичний аналіз з можливої ідентифікації негативних тенденцій у фінансовій діяльності, які можуть призвести до фінансових проблем; розробити стратегії для поліпшення фінансового стану підприємства з метою забезпечення стабільності.

Фінансовий аналіз дозволяє здійснити комплексне вивчення формування та ефективного використання фінансових ресурсів, що надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінювання фінансового стану державного підприємства має додатково ще кілька важливих аспектів та цілей:

1. залучення фінансування, оскільки оцінка фінансового стану є ключовим елементом при зверненні за фінансуванням до державних або приватних інвесторів, кредитних установ або міжнародних організацій. Позитивні фінансові показники підвищують шанси на отримання додаткових коштів;

2. забезпечення сталого розвитку, тому що регулярний моніторинг фінансового стану дозволяє виявляти потенційні ризики та проблеми на ранніх етапах, що сприяє стабільному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

3. надійний фінансовий стан підвищує довіру до підприємства з боку контрагентів, партнерів, постачальників та споживачів. Це важливо для підтримки позитивного іміджу державного підприємства.

Очевидно, що оцінювання фінансового стану державного підприємства є комплексним процесом, що має велике значення для його ефективного функціонування та розвитку (табл 2.1).

Таблиця 2.1 - Фінансові результати департаменту надання адміністративних послуг за період з 2020-2023 рр.

Стаття	2020	2021	2022	2023	Абсол. відхиленн я +/-	Віднос. відхиленн я +/-
ДОХОДИ						
Бюджетні асигнування	13 216 208	19774216	22258982	22456979	9240771	69.9
Усього доходів від обмінних операцій	13 216 208	19774216	22258982	22456979	9240771	69.9
Інші доходи від необмінних операцій				36960		
Усього доходів від необмінних операцій				36960		
Усього доходів	13 216 208	19774216	22258982	22493939	9240771	70.1
ВИТРАТИ						
Витрати на виконання бюджетних програм	13 809 308	20418928	22886190	23058215	9248907	66.9
Інші витрати за обмінними операціями		120		1800		
Усього витрат за обмінними операціями	13 809 308	20418928	22886190	23060015	9250707	66,9
Інші витрати за необмінними операціями				32982		
Усього витрат за необмінними операціями				32982		
Усього витрат	13 809 308	20418928	22886190	23092997	9283689	67.2
Профіцит/дефіцит за звітний період	-593 100	-644832	-627208	-599058	-5958	-

Джерело: складено за матеріалами [30;25]

Згідно табл 1 за минулі чотири роки спостерігаємо збільшення бюджетних асигнувань на 9240771 тис.грн (або 69.9 %). Відповідно усього доходів від обмінних операцій збільшено на таку ж суму. Окреслені тенденції свідчать про кілька практичних аспектів: По-перше , зростання фінансування вказує на те, що департамент поступово розширює перелік або

кількість адміністративних послуг, які надаються населенню. Це включає нові види послуг і, частково, збільшення кількості наявних послуг. По-друге, додаткові кошти були спрямовані на підвищення якості наданих послуг, що включає оновлення обладнання та впровадження нових технологій. По-третє, збільшення асигнувань стало частиною масштабних реформ або програм модернізації, спрямованих на підвищення ефективності державного управління та поліпшення взаємодії між державою та громадянами.



Рисунок 2.2 - Співвідношення бюджетних асигнувань та витрат на виконання бюджетних програм за період 2020-2023 роки

Джерело: складено за матеріалами [8;6]

Таким чином, збільшення бюджетних асигнувань свідчить про зусилля з боку уряду щодо покращення функціонування департаменту з надання адміністративних послуг та підвищення їхньої ефективності та доступності для громадян.

Витрати на виконання бюджетних програм, згідно фінансових результатів Департаменту, збільшилися на 9248907 (або 66.9%). Пояснення знаходимо у діяльності департаменту про що було згадано вище.

Окрема позиція звітності Департаменту –профіцит/дефіцит бюджету: кожного року спостерігається тенденція, коли витратна частина бюджетних коштів перевищує доходну, а саме у 2020 році – на 593 100 тис. грн., у 2021

році – на 644832 тис. грн., у 2022 році – на 627208 тис. грн., у 2023 році – на 599058 тис. грн. Основні причинами таких тенденцій є: високі адміністративні витрати - витрати на утримання персоналу, закупівлю обладнання та інші операційні витрати завищені; низькі тарифи за адміністративні послуги, які встановлені на рівні, який не покриває витрати на їх надання; соціальні пільги -в ряді випадків, деякі категорії громадян можуть отримувати адміністративні послуги безкоштовно або зі знижками, що знижує дохідну частину; зміна потреб у послугах -зменшення кількості звернень або нові законодавчі вимоги сприяли підвищенню витрат на надання послуг.

На нашу думку, рішення для зменшення дисбалансу між витратами та доходами можуть включати оптимізацію процесів, впровадження нових технологій, перегляд тарифів, боротьбу з корупцією та підвищення ефективності управління бюджетними коштами.

Виділені кошти з бюджету на аналізований період дозволили виконати всі функції та завдання, покладені на департамент. Було проведено оплату всіх обов'язкових платежів, включаючи відшкодування витрат на телекомунікаційні послуги, мобільний зв'язок, комунальні послуги та енергоносії, а також забезпечено повне утримання приміщення Центру надання адміністративних послуг. Крім того, були проведені поточні витрати на закупівлю необхідних товарів, таких як офісний папір та офісне обладнання. Виплати заробітної плати були здійснені вчасно і у повному обсязі.

Дослідження показали, що триває забезпечення безперервної роботи адміністраторів Центру, підтримка каналів обміну конфіденційної інформації між державними реєстрами та адміністраторами, забезпечення роботи програмного продукту (електронного документообігу для Центру)(табл. 2.2).

За 2020-2023 рр. фактичні результативні показники відповідають проведеним видаткам за напрямом використання бюджетних коштів,

спрямованих на досягнення цих показників. Кошти використані за призначенням.

Таблиця 2.2 - Використання бюджетних коштів Департаментом з надання адміністративних послуг Кропивницької міської ради за період 2019-2023 рр.

Рік	Затверджено у паспорті бюджетної програми	Касові видатки (надані кредити з бюджету)	Абсол.відх., тис.грн
2020	14 231 900	14 222 648	-9252
2021	19 289 500	19 288 674	-826
2022	23 207 300	21 726 497	-1480803
2023	23 903 100	21 840 472	-2062628

Джерело: складено за матеріалами [26]

Умови воєнного стану суттєво вплинули на управління бюджетними ресурсами, включаючи місцеві бюджети, через Постанову №590. Ця нормативна акція насамперед встановлює пріоритетність видатків на національну безпеку та оборону, а потім - соціальні та захисні витрати. Такі обмеження ставлять місцеві ради перед складним завданням здійснення запланованих видатків, навіть за наявності фінансових ресурсів. Згідно зі статтею 64 Господарського кодексу України, підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, чисельність працівників і штатний розпис. Завдання бюджетної програми, що були покладені на департамент надання адміністративних послуг у 2023 році, були успішно виконані. Однак через відсутність фінансових ресурсів у зв'язку з воєнним станом в Україні та обмеженнями, передбаченими Постановою КМУ №590 від 09 червня 2021 року, було змінено підхід до видатків. Це призвело до скорочення витрат на придбання технічного обладнання та оплати послуг, що відображається на економії бюджетних коштів, запланованих для цих цілей.

