

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГАЙДУЧОК КИРИЛ МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор

_____ Дороніна О.А.

« ____ » _____ 2022 р.

**УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБҐРУНТУВАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Якимова Н.С., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Гайдучок К.М. Управлінські технології як інструмент обґрунтування адміністративних рішень. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено процес модернізації управлінських технологій у діяльності центрів надання адміністративних послуг. Розглянуто теоретико-методичні засади реалізації управлінських технологій у публічному адмініструванні. Проаналізовано ефективність використання управлінських технологій у діяльності Центру надання адміністративних послуг міста Козятина та обґрунтовано напрями модернізації управлінських технологій для активізації роботи центрів надання адміністративних послуг.

Ключові слова: управління, технології, менеджмент, інновації, модернізація.

69 с., 1 табл., 24 рис., 2 дод., 34 джерела.

Haiduchok K.M. Management technologies as a tool for substantiation of administrative decisions. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the process of modernization of management technologies in the centres of administrative services are investigated. Also, the theoretical and methodological principles of implementation of management technologies in public administration are considered. The efficiency of the use of management technologies in the activities of the Centre for Administrative Services of Kozyatyn is analysed and the directions of modernization of management technologies to intensify the work of the centres for administrative services are substantiated.

Keywords: management, technologies, management, innovations, modernization.

69 p., 1 tabl., 24 fig., 2 appendices, bibliography: 34 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ.....	7
1.1 Управлінська технологія як базовий інструментарій внутрішньо- організаційного менеджменту	7
1.2 Методичні підходи до реалізації управлінських технологій на сучасному етапі.....	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ МІСТА КОЗЯТИН.....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності ЦНАП міста Козятин	22
2.2 Аналіз управлінського інструментарію та оцінка дієвості використання управлінських технологій в обґрунтуванні адміністративних рішень щодо діяльності ЦНАП міста Козятин.....	31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОБОТИ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ МІСТА КОЗЯТИН	42
3.1 Рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення застосування управлінських технологій в обґрунтуванні адміністративних рішень щодо діяльності ЦНАП міста Козятин	42
3.2 Пропозиції щодо розробки імітаційної моделі функціонування ЦНАП на базі інноваційних управлінських технологій.....	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформування сучасного інституту публічної служби передбачає відкритість, прозорість, зростання довіри громадян до влади на усіх рівнях, толерантність у відносинах громадян і службовців, поліпшення якості і своєчасність надаваних громадянам адміністративних послуг. Відповідно, удосконалення надання адміністративних послуг, розширення повноважень органів місцевого самоврядування з метою надання більш якісних послуг громадянам на місцевому рівні (з урахуванням принципів територіальної доступності та субсидіарності) є одним з основних завдань широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, що реалізується сьогодні в Україні.

Одночасно модернізація та розвиток системи надання адміністративних послуг, зокрема на місцевому рівні, є комплексним питанням, що включає в себе різні аспекти: правовий, інституційний, фінансовий, організаційний, що, у свою чергу, зумовлює потребу в пильній увазі до питання застосування інноваційних управлінських технологій у діяльності центрів надання адміністративних послуг. Адже проблеми управління професійною компетентністю і морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функцій публічної служби в даний час є однією із пріоритетних тем наукових досліджень і публікацій, а також різноманітних методичних розробок і рекомендацій як у зарубіжних країнах, так і на вітчизняних теренах.

Наукові дослідження сфери надання адміністративних послуг, зокрема різні аспекти удосконалення управління діяльністю центрів надання адміністративних послуг розглядали В. Авер'янов, П. Клімушин, М. Корецький, С. Сизоненко, В. Толкованов та ін. Проблематика впровадження управлінських інновацій стала предметом дослідження Н. Артамонової, С. Попова, А. Тристана, О. Овсянюк-Бердадіної та ін. Дослідники виділяють досить багато проблем модернізації управлінських технологій, які пов'язані з різними аспектами діяльності, особливостей публічного управління тощо.

Зокрема, на сьогодні в науковій літературі приділяється увага інноваціям та інноваційним технологіям управління та адміністрування. При цьому високий ступінь актуальності питань, пов'язаних із пошуком напрямків модернізації управлінських технологій у діяльності центрів надання адміністративних послуг дає підстави говорити про необхідність подальшого дослідження цього питання.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є аналіз сучасної системи управління центрами надання адміністративних послуг та визначення основних напрямків модернізації управлінських технологій з використанням інновацій для активізації роботи центрів надання адміністративних послуг.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- здійснити системний аналіз наукових досліджень щодо питання реалізації управлінських технологій у публічному адмініструванні;
- дослідити особливості застосування управлінських технологій у діяльності центрів надання адміністративних послуг;
- здійснити оцінку дієвості використання управлінських технологій на прикладі відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради;
- визначити основні напрями модернізації управлінських технологій для активізації роботи центрів надання адміністративних послуг у контексті удосконалення організаційного забезпечення застосування управлінських технологій;
- надати рекомендації щодо оптимізації системи надання адміністративних послуг за умов модернізації управлінських технологій діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Об'єкт дослідження – управлінські технології діяльності Центру надання адміністративних послуг Козятинської міської ради.

Предмет дослідження – процес реалізації та модернізації управлінських технологій у діяльності центрів надання адміністративних послуг за сучасних умов.

Методи дослідження. Для реалізації мети й завдань дослідження використано комплекс сучасних загальнонаукових та спеціальних підходів та методів, а саме: ситуаційний підхід, інституційний підхід, комплексний і системний підходи, методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, аналогії й абстрагування, метод порівняльного аналізу, метод соціокультурного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні документи у сфері публічного управління та місцевого самоврядування, Конституція України, закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативні документи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, українська та зарубіжна наукова література, результати досліджень, опитувань тощо.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що положення та висновки щодо модернізації управлінських технологій у діяльності центрів надання адміністративних послуг можуть бути використані для підготовки та узгодження управлінських рішень при розробці практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування, зокрема з питань покращення якості адміністративних послуг, що надають органи місцевого самоврядування суб'єктам звернень через центри надання адміністративних послуг, а також щодо утворення центрів надання адміністративних послуг та удосконалення їх функціональності тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань, додатків. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

1.1 Управлінська технологія як базовий інструментарій внутрішньоорганізаційного менеджменту

Менеджмент та його цілісні складові у відповідності до процесу взаємодії виступає саме як результативний засіб формування стратегій, здійснення нововведень, тактичного співвідношення технології та організаційної структури, що повноцінно формує сучасну систему управління. Технологія полягає насамперед у методах, прийомах, режимі роботи, послідовності операцій і процедур, а також вона тісно пов'язана з необхідними для їхньої реалізації засобами, обладнанням, інструментами та матеріалами.

У технологічному процесі зазвичай виділяють такі процедурні етапи, що продемонстровані на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Процедурні етапи технологічного процесу

Технологічний процес асоціюють з самою технологією, однак слід відзначити, що технологія може існувати, але не застосовуватись, а власне

застосування технології й супроводжується технологічним процесом.

Управлінська технологія безпосередньо відображає управлінські процеси й визначає послідовність і процедури реалізації функцій управління, а також систему і порядок документообігу, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією.

Технологія публічного управління передбачає детальний опис дій, що мають бути послідовно, у належний спосіб та із застосуванням конкретних засобів та прийомів здійснені суб'єктом публічного управління (організацією чи конкретно посадовою особою) для досягнення певної мети.

Технологізація у сфері управлінської діяльності проходить три етапи (рис. 1.2).

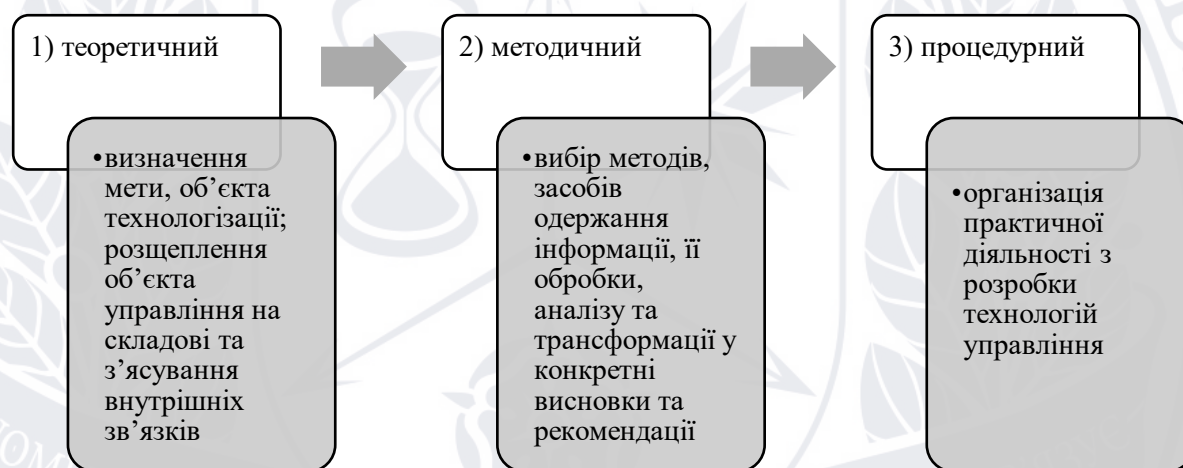


Рисунок 1.2 – Етапи технологізації у сфері управлінської діяльності [1]

Чітко прописані у технології процедури здійснення публічного управління регламентують напрямок та послідовність дій працівників, виключають використання неефективних прийомів, надають керівникам впевненості щодо раціональності дій підлеглих та отримання бажаного результату. Наукові підходи до визначення суті управлінських технологій зумовлюють доцільність їх поділу на три групи (рис. 1.3).