Протягом 2023 року у Центрі надання адміністративних послуг активно проводилась видача паспортів громадянина України та закордонних паспортів. Одним із основних пріоритетів урядової політики була

цифровізація адміністративних та інших послуг. Протягом року фахівці департаменту забезпечували безперервну роботу Державного реєстру реєстрації актів цивільного стану та надання послуг через Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Це включало комплексні послуги, такі як "є-Малятко", "є-Декларація", реєстрація повідомлень про пошкоджені та знищені об'єкти нерухомого майна. Також проводилась робота з обслуговування Єдиного державного демографічного реєстру, реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстру транспортних засобів, земельного кадастру, системи у сфері будівництва та реєстру речових прав на нерухоме майно. Крім того, проводилась робота в інформаційно-аналітичній системі обліку даних "Прихисток" з прийняття заяв громадян на компенсацію за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Проводиться робота з поповнення реєстру територіальної громади та організації надання якісних послуг у супроводі, впровадженні та підтримці функціонування вебсайту та е-сервісів з метою ефективного вирішення питань мешканців міста. Виділені кошти у бюджеті на 2023 рік дозволили забезпечити реалізацію функцій та завдань департаменту, включаючи оплату сервісного обслуговування комп'ютерної та офісної техніки, підтримку програмного забезпечення, обслуговування реєстрів та інформаційних терміналів, а також оновлення програмного та ліцензійного забезпечення. Результативність бюджетної програми підтверджується ефективним використанням виділених бюджетних коштів.

2.3 Особливості надання адміністративних послуг на підприємстві

Система сервісного обслуговування споживачів є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і, як наслідок, на прибутковість суб'єкта господарювання. У сучасних умовах ринку, де конкуренція постійно зростає, якісне обслуговування стає ключовим

фактором, що визначає перевагу тієї чи іншої компанії в очах споживачів. Таким чином, аналіз системи сервісного обслуговування дозволяє виявити слабкі місця та розробити стратегії для їх усунення, що сприяє підвищенню загального рівня задоволеності клієнтів. Не виключенням є й робота Департаменту, що досліджується.

Одним із важливих аспектів аналізу системи сервісного обслуговування є оцінка ефективності комунікацій між компанією та її клієнтами. Сучасні технології надають безліч інструментів для зворотного зв'язку, таких як опитування, відгуки в інтернеті, соціальні мережі та контактні центри. Важливо зрозуміти, як ці інструменти використовуються для отримання корисної інформації від клієнтів та як ця інформація впливає на покращення сервісу.

Крім того, аналіз має охоплювати аспекти швидкості та якості обробки запитів споживачів. Споживачі очікують оперативних відповідей та вирішення своїх проблем у найкоротші терміни. Тому важливо оцінити, наскільки швидко Департамент реагує на запити клієнтів і як ефективно вирішує їхні проблеми. Це включає аналіз внутрішніх процесів, таких як навчання персоналу, наявність необхідних ресурсів та ефективність роботи відділів підтримки.

Також, на нашу думку, аналіз системи сервісного обслуговування повинен враховувати рівень персоналізації послуг. Сучасні споживачі цінують індивідуальний підхід та увагу до своїх потреб. Це означає, що Департамент повинен розробляти стратегії, які дозволяють адаптувати обслуговування під індивідуальні вимоги клієнтів, забезпечуючи таким чином більш високий рівень задоволеності та лояльності.

Дослідження звітності Департаменту надання адміністративних послуг Міської ради Кропивницького представлено в табл 2.3

Таблиця 2.3 - Аналіз про звернення громадян, що надійшли до Департаменту Кропивницької міської ради за 2023 рік у порівнянні з 2020 рік

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсол. Відхил 2023/2020	Віднос. відхил 2023/2020
Кількість отриманих листів, звернень, заяв, скарг, запитів	13559 4	43 667	41 500	39102	-96 492	-71.1
кількість виконаних листів, звернень, заяв, скарг, запитів на одного працівника	2260	766	703	752	-1508	-66.7
% виконання	100	100	100	100		

Джерело: складено за матеріалами [22;29]

У 2023 році порівняно з 2020 роком кількість звернень громадян, що надійшли до Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької міської ради зменшилась на -96492(або 71%). Кількість виконаних листів, звернень, заяв, скарг, запитів на одного працівника зменшилася відповідно на -1508 (або 66,7%). Зменшення кількості звернень за п'ятирічний період значною мірою пов'язане зі зниженням активності населення через запровадження карантинних заходів у зв'язку з епідеміологічною ситуацією та масового виїзду населення у час війни.

Загалом же аналіз причин зменшення кількості звернень у державну установу потребує комплексного підходу, враховуючи як позитивні, так і негативні фактори. Важливо регулярно проводити моніторинг та опитування громадян для виявлення справжніх причин змін та вжиття необхідних заходів для покращення ситуації.

Проведені дослідження показали, що за період 2020-2023 рр було ще декілька причин зменшення кількості отриманих листів, звернень, заяв, скарг та запитів в державній установі:

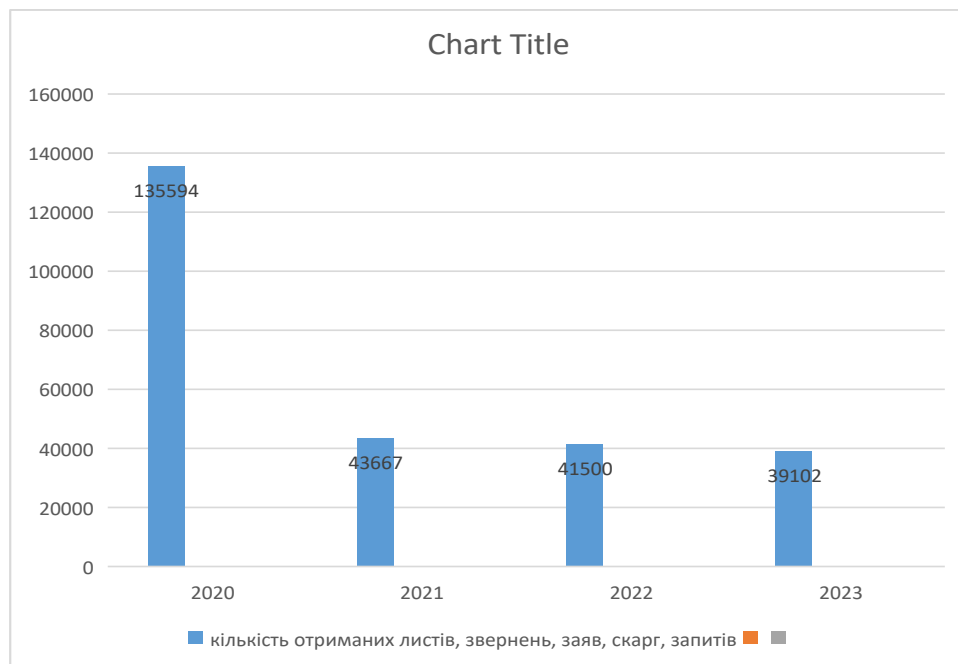


Рисунок 2.3 - Співвідношення кількості отриманих листів, звернень, заяв, скарг, запитів за період 2020 — 2023 роки

Джерело: складено за матеріалами [10;24]

1. Покращення якості послуг, які надає Департамент. Якщо громадяни отримують своєчасні, ефективні та якісні послуги, потреба у зверненнях та скаргах значно зменшується. Це може свідчити про підвищення професійного рівня працівників установи, ефективну автоматизацію процесів та поліпшення внутрішніх процедур.