Як стверджують науковці, технологія управління відображає зміст управління, характеризується процесами руху та обробки інформації і визначається складом та порядком виконання управлінських робіт, під час яких ця інформація перетворюється і впливає на об'єкт управління [5]. Звідси й одне

з призначень технології управління – встановлення раціональної схеми взаємодії структурних підрозділів та окремих виконавців у процесі управління.

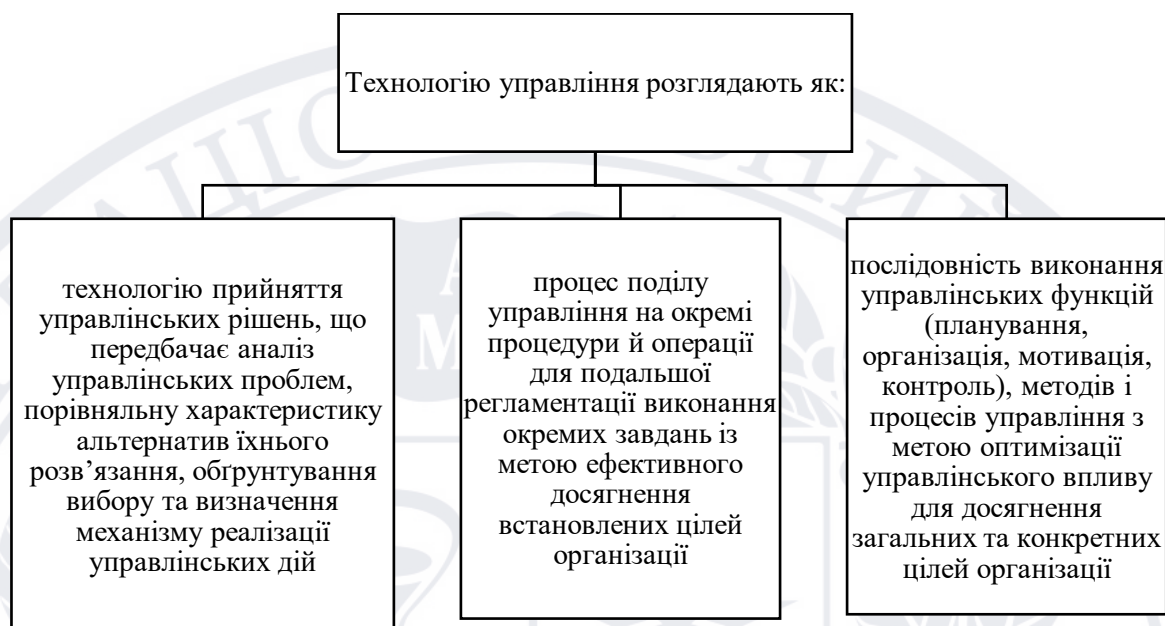


Рисунок 1.3 – Наукові підходи до визначення суті управлінських технологій [2-4]

На думку І. Альтшулера, метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату, а основна функція технології управління полягає у забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління [6].

У свою чергу, М. Яцура визначає технологію управління як регламент виконання процесу управління, який визначає порядок прийняття управлінських рішень і найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці [7].

Отже, сутність управлінської технології полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій управління, можливостей та елементів управлінської діяльності.

Основні вимоги до управлінської технології продемонстровані на рисунку 1.4.