2. Наявність альтернативних каналів комунікації. З розвитком цифрових технологій, громадяни все частіше використовують альтернативні канали комунікації, такі як онлайн-сервіси, мобільні додатки, соціальні мережі та чат-боти. Це, на нашу думку, може призвести до зменшення кількості традиційних письмових звернень та заяв, оскільки сучасні засоби комунікації є більш зручними та швидкими.

3. Недовіра до установи або невіра в ефективність розгляду звернень. З іншого боку, зменшення кількості звернень може бути сигналом про

зниження довіри громадян до державної установи або їхньої невіри в ефективність розгляду звернень. Якщо громадяни переконані, що їхні запити не будуть належним чином розглянуті або не приведуть до бажаних результатів, вони можуть відмовлятися від подання звернень.

4. Недостатня інформаційна підтримка. Якщо громадяни не знають про можливість подати звернення або не мають доступу до необхідної інформації про процедуру подання заяв та скарг, це може призвести до зниження кількості таких звернень.

5. Адміністративні бар'єри та ускладнення процедур. Складні та непрозорі процедури подання звернень, заяв та скарг можуть також бути причиною зменшення їхньої кількості. Якщо громадянам доводиться витрачати багато часу та зусиль на заповнення документів або проходження бюрократичних процедур, вони можуть відмовитися від звернень взагалі.

Звернення громадян до Департаменту надання адміністративних послуг завжди були важливим показником якості комунікації між владою та суспільством. Кількість питань, порушених у зверненнях громадян, слугує індикатором не лише активності населення, але й ефективності роботи відповідного органу влади. Аналіз цього показника дозволяє глибше зрозуміти основні проблеми, з якими стикаються громадяни, і визначити напрями для покращення роботи Департаменту (табл. 2.4).

Згідно табл. 2.4 звернення громадян можуть охоплювати широкий спектр питань, від соціальних і економічних проблем до правових і адміністративних питань. Це може включати звернення щодо житлово-комунальних послуг, охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, інфраструктури, правопорушень та багато інших сфер. Велика кількість та різноманітність питань свідчить про широту проблем, які потребують вирішення на рівні державної установи.

Таблиця 2.4 - Кількість питань, порушених у зверненнях громадян за 2023-2020 роки

Питання які були порушені у зверненнях громадян	2020	2021	2022	2023	Абсол. Відхил 2023/2020	Віднос. відхил 2023/2020
Соціального захисту	70505	12150	15280	12530	-57975	-82.2
Охорони здоров'я	25700	8030	5030	5880	-19820	-77.1
Комунального господарства	15900	6386	6240	9660	-6240	-39.2
Житлової політики	12560	8250	10060	9420	-3140	-25
Транспорту і зв'язку	6400	3000	2220	1230	-5170	-80.7
Аграрної політики і земельних відносин	3950	4200	2670	382	-3568	-90.3

Джерело: складено за матеріалами [2;7]

За 2023-2020 рр кількість питань, які були порушені у зверненнях громадян має тенденцію до зменшення по усіх позиціях. Так, наприклад, у 2023 р. найбільше були порушені питання соціального захисту -12530, що на 82% менше до базового 2020 року . Відповідно по охороні здоров'я порушено 5880 питань (що на 77,1% менше до 2020 р) , комунального господарства - 9660 питань (що на 39,2% менше до 2020 р) , житлової політики -9420 (що на 25% менше до 2020 р), транспорту і зв'язку 1230 (що на 80,7% менше до 2020 р) , аграрної політики і земельних відносин (що на 90,3% менше до 2020 р).

Варто підкреслити, що на кількість питань, порушених у зверненнях, можуть впливати також соціально-економічні та політичні фактори. У періоди економічних криз або соціальних напружень, кількість звернень, як правило, стримко змінюється і більше громадян стикається з труднощами, які потребують уваги з боку держави. Таким чином, динаміка кількості звернень може відображати загальний стан суспільства та його потреби.

Аналіз кількості та характеру питань, порушених у зверненнях громадян, дозволяє також оцінити якість обробки звернень (Табл 2.5) Якщо більшість питань повторюються або залишаються невирішеними, це може свідчити про неефективність роботи державної установи (Департаменту).

Систематизація та аналіз таких даних допомагають виявити системні проблеми та розробити стратегії для їх вирішення.

Таблиця 2.5 - Результати розгляду звернень Департаменту за період з 2020 –2023 рр.

РІК	Вирішено позитивно	Відмовлено у задоволенні	Дано роз'яснення	Інше
2020	100 650	13621	12365	8960
2021	24090	13222	5300	1050
2022	21333	10799	6458	2910
2023	20591	13645	3457	1409

Джерело: складено за матеріалами [7;11]

Підсумувавши усі звернення впродовж 5 років, бачимо, що Департамент надання адміністративних послуг Кропивницької міської ради опрацював за 2023 рік 39102 звернень і більше половини -20591 (це 52,7%) було вирішено позитивно . У 2020 році було опрацьовано всього 135594 звернень та вирішено позитивно 100650 (це 74,2%).

Інформативною є статистика табл.. 2.5 щодо відмовлення у задоволенні звернень громадян м. Кропивницького та роз'яснень по цих відмовленнях. Найбільшу розбіжність спостерігаємо у 2023 році , коли відмовлено у задоволенні було 13645 звернень, а дано роз'яснення всього по 3457 зверненнях, тобто 10188 звернень «повернулися назад». Найкраща ситуація була по цифрах у 2020 році відповідно 13621 та 12365 і «повернулося назад» усього 1256 звернень

Аналіз показав, що відмова у задоволенні порушених питань з надання адміністративних послуг Департаментом була викликана різними причинами:

1. Невідповідність документів та вимог. Однією з найбільш поширених причин відмови є невідповідність поданих документів або інформації встановленим вимогам, а саме: неповний пакет документів: громадяни можуть не надати всі необхідні документи або надати їх з помилками; некоректно заповнені заяви: заявки можуть містити помилки, неправдиву або неточну інформацію; пропущення важливих деталей: відсутність критично

важливих деталей або додаткових пояснень, які вимагаються для розгляду заявки.

2. Відсутність підстав для надання послуги. Відмова може також бути обґрунтованою відсутністю законних підстав для надання адміністративної послуги. Це означає, що заявник не відповідає критеріям або умовам, встановленим законодавством або внутрішніми нормативними актами.

3. Адміністративні та процедурні причини. Департамент надання адміністративних послуг може на законних підставах відмовити у задоволенні питань з причин, пов'язаних з адміністративними та процедурними аспектами: перевантаженість установи: високий обсяг роботи та обмежені ресурси можуть призвести до затримок та відмов у розгляді заявок; складні та заплутані процедури можуть стати на заваді своєчасного та правильного розгляду заявок; державна установа може не мати необхідних повноважень для вирішення конкретного питання, що змушує громадян звертатися до інших інстанцій.

Отже, розуміння причин відмови у задоволенні питань з надання адміністративних послуг допомагає покращити процес подання заявок та підвищити ефективність взаємодії між громадянами та державною установою. Важливо, щоб громадяни були обізнані про вимоги та процедури, а Департамент надання адміністративних послуг Кропивницької міської ради надавав чіткі інструкції та підтримку для забезпечення успішного розгляду заявок. Персонал, що займається наданням адміністративних послуг, відіграє вирішальну роль у процесі розгляду листів, звернень, заяв та скарг громадян (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6 - Кількість штатних одиниць за період з 2019 – 2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість штатних одиниць	64	60	57	59	52	-8	-18.75

Джерело: складено за матеріалами [28;24]

Згідно табл.. 2.6 зменшення кількості штатних одиниць за п'ятирічний період на 18,5% значною мірою пов'язане зі зниженням активності населення через ковид, війну та виїзд за кордон населення.