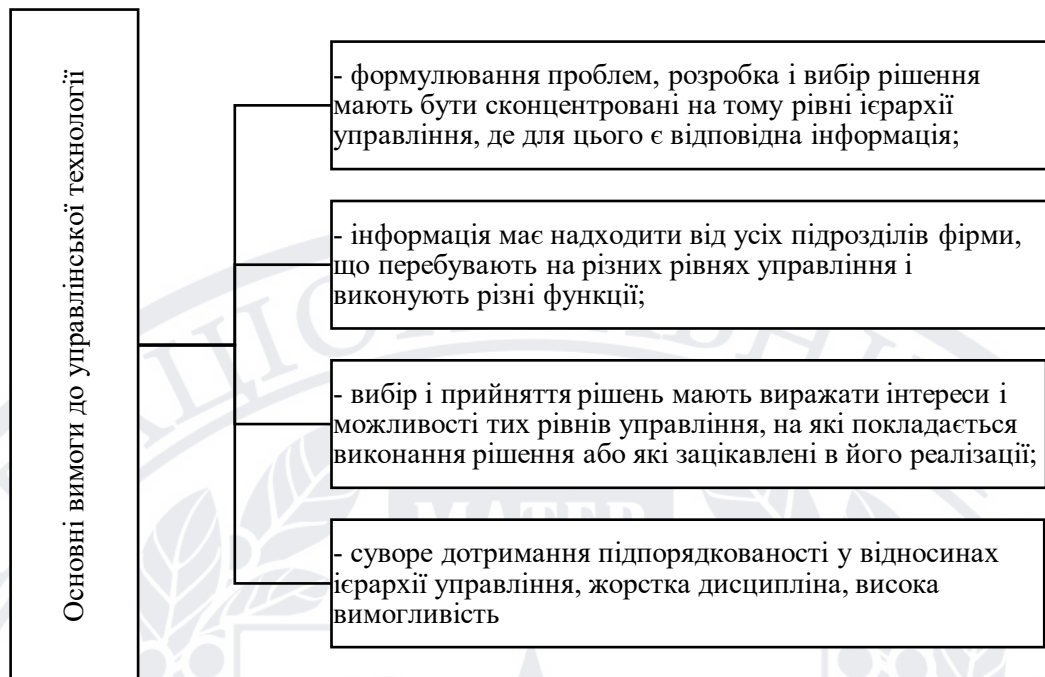


Рисунок 1.4 – Основні вимоги до управлінської технології [8-9]

Зазначимо, що істотними моментами в управлінській технології є дослідження й опис раціональних та ефективних шляхів реалізації процесів управління за допомогою відповідних операцій і процедур.

Також, управлінська технологія виступає фактором внутрішнього середовища організації й пов'язана з організаційною структурою управління через поетапний процес операцій, що, в свою чергу, визначає кількість, послідовність і характер операцій, а також відповідні способи, прийоми, технічні засоби і врешті – оптимальні умови проходження процесу в часі та просторі.

Отже, управлінські технології також спрямовані на розширення стратегічного мислення, розвиток творчих здібностей, зокрема, бачення нових горизонтів проблеми з позицій майбутніх і сучасних механізмів її вирішення та відкриття нових можливостей.

Щодо питання класифікації управлінських технологій слід зазначити, що вона може бути здійснена за різними підходами – видами, рівнями, сферами застосування тощо.

Зокрема, за масштабом об'єкта, що піддається впливу, виділяють

технології глобального характеру, соціальні технології стосовно до суспільства загалом, різних сфер громадського життя, соціальної структури, соціальних інститутів, процесів, явищ. За сферами застосування технології управління науковець поділяє на специфічні соціальні технології регулювання, розв'язання проблем сфери виробничо-економічних, суспільно-політичних, духовно-культурних і соціально-побутових відносин [10].

У науковій літературі останніх років розглядається варіант поділу управлінських технологій на різні види, який характеризується специфікою соціальних технологій, використовуваних переважно у бізнесі, державному управлінні й третьому секторі, тобто у сфері діяльності некомерційних неурядових організацій [11].

У західній науковій думці виділяють три основні групи управлінських технологій (рис. 1.5).

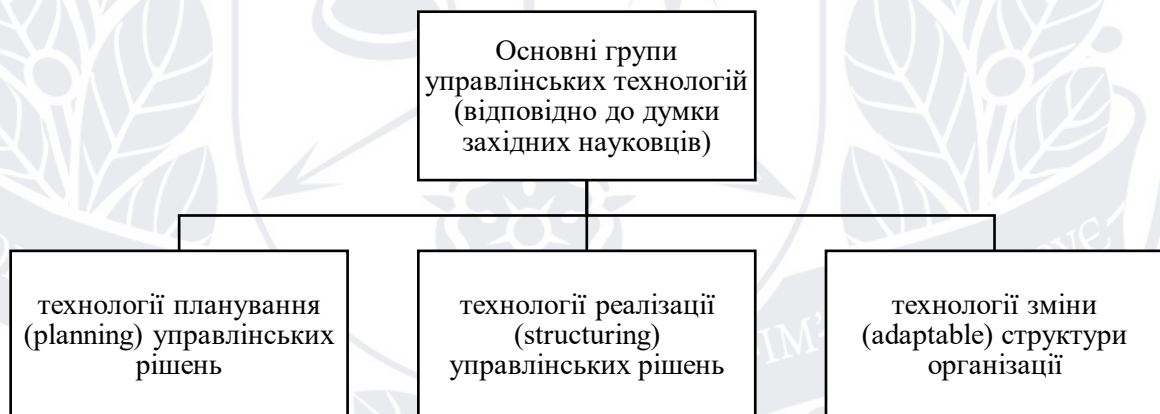


Рисунок 1.5 – Основні групи управлінських технологій відповідно до західної наукової думки [12]

Виокремлюють види управлінських технологій у сфері публічного управління: за рівнем управління (технології центрального, регіонального, галузевого, місцевого управління) і за специфікою керованих об'єктів (технології діагностування, проектування, реформування; інформаційні, впроваджувальні, навчальні; інноваційні, організаційні, контролю та ін.)