Збільшилися витрати на утримання однієї штатної одиниці Департаменту через неукомплектованість штатних посад департаменту та призупиненням проведення конкурсу на заміщення вакантних посад у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану. Видатки на утримання працівників проведені згідно чинного законодавства.

Професійні знання, навички, підхід працівників Департаменту надання адміністративних послуг до роботи та постійне вдосконалення є ключовими факторами, що забезпечують ефективне та якісне обслуговування громадян. Їхній вплив проявляється в кількох ключових аспектах:

1. Компетентність і професійність. Персонал, який має високий рівень професійних знань та компетенцій, здатен ефективно та точно обробляти звернення громадян. Це включає: знання законодавства та регламентів: Розуміння законодавчих вимог та внутрішніх процедур допомагає уникнути помилок та забезпечити правильне вирішення питань. Навички комунікації: вміння ефективно спілкуватися з громадянами, пояснювати складні юридичні аспекти простою мовою та надавати необхідну інформацію. Оперативність та відповідальність: швидкість реагування на звернення та відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків забезпечують своєчасне та якісне надання послуг.

2. Ефективність внутрішніх процесів. Персонал адміністративних установ відіграє ключову роль у організації та оптимізації внутрішніх процесів розгляду звернень. Систематизація та автоматизація: використання електронних систем управління документами допомагає швидко знаходити та обробляти звернення. Співпраця між відділами: ефективна координація між різними відділами установи дозволяє оперативно вирішувати комплексні питання. Моніторинг та контроль: постійний нагляд за процесом розгляду звернень допомагає виявляти та усувати проблеми на ранніх етапах.

3. Підхід до обслуговування громадян. Професійний підхід до обслуговування громадян значно впливає на задоволеність заявників та ефективність розгляду звернень. Індивідуальний підхід: уважне ставлення до кожного звернення, врахування індивідуальних потреб та обставин заявника. Повага та етика: дотримання етичних норм та шанобливе ставлення до громадян підвищують довіру до установи. Зворотний зв'язок: надання громадянам інформації про статус розгляду їх звернень та консультації щодо подальших дій.

4. Підвищення кваліфікації та навчання. Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливими для забезпечення високого рівня обслуговування. Професійний розвиток: регулярні тренінги, семінари та курси підвищують рівень знань та навичок працівників. Вивчення нових технологій: ознайомлення з новітніми технологіями та методиками обробки звернень дозволяє підвищити ефективність роботи. Обмін досвідом: співпраця з колегами з інших установ та обмін кращими практиками сприяють покращенню роботи установи.

Таким чином, відповідальне ставлення персоналу Департменту до своїх обов'язків сприяє підвищенню довіри громадян до державної установи та покращенню загального рівня задоволеності населення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Інноваційні підходи до обслуговування споживачів Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради

Актуальність інноваційних підходів до обслуговування споживачів адміністративних послуг значно зросла у сучасному світі, де швидкість, ефективність і зручність стали ключовими вимогами користувачів. В умовах цифрової трансформації суспільства, застосування новітніх технологій дозволяє значно покращити якість обслуговування, скоротити час на обробку запитів та зменшити бюрократичні бар'єри. Завдяки впровадженню електронних послуг, онлайн-платформ та мобільних додатків, громадяни можуть отримувати необхідні документи та консультації без відвідування офісів, що сприяє економії часу та ресурсів як для споживачів, так і для державних установ.

Крім того, інноваційні підходи до обслуговування допомагають підвищити прозорість і підзвітність адміністративних процесів. Використання технологій блокчейн, наприклад, може забезпечити надійну і незмінну реєстрацію всіх дій та транзакцій, що виключає можливість корупційних схем та зловживань. Це підвищує довіру громадян до державних послуг та зміцнює соціальну стабільність. Також, автоматизація процесів дозволяє зменшити кількість помилок, що виникають внаслідок людського фактора, і покращує загальну ефективність роботи адміністративних органів.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення доступності адміністративних послуг для всіх категорій населення, включаючи людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених регіонів. Інноваційні

рішення, такі як телематика та віддалені консультативні центри, дозволяють надавати послуги у будь-який час і в будь-якому місці, що значно підвищує рівень задоволеності споживачів. Впровадження адаптивних інтерфейсів та технологій розпізнавання голосу також сприяє більшій інклюзивності та зручності користування послугами для різних верств населення.

Отже, інноваційні підходи до обслуговування споживачів адміністративних послуг є не лише бажаними, але й необхідними для створення ефективної, прозорої та інклюзивної системи державного управління. Вони сприяють підвищенню якості життя громадян, зміцненню довіри до державних інституцій та забезпечують стійкий розвиток суспільства в умовах сучасних викликів та можливостей.

Пріоритетним напрямком Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради є цифровізація, адже вона є рушійною силою оптимізації послуг та спрощення спілкування з користувачами. Це дозволяє перенести величезну кількість інформації в систему структурованих даних, якою потім легко користуватися. Для поліпшення процесу сервісного обслуговування клієнтів при наданні адміністративних послуг Кропивницькою міською радою можна використовувати різні сучасні технології та методи (рис. 3.1).

Рисунок свідчить , що надання адміністративних послуг передбачає швидке та ефективне обслуговування громадян, забезпечуючи доступність та прозорість процесів. Важливо, щоб усі процедури були зрозумілими та зрозумілими для користувачів, мінімізуючи бюрократію та скорочуючи час очікування.



Рисунок 3.1 - Методи надання адміністративних послуг Кропивницькою міською радою

Джерело: складено за матеріалами [12;15]

1. Електронні черги та онлайн-запис: системи електронної черги дозволяють клієнтам записуватися на прийом онлайн, скорочуючи час очікування та підвищуючи зручність; онлайн-запис дозволяє клієнтам вибирати зручний час для відвідування, що допомагає уникнути черг і підвищує задоволеність клієнтів.

2. Інформаційні кіоски та стенди самообслуговування: інтерактивні інформаційні кіоски надають клієнтам доступ до інформації про послуги, дозволяють заповнювати форми та отримувати довідкові матеріали без участі персоналу; стенди самообслуговування можуть бути обладнані для сканування документів, друку квитанцій та інших необхідних операцій.

3. Мобільні додатки: мобільні додатки дозволяють клієнтам отримувати інформацію про послуги, подавати заявки, відстежувати статус своїх звернень та отримувати сповіщення про готовність документів.

4. Електронний документообіг: системи електронного документообігу дозволяють швидко обробляти та зберігати документи, забезпечуючи їх

доступність для всіх зацікавлених сторін; електронні підписи і електронні сервіси для подання документів знижують потребу в особистому відвідуванні центрів.

5. CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами): CRM-системи дозволяють централізовано керувати інформацією про клієнтів, їх звернення та історію взаємодії, що підвищує ефективність обслуговування та персоналізацію послуг.

6. Використання штучного інтелекту та чат-ботів: чат-боти можуть відповідати на типові запитання клієнтів, допомагати у заповненні форм та надавати інформацію в режимі 24/7; аналітика на основі штучного інтелекту може використовуватися для аналізу великих обсягів даних, передбачення потреб клієнтів та покращення сервісів.

7. Хмарні технології: хмарні сервіси дозволяють зберігати та обробляти дані, забезпечуючи доступ до них з будь-якого місця, що підвищує гнучкість та швидкість обслуговування.

8. Системи зворотного зв'язку: онлайн-анкети та опитування дозволяють клієнтам залишати відгуки про якість обслуговування, що допомагає виявляти проблемні зони та вдосконалювати послуги; системи збору зворотного зв'язку можуть бути інтегровані в мобільні додатки або інформаційні кіоски.

9. Аналітичні інструменти: інструменти для аналітики даних допомагають відслідковувати ключові показники ефективності (KPI), такі як час обробки заявок, рівень задоволеності клієнтів та інші важливі метрики; BI-системи (системи бізнес-аналітики) дозволяють візуалізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальної інформації.

10. Автоматизація рутинних процесів: роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як введення даних, перевірка документів та інші процеси, що значно скорочує час обслуговування та знижує ймовірність помилок.

Дослідження показали, що досліджуване підприємство має великий потенціал для залучення інноваційних технологій- використання штучного інтелекту та чат-ботів, хмарні технології , ВІ-системи. Використання цих сучасних технологій та методів допоможе Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради підвищити ефективність роботи центрів надання адміністративних послуг, знизити час обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів.

3.2. Покращення якості системи обслуговування клієнтів у сфері надання адміністративних послуг

Системний підхід щодо покращення якості обслуговування громадян у ЦНАП та надання адміністративних послуг, за нашим переконанням, повинен мати такий алгоритм (рис 3.2).

В державній установі персональні стандарти якісного обслуговування в державній установі є ключовим елементом, що визначає ефективність роботи всього закладу. Зазвичай вони містять набір принципів та вимог, які працівники повинні дотримуватись для забезпечення високого рівня задоволеності громадян. Ці стандарти охоплюють різноманітні аспекти взаємодії з відвідувачами, від першого контакту до завершення надання послуг, і є основою для створення довіри до державної системи.

Одним з головних аспектів персональних стандартів є професійна компетентність працівників. Це передбачає не лише високий рівень знань та навичок у відповідній сфері, але й постійне їх оновлення через тренінги та курси підвищення кваліфікації. Професійна компетентність дозволяє працівникам ефективно вирішувати будь-які питання, що виникають у процесі надання послуг, та надавати клієнтам точну і вичерпну інформацію.



Рисунок 3.2 - Системний підхід до надання адміністративних послуг та підвищення якості обслуговування громадян ЦНАП

Джерело: складено за матеріалами [27]

Іншим важливим компонентом є етика та культура спілкування. Працівники державної установи повинні демонструвати повагу, терпимість і доброзичливість у стосунках з відвідувачами, незалежно від їх соціального статусу чи ситуації. Це сприяє створенню позитивного іміджу установи та зміцненню довіри громадян до державних органів. Важливим є також дотримання конфіденційності та захист персональних даних клієнтів.

Останнім, але не менш важливим аспектом є ефективне управління часом та ресурсами. Це включає в себе оперативність у вирішенні завдань, чітке дотримання встановлених термінів та оптимізацію внутрішніх процесів для уникнення бюрократичних затримок. Ефективне управління дозволяє зменшити час очікування для громадян і підвищити загальну продуктивність установи, забезпечуючи якісне та своєчасне обслуговування. Типові особисті стандарти високої якості обслуговування у цнапі представлені на рисунку 3.3.

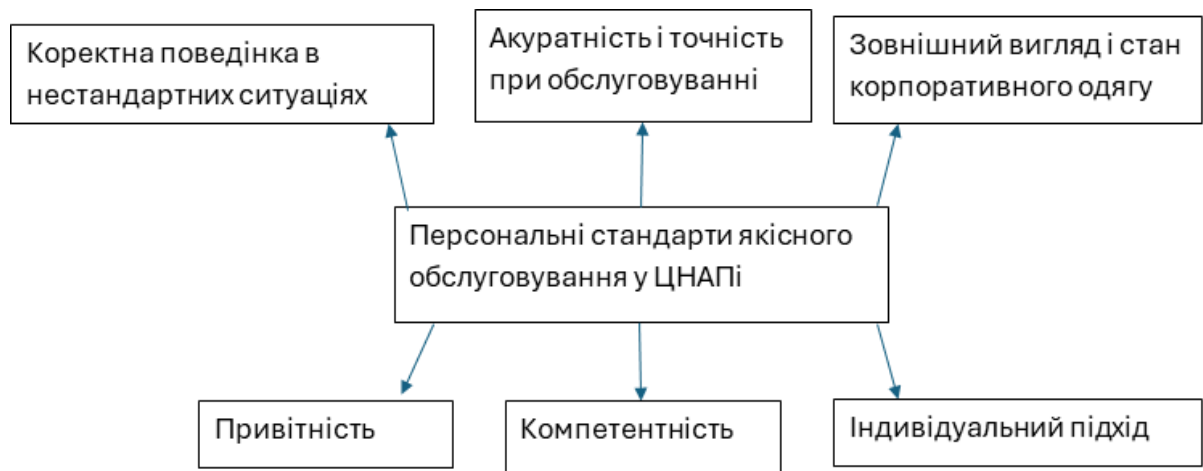


Рисунок 3.3 - Особисті стандарти високої якості обслуговування споживачів адміністративних послуг

Джерело: складено за матеріалами [28]

Принципи взаємодії із відвідувачами представлені на рис.3.4

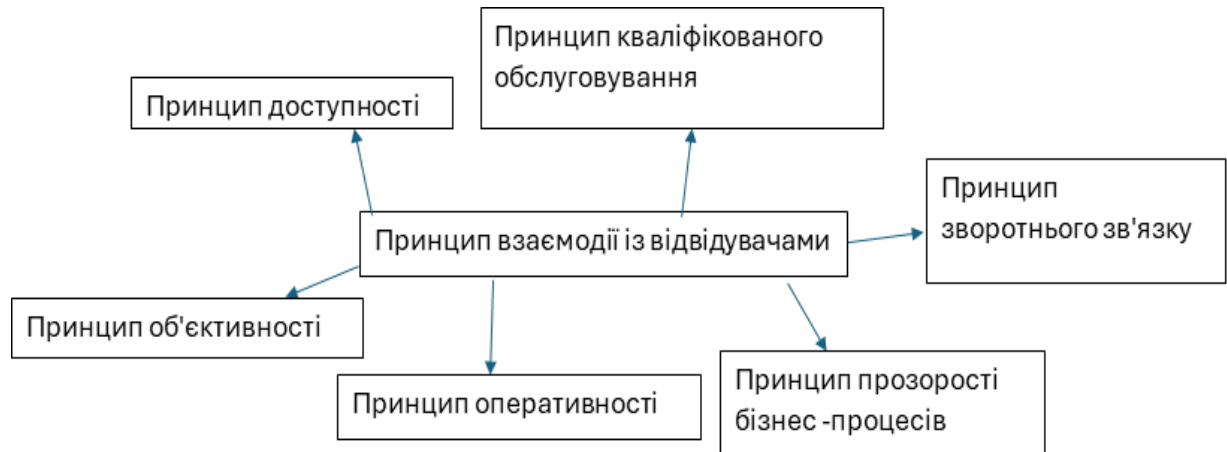


Рисунок 3.4 - Принципи взаємодії із відвідувачами

Джерело: складено за матеріалами [20]

Процес та наслідки ефективної комунікації із клієнтами (відвідувачами) характеризується наступними аспектами:

1. Індивідуалізований підхід до кожного відвідувача (врахування унікальних потреб кожної людини);
 2. Оптимізація часового інтервалу для отримання послуги (прискорене надання необхідних послуг);
 3. Оперативне реагування на рекламації та ліквідація недоліків (швидке вирішення виникаючих проблем);
 4. Комплексність, актуальність і достовірність інформації (забезпечення доступу до повної і точної інформації про всі послуги)
 5. Мультиканальна комунікація (надання інформації через різноманітні засоби комунікації);
1. Єдність стандартів якості послуг: забезпечення високого рівня якості незалежно від географічного розташування);
 2. Дотримання встановлених дедлайнів (виконання процедур у чітко визначені терміни);
 3. Універсальна доступність послуг (можливість отримання послуг у будь-якому відділенні без обмежень).