Заслуговує на увагу групування управлінських технологій відповідно до об'єктів за А. Єгоршиним [13]: технології розвитку особистісного потенціалу, формування команди, ухвалення управлінських рішень, розвитку міжособистісних відносин у групі, комунікативних мереж. На нашу думку, саме групування управлінських технологій відповідно до об'єктів є найбільш доцільним при дослідженні управлінських технологій публічного управління.

Ю. Резнік у своєму дослідженні виділив наступні групи управлінських технологій (рис. 1.6).

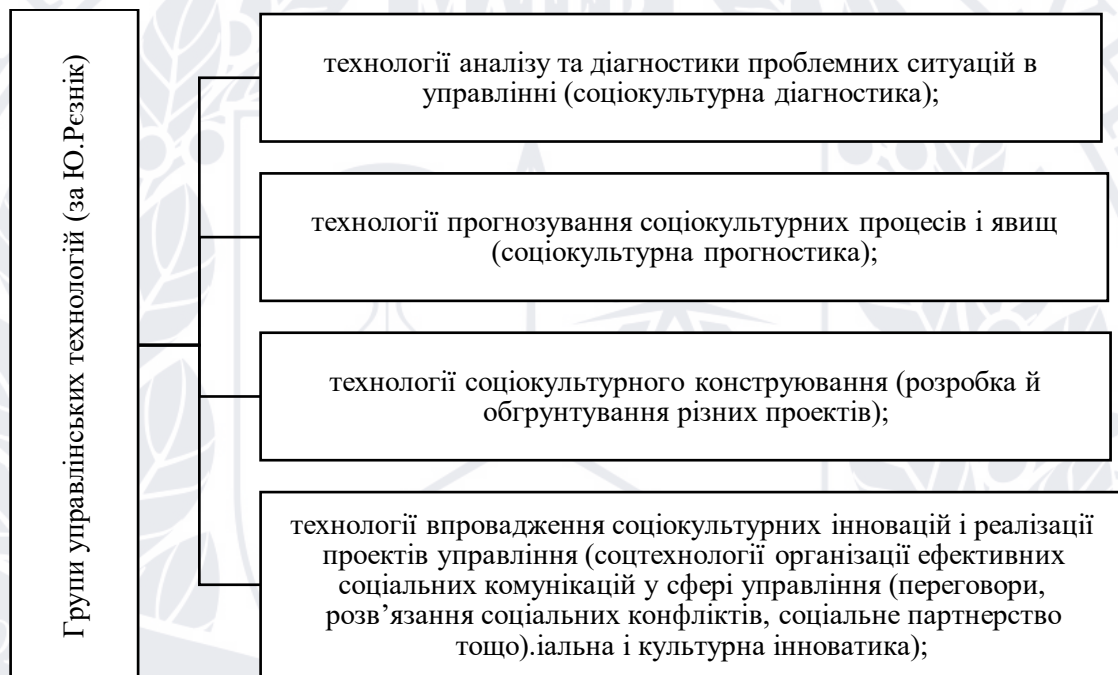


Рисунок 1.6 – Групи управлінських технологій відповідно до дослідження Ю.Резніка [14]

Характерною особливістю інноваційних управлінських технологій є відмова від традиційних методів управління, що, в свою чергу, призводить до змін у функціонуванні організації.

Класифікацію управлінських інновацій доцільно розглядати з точки зору функцій менеджменту. Таким чином, можна виділити чотири групи інновацій управлінських технологій (рис. 1.7).

Слід зазначити, що усі виділені управлінські інновації необхідно розглядати тісного взаємозв'язку, зокрема у аспекті їх впровадження.

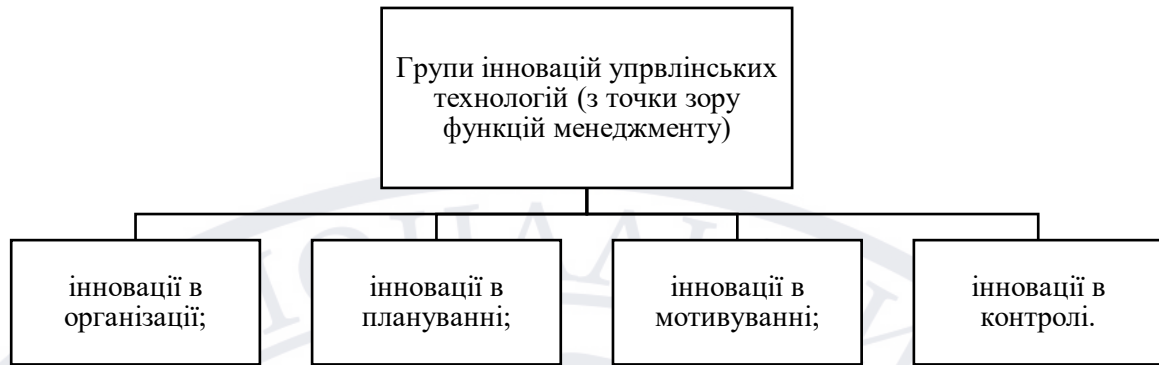


Рисунок 1.7 – Класифікація управлінських технологій відповідно до функцій менеджменту [15]

Інновації в системі публічного управління, розглядають, зокрема, як надання послуг, в супроводі відповідних організаційних змін. Основні види інновацій в публічному секторі продемонстровані на рисунку 1.8.

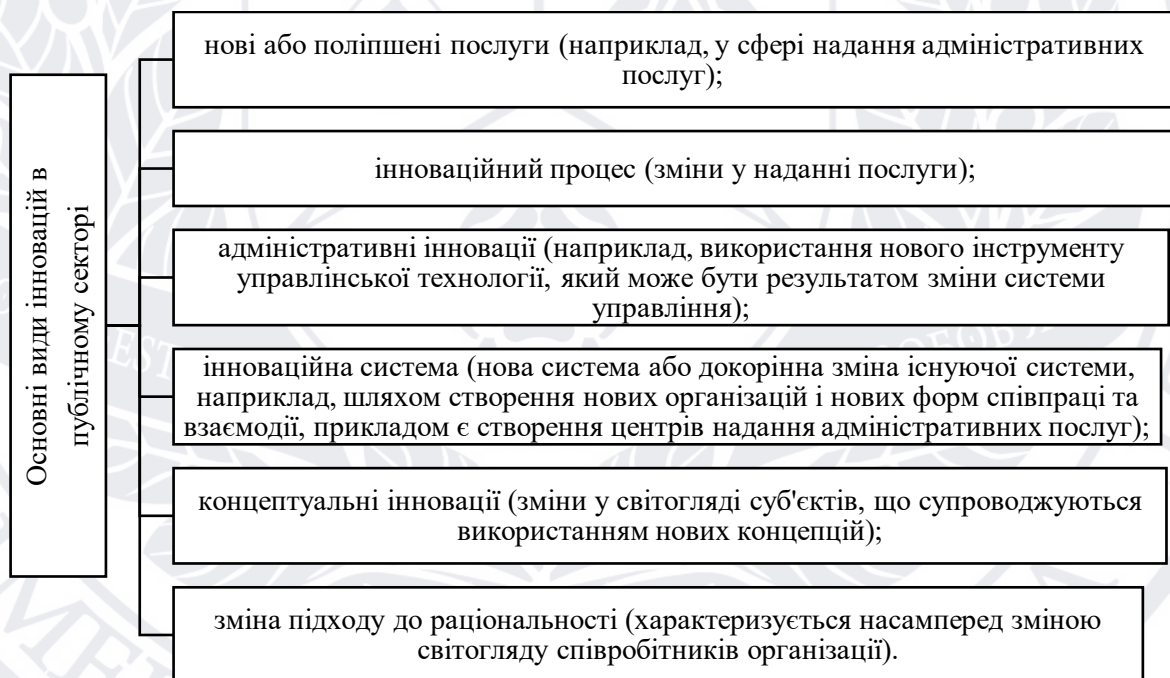


Рисунок 1.8 – Основні види інновацій в публічному секторі [16]

У сучасних умовах розвитку українського суспільства органи влади, і на місцевому рівні також, мають бути ефективнішими у своїй діяльності, зокрема з метою більш гнучкого реагування на потреби громади. Забезпечення достатнього рівня ефективності та результативності у стратегічній перспективі

є можливим за умов постійного вдосконалення, пошуку та використання новітніх технологій та адаптивних методів організації роботи.

Зауважимо, що для підвищення ефективності технології в системі управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а відповідно й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження власне трудомісткості управлінського процесу.

Необхідно відзначити, що специфіка технології публічного управління пов'язана насамперед з особливостями правового статусу суб'єкта та об'єкта; здатністю до цілеспрямованої самоактивності, адаптації до умов природного та соціального життя, самоуправління; а також умовами і рисами праці у сфері публічного управління, визначеними відповідними законодавчими документами [17].

Для сучасної системи публічного управління характерними є саме процесуальні зміни, які полягають у застосуванні нових методів управління, серед них і нових, у тому числі й інноваційних, управлінських технологій, що, в свою чергу, передбачає вивчення й застосування найкращого передового досвіду управління у вигляді управлінських технологій.

Узагальнюючи викладене, зауважимо, що місцева публічна влада повинна бути методологічно та інструментально озброєною для реалізації принципів результат-орієнтованої діяльності, що є запорукою досягнення європейських стандартів рівня і якості життя. Наведені підходи та моделі вже доволі широко й успішно застосовують у країнах ЄС та окремих містах і регіонах України.

1.2 Методичні підходи до реалізації управлінських технологій на сучасному етапі

За умов реформування українського суспільства публічне управління спрямоване насамперед на забезпечення чіткої взаємодії та взаємоузгодженості інтересів бізнесу, політики та суспільства задля розробки

й прийняття стратегічних рішень на базі використання сучасних управлінських технологій.

Чинний механізм функціонування системи публічного управління представляє собою структуру системи публічного управління, яка відповідає діючому законодавству, наявні зв'язки між її підсистемами та усіма органами, що входять до їх складу, а також особливості функціонування системи публічного управління та взаємодію між її елементами.

На сьогодні система публічного управління в Україні складається з органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що знаходяться у безперервній взаємодії, виконуючі покладені на них функції.

Зауважимо, що механізми здійснення процесу публічного управління – це чітко вибудовані послідовності дій, реалізація яких забезпечує здійснення публічного управління відповідними органами або їх посадовими особами шляхом поступових перетворень у стані об'єктів публічного управління.

Оскільки процеси публічного управління, що здійснюються органами публічної влади та зокрема органами місцевого самоврядування, на різних рівнях відзначаються специфікою управління, є досить складними, постає потреба у розробці окремих процесних механізмів управління, подальша деталізація яких вимагає розробки та застосування управлінської технології їх реалізації кожною посадовою особою (зокрема, залежно від посади, яку вона обіймає, та конкретних функцій, що їй приписані).

Як зазначалось вище, процес управління – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління. Предметом управлінського процесу є інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності. Засобами здійснення управлінського процесу є управлінська праця персоналу, носії та канали передачі інформації [16].

Різні процеси управління в різних сферах діяльності мають спільні характеристики:

– неперервність – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління;

– нерівномірність – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке;

– циклічність – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними;

– послідовність – передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування;

– мінливість – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього;

– сталість – характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливості, досконалість організаційної структури, а також правил і процедур управління [18].

Розвиток та реалізація управлінських технологій сьогодні відбувається переважно шляхом типізації найбільш характерних процедур і операцій.

Гостро стоїть питання оптимальності управління, тобто найкращий вибір в певній ситуації. Для соціальних систем оптимальність управління має зміст найбільш бажаного управління, найкращого з можливих. Це мінімізована, економна діяльність, спрямована на досягнення бажаного результату, нижче порогу якого знаходиться область неефективного, небажаного. На практиці принцип оптимальності полягає саме в розробленні та застосуванні нових методик, процедур та управлінських технологій з метою пошуку шляхів підвищення результативності управлінської діяльності.

Управлінська діяльність у сфері публічного адміністрування передбачає використання специфічних процедур та операцій, згрупованих відповідно до рівня ієрархії та особливостей об'єкта управління. У зв'язку з цим виділять наступні системи технологій управління у публічному адмініструванні,

зокрема на рівні регіону: контролю за додержанням норм Конституції України та законів України; регулювання соціально-економічного розвитку регіону; взаємодії органів публічного управління усіх рівнів; діалогу органів влади із споживачами управлінських послуг тощо.

Кожна з наведених систем технологій управління потребує насамперед формування теоретичного підґрунтя для здійснення управлінського процесу у відповідності до умов, що притаманні різним сферам діяльності.

Слід зазначити, що у системі публічного адміністрування саме розробка та прийняття управлінських рішень є найбільш складним процесом, механізм якого повинен відповідати певним вимогам (ідентичність, можливість коригування в залежності від цілей, масштабів завдань, глибини і деталізації розв'язуваних проблем, наслідків прийнятих рішень тощо), а також передбачає взаємозв'язок осіб-громадян, суб'єктів господарювання та суб'єктів владних повноважень на різних рівнях їх взаємодії, а саме: муніципальному, регіональному та державному. Відповідно, важливо системно удосконалювати механізми прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оновлюючи економічні моделі, фінансові важелі, інноваційні інструменти, інформаційні технології задля їхнього впровадження у процес управління.

Зокрема, розробка технологічних документів стосовно здійснення управлінських процесів сприятиме підвищенню рівня розвитку організації, впорядкуванню діяльності, стабільності системи тощо. Це стосується, насамперед, таких процесів: виконання управлінських функцій (головних, основних, допоміжних), вироблення та реалізації управлінських рішень, взаємодії підрозділів у структурі, впливу суб'єкта на об'єкт, їх співпраці і зворотного зв'язку, керування персоналом, роботи з інформацією, здійснення методів управління, ділового спілкування тощо.

Кожен з перелічених управлінських процесів є комплексним. Зокрема, процес розробки та прийняття управлінського рішення передбачає розробку технології збору та аналізу інформації, формування варіантів рішення та оцінки можливих наслідків їх втілення, відбору оптимальних з наявних

альтернатив (прийняття рішення), його реалізації, оцінки результатів, коригування рішення в разі необхідності тощо.