Щоб оцінити якість обслуговування в державній установі, рекомендуємо використовувати такі показники, як "результативність зворотного зв'язку", "старанність" "інформативність". Впровадження такої системи дозволить отримати ряд переваг, описаних на рисунку 3.5.

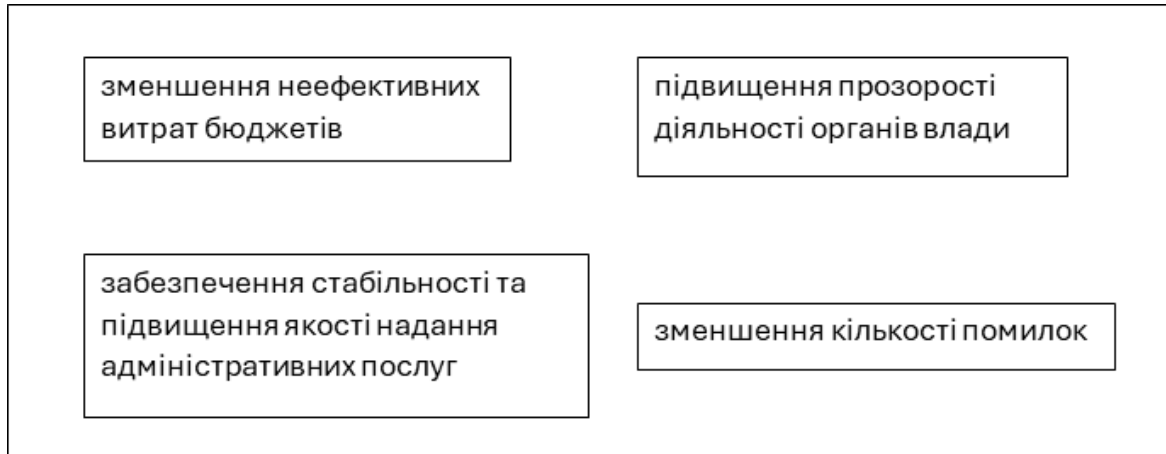


Рисунок 3.5 - Переваги впровадження Стандартів ISO 9001:2015 при наданні адміністративних послуг

Джерело: складено за матеріалами [3]

Науково доведено, що вкрай актуалізованим завданням для забезпечення оптимального й ефективного функціонування державних органів та підвищення задоволеності громадян є розроблення інструментів для вимірювання якості обслуговування адміністративних послуг. Ці інструменти дозволяють оцінити рівень задоволення клієнтів, виявити проблемні сфери та вдосконалити процеси обслуговування. Ось декілька з них:

- опитування клієнтів: розробка структурованих опитувальників для збору думок та вражень клієнтів щодо якості обслуговування.
- системи відстеження звернень: створення системи, що дозволяє реєструвати всі звернення громадян та відстежувати їх обробку та вирішення.
- містер-клієнт програми: проведення прихованих тестувань, де відправники виступають у ролі звичайних клієнтів для оцінки рівня обслуговування в реальному часі.

- аналіз ключових показників продуктивності (крі): визначення та відстеження крі, таких як час очікування, час вирішення проблеми, задоволеність клієнтів тощо.
- фокус-групи та обговорення: організація фокус-груп для детального обговорення якості обслуговування та збору пропозицій щодо покращень.
- аналіз соціальних медіа: моніторинг відгуків у соціальних мережах та інтернет-форумах для виявлення проблемних ситуацій та трендів.
- моделювання процесів обслуговування: використання програмного забезпечення для моделювання та аналізу потоків клієнтів та процесів обслуговування для ідентифікації ефективних рішень.

Ці інструменти можна комбінувати для отримання повного зображення якості обслуговування адміністративних послуг та визначення шляхів для її покращення.

Дослідження показало проблеми, які необхідно вирішити, щодо якості надання адміністративних послуг у Департаменті, діяльність якого досліджувалася : недостатнє інформування та консультування громадян з питань надання послуг у центрах; відсутність супутніх послуг (ламінування, фотокопіювання, банківські послуги тощо); вимога додаткових документів, які не передбачених законодавством для надання адміністративної послуги;

- неможливість отримання послуги під час одного візиту тощо.

Тобто контроль якості послуг, що надається Департаментом сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг Кропивницької міської ради, потребує додаткових дій, до яких залучаються всі зацікавлені сторони.

Важливим інструментом для забезпечення якості надання адміністративних послуг є моніторинг. У 2013 році Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ» було введено постійний моніторинг дотримання органами виконавчої влади та місцевого самоврядування вимог Закону України «Про адміністративні послуги». Це здійснюється через онлайн-опитування громадян щодо якості надання адміністративних послуг. Відтак, важливим

завданням стає розробка концепції контрольної діяльності у сфері надання послуг. (рис. 3.6)

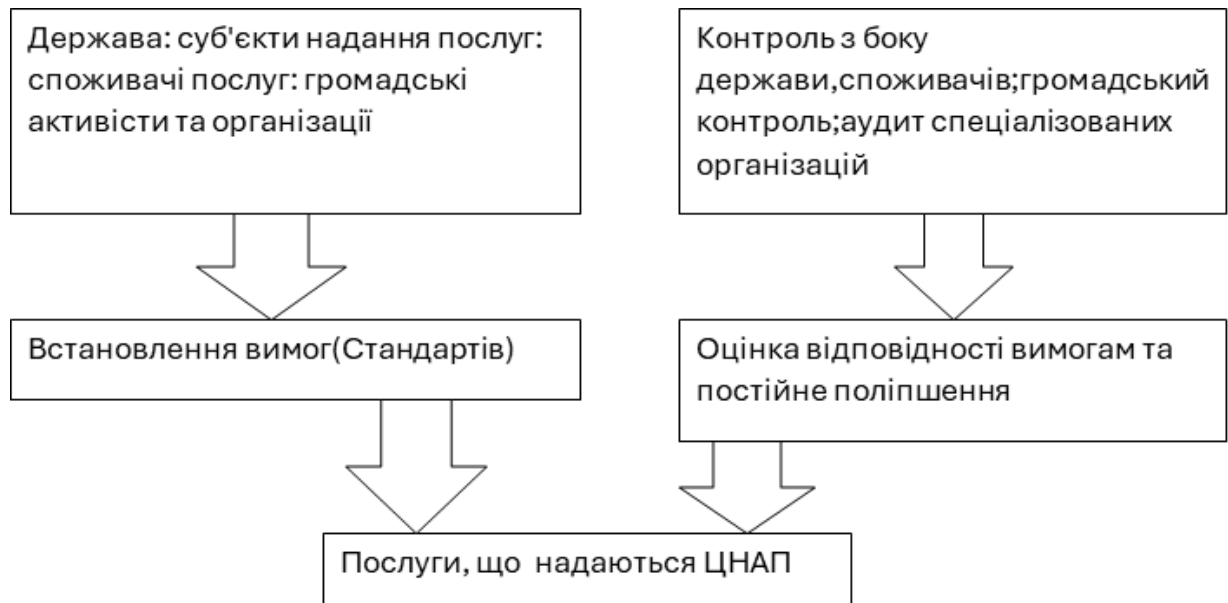


Рисунок 3.6 - Послуги, що надаються ЦНАП

Джерело: складено за матеріалами [20]

3.3. Процесний підхід до управління змінами в системі адміністративного обслуговування споживачів адміністративних послуг Кропивницької міської ради

Загальновідомо, що процесний підхід визначається як спосіб досягнення конкретного заданого результату через керування певними відповідними ресурсами й діяльністю у вигляді процесів.

Технологія процесного управління забезпечує прозорість усіх операцій, дозволяє вчасно проаналізувати та уникнути можливих наслідків відхилень на певному етапі виконання окремих робіт, а також потребує від учасників процесу набуття нових компетенцій.

Позитивними аспектами процесного підходу є прямування до мінімуму часу на виконання операцій та витрат ресурсів, покращення рівня якості послуги (кінцевого продукту), а також зростання адаптивності підприємства до динамічних змін у потребах споживачів.

Процесний підхід до управління є фундаментальним управлінським підходом, що визначає основні правила побудови та функціонування організації. Його принципи допомагають організувати ефективне функціонування підприємства, спрямоване на досягнення кінцевих результатів. Процесний підхід орієнтований не лише на вдосконалення організаційної структури, а й на оптимізацію процесів, метою яких є створення продуктів або послуг, що мають цінність для різних видів споживачів, а також є основою для побудови системи управління якістю на підприємстві.

Процесний підхід до управління змінами в системі сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз і діагностика: Визначення існуючих процесів, виявлення недоліків і потенційних зон для покращення. Це включає збір даних, аналіз скарг споживачів та вивчення ефективності поточних процесів.

2. Планування змін: Розробка плану дій для впровадження змін, визначення цілей, ресурсів і термінів. На цьому етапі важливо враховувати потреби та очікування споживачів, щоб забезпечити, що зміни призведуть до покращення їхнього обслуговування.

3. Впровадження змін: Реалізація запланованих змін, що може включати впровадження нових технологій, оптимізацію процедур, навчання персоналу тощо. Важливо забезпечити належну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, щоб вони розуміли мету і користь від змін.

4. Моніторинг і оцінка: Постійний контроль за впровадженими змінами, оцінка їхньої ефективності та впливу на якість обслуговування. Збирання зворотного зв'язку від споживачів для подальшого коригування процесів та вдосконалення сервісу.

5. Коригувальні дії: На основі зібраних даних і зворотного зв'язку, здійснюються коригувальні дії для усунення виявлених проблем і

подальшого вдосконалення процесів. Це допомагає забезпечити стійке покращення якості обслуговування споживачів.

Процесний підхід дозволяє систематично і цілеспрямовано покращувати обслуговування споживачів адміністративних послуг, підвищуючи їхню задоволеність і довіру до державних органів.

Важливим аспектом управління змінами, вважаємо, інтеграцію процесного підходу до керування якістю в системі адміністративного обслуговування споживачів адміністративних послуг Кропивницької міської ради (рис. 3.7)

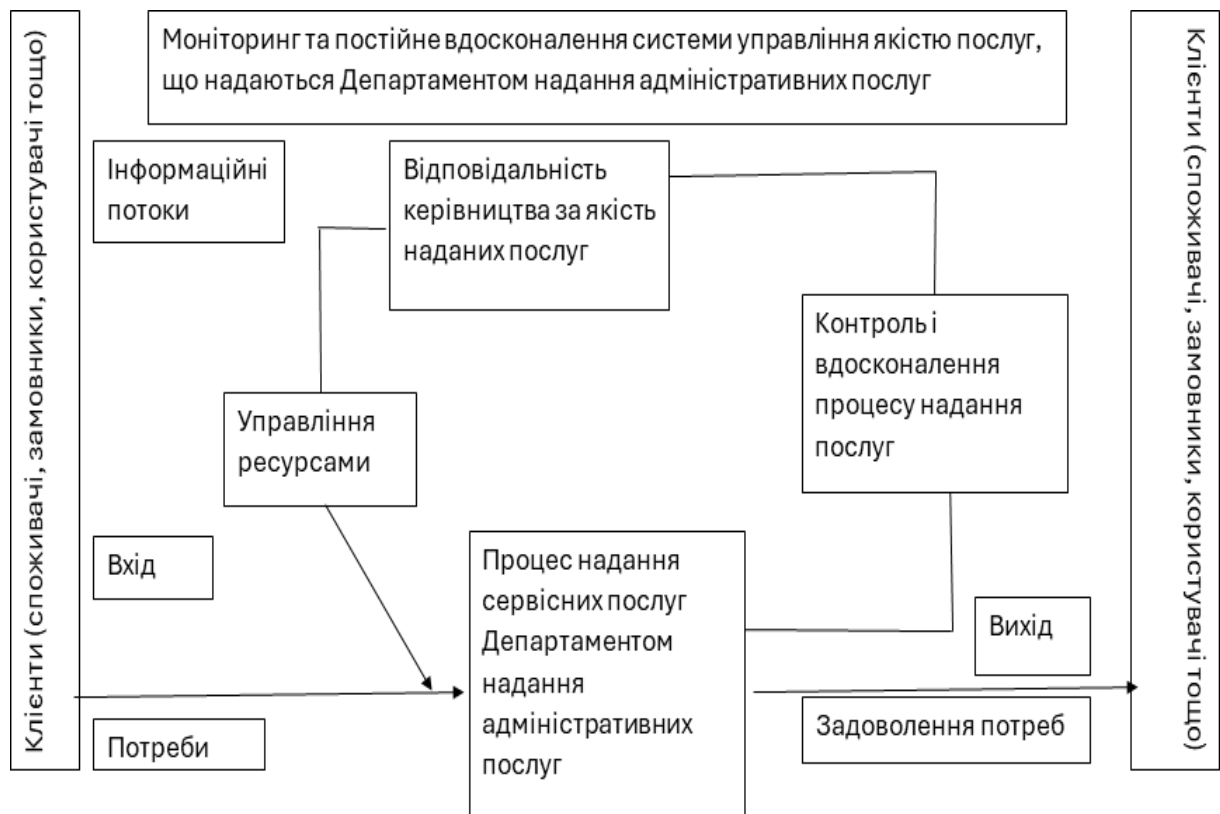


Рисунок 3.7 - Процесний підхід до управління якістю надання послуг Департаментом надання адміністративних послуг

Джерело: складено за матеріалами [10]

Це важливий аспект у впровадженні процесного підходу, оскільки опис і регламентація системи процесів надають структурований підхід до управління бізнесом та забезпечують систематичний контроль і вдосконалення.

1. Розподіл відповідальності: Чітка розподілена відповідальність за результати процесів дозволяє забезпечити ефективність виконання завдань.

2. Опис взаємодії процесів: Це важливо для забезпечення гармонійного функціонування всіх процесів у підприємстві.

3. Створення документації: Це включає розробку і затвердження необхідних документів, які визначають правила і процедури для виконання процесів.

4. Графік розробки документації: Це дозволяє планувати і контролювати процес розробки та впровадження регламентної документації.

5. Показники ефективності: Визначення показників та механізмів збору інформації дозволяє оцінити ефективність виконання процесів.

6. Межі показників: Встановлення меж, що відображають нормальний перебіг процесів, допомагає ідентифікувати відхилення та проблеми.