Специфіка управлінської технології пов'язана насамперед з особливостями правового статусу суб'єкта та об'єкта; характеристиками об'єкта, що зумовлені здатностями цілеспрямованої самоактивності, адаптації, самоуправління; а також умовами і характером праці управлінців, визначеними відповідними законодавчими документами. У свою чергу, опис технології передбачає визначення мети, суб'єктів та об'єктів, шляхів і засобів впливу і зворотного зв'язку [19].

Зауважимо, що однією з важливих умов упровадження та застосування будь-якої управлінської технології є впорядкованість системи – несуперечність діяльності її елементів, тобто те, наскільки її функції не заважають, не протидіють одна одній. Підвищення ступеня впорядкованості збільшує стійкість системи, але знижує здатність до еволюції. Основна функція управлінської технології полягає в забезпеченні взаємозв'язку процесів із функціями управління: плануванням, організацією, мотивацією і контролем тощо.

Важливим питанням є реалізація управлінських технологій у публічному управлінні з огляду на потреби сучасності. Це стосується насамперед впровадження інновацій в управлінській діяльності. Зокрема, визначають концептуальний, інституційний та організаційний аспекти у впровадженні інновацій в державному управлінні, необхідність окремого розгляду яких посилюється внаслідок розрізненості технологій [20, с. 22]:

- *концептуальний* аспект, який передбачає інновації, базовані на впровадженні нових форм в управлінні;
- *інституційний* аспект, що охоплює створення і/або реорганізація існуючих інституцій;
- *організаційний* аспект, який включає використання нових методів в управлінні.

Основними принципами успішної реалізації інноваційних управлінських

технологій є:

- актуальність інновацій;
- відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям та завданням організації;
- організованість процесу впровадження інновацій;
- системність інновацій;
- прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку;
- визнання та схвалення інновацій зовнішніми експертами.

Як правило, нові управлінські технології можна запровадити й застосовувати на підставі організаційного проектування. Для цього потрібно:

- визначити склад і структуру колективу виконавців;
- сформулювати мету діяльності цього колективу;
- описати правила роботи людей і підрозділів;
- навчити їх цих правил.

Результатом організаційного проектування є сукупність текстових документів, зокрема положень, інструкцій, регламентів. Відповідно, впровадження й застосування управлінських технологій веде, у свою чергу, до зростання ролі регламентів діяльності; підвищення ступеня стандартизації, алгоритмізації, уніфікації, універсалізації, інформатизації управління, розвитку технічної інфраструктури; вдосконалення техніки і технологій, розширення ефективності управлінських впливів: їхньої якості, інтенсивності, координації; підвищення рівня узгодження різних інтересів у процесах прийняття управлінських рішень та ін.

На сучасному етапі в Україні продовжується процес пошуку ефективної системи публічної влади, що забезпечуватиме належну якість та результативність публічного управління. Тому для ефективного використання механізмів, методів і технологій публічного управління на сучасному етапі необхідно запровадити:

- реалістичну стратегію, що передбачала б реальні вимірювані цілі, їх пріоритетність та способи досягнення;

- ключові показники для оцінки досягнення кожної цілі;
- інклюзивний, чітко структурований процес прийняття управлінських рішень;
- публічні консультації з наданням обов'язкового зворотного зв'язку на кожну пропозицію;
- реальну систему моніторингу за імплементацією рішення (чи правильно воно впроваджене);
- відстеження результативності рішення (динаміка ключових показників) [19, с. 56].

Це, в свою чергу, зумовлює запровадження комплексного механізму публічного управління, до якого входять: інституційний, правовий, організаційний, економічний, мотиваційний, політичний, соціальний, інформаційний. Особливістю інституційного механізму публічного управління є те, що він визначає структуру управління. Його основний зміст та адміністративну складову. Формування адміністративної складової пройшло певний шлях свого розвитку: перший етап – адміністративний – пов'язаний з формуванням теорії бюрократії та науковим усвідомленням змісту адміністративної діяльності; другий етап – формування управлінських (менеджерських) підходів у державному управлінні; третій – формується під впливом концепції належного урядування.

З часом систематичний і ієрархічний розподіл праці між різними галузями публічного управління закріплюються в законодавстві, що детально регламентує функції і компетенцію окремих служб і установ, а також обов'язки всіх чиновників. Зокрема, починаючи з 1996 року, Світовий банк проводить глобальне дослідження і складає рейтинги країн світу за показником якості та ефективності державного управління.

Основні умови реалізації управлінських технологій на сучасному етапі розвитку і модернізації системи публічного управління доцільно згрупувати у такі блоки:

- приватизація зорієнтованих на ринок державних підприємств та

напрямів діяльності держави