7. Критерії визначення відхилень: Встановлення критеріїв допомагає вчасно виявляти причини відхилень та вживати заходів для їх усунення.

Ці етапи важливі для побудови стійкої та ефективної системи управління процесами, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ваші пропозиції містять ключові напрямки подальшого вдосконалення системи надання адміністративних послуг, які спрямовані на підвищення якості та доступності послуг для населення. Дозвольте узагальнити ці напрямки:

1. Розроблення та затвердження програм місцевого розвитку: це допоможе визначити стратегічні курси дій та цілей для подальшого розвитку системи надання послуг.

2. Урахування інтересів стейкхолдерів: важливо враховувати потреби та очікування різних груп користувачів адміністративних послуг для забезпечення їхнього задоволення.

3. Створення мереж горизонтального нетворкінгу: це сприятиме обміну інформацією та найкращими практиками між учасниками системи надання послуг.

4. Підвищення культури надання та споживання послуг: зміна стереотипів та підвищення свідомості громадян щодо якості та значущості адміністративних послуг.

5. Розвиток компетентності кадрів: постійне підвищення кваліфікації співробітників для забезпечення високої якості обслуговування.

6. Підвищення мобільності надання послуг: розширення можливостей доступу до послуг за рахунок використання мобільних технологій та ініціативних методів надання послуг.

7. Поширення іт-сервісів: використання інформаційних технологій для полегшення доступу та отримання адміністративних послуг.

Ці напрямки допоможуть створити ефективну та клієнтоорієнтовану систему надання адміністративних послуг, що відповідає потребам сучасного суспільства.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг на підприємстві, зокрема на прикладі Департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької Міської ради. На основі аналізу теоретичних аспектів, фінансово-економічних показників, оцінки роботи відділу та особливостей надання адміністративних послуг були зроблені наступні висновки:

1. Аналіз літературних джерел дозволив визначити ключові поняття, принципи та методи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг. Було з'ясовано, що ефективна система обслуговування повинна забезпечувати високу якість послуг, оперативність та зручність для споживачів, а також відповідати сучасним вимогам та стандартам.

2. Дослідження економічних та фінансових розрахунків діяльності Департаменту надання адміністративних послуг показало стабільність його роботи та можливості для вдосконалення. Були розглянуті основні фінансові показники, які підтвердили здатність департаменту інвестувати в покращення якості послуг. Результати аналізу звернень громадян років свідчать про те, що їх кількість скоротилась майже 71%, але робота з звернення громадян у Департамент надання адміністративних послуг (Кропивницької міської ради) є системною та результативною. За 2020-2023 рр. фактичні результативні показники відповідають проведеним видаткам за напрямом використання бюджетних коштів, спрямованих на досягнення цих показників. Кошти використані за призначенням.

3. Оцінка роботи відділу надання адміністративних послуг виявила як сильні, так і слабкі сторони його діяльності. Основними проблемами стали недостатня автоматизація процесів, обмеженість доступу до інформації для споживачів та потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. Водночас,

позитивними аспектами є професіоналізм працівників та наявність необхідної інфраструктури.

4. Аналіз особливостей надання адміністративних послуг на підприємстві показав, що існує необхідність в інтеграції інноваційних підходів та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності роботи. Було виявлено, що споживачі потребують більш зручних і швидких способів отримання послуг.

5. Впровадження інноваційних підходів, таких як електронні черги, онлайн-консультації, мобільні додатки та інтегровані інформаційні системи, дозволяє значно підвищити якість обслуговування споживачів. Такі заходи сприяють зменшенню часу очікування, підвищенню доступності послуг та задоволеності споживачів.

6. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів для оптимізації якості системи адміністративних послуг, серед яких: впровадження сучасних інформаційних технологій; оптимізація процесів надання послуг із залученням процесного підходу; створення зворотного зв'язку зі споживачами для врахування їхніх побажань та потреб; проведення регулярного моніторингу та оцінки якості надання послуг.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів адміністративних послуг на підприємстві є важливим кроком до підвищення ефективності роботи та задоволення потреб споживачів. Впровадження запропонованих заходів дозволить значно покращити якість послуг, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити рівень задоволеності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці / упорядники: Андрійко О.Ф. (керівник колективу), Нагребельний В.П., Кисіль Л.Є., Педько Ю.С., Дерещ В.А., Пухтецька А.А., Кірмач А.В., Люлька Л.В.; За заг. ред. Ю.С. Шемшученка, О.Ф. Андрійко. – К. : Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2011. – 448 с
2. Буханевич, О. М. (2017). Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. Право і суспільство, (5), 126-131.
3. Даньшина, Ю. В. (2018). Правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління, (1), 61-68.
4. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. Про звернення громадян:Закон України № 3302-IX від 09.08.2023 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про електронні довірчі послуги:Закон України № 2801-IX від 01.12.2022 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
7. Про затвердження Порядку надання адміністративних послуг:Закон України_№ 352 від 26.03.2024 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0147-22#Text>
8. Кодекс адміністративного судочинства України:Закон України № 3633-IX від 11.04.2024 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
- 9.Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні / Ю. М. Жук // Теорія та практика державного управління. – 2017. – №1

10. Князюк, О. Г. (2020). Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС УКРАЇНИ. Юридична наука, (2 (104)), 153-165.

11. Кунцевич М. П. Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади / М. П. Кунцевич // Держава і право. – 2012. – Вип. 58. – С. 45-48

12. Літвінов О. В. Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Літвінов, Н.М. Літвінова // Аспекти публічного управління. - 2019. - № 3-4. - С. 59-66

13. Миколенко, О. І., Углик, Н. М., Галуцько, В. В., & Коліушко, І. Б. (2021). Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету, 46.

14. Оболонський О. Ю. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами / О.Ю. Оболонський, В.І. Горбатюк. // Державне управління: теорія та практика. – 2013

15. Одінцов, О., & Ільченко, Н. (2021). Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (60), 41-51.

16. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 (поточна редакція — від 25.08.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

17. Попсуй А. О. (2017) Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління.. № 1 (8). С. 54–58.

18. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf та концепції

19.Петриків А.В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг / А.В. Петриків // Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. - 2016. - № 24. - С. 13-19.

20. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98 / Верховна Рада України – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.

21. Спасібов, Д. В. (2018). Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління, (29 (68), № 1), 161-166.

22.Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби. – 2004. – № 3. –С. 11–19.

23.Телицька В. А. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади / В. А. Телицька // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2011. - Вип. 4. - С. 484-493.

24. Таємні клієнти розпочинають перевірку роботи сервісних центрів МВС. Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/articles/2018/10/10/7193994>

25. Тернушак, М. М. (2020). Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. Проблеми судження. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1565>

26. Чурсін В. П. Інститут громадських інспекторів як організаційноправова форма забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування [Текст] / В. П. Чурсін // Публічне Управління: теорія і практика. - 2011. - № 2 (6). - С. 213 – 218.

27. Чукут С., Камінська Т., Камінський А., Пасічник М. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Київ, 2008. 200 с.

28. Шеринг документів: функціонал від Дії, доступний клієнтам сервісних центрів МВС. URL : <https://diia.gov.ua/news/shering-dokumentiv-funkcional-vid-diyi-dostupnij-kliiyentam-servisnih-centriv-mvs>

29. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija. Pakalpojumi. URL : <http://www.iem.gov.lv/lat/Pakalpojumi/Poliisi>. Police of Finland. Licences. URL : <http://www.poliisi.fi/licences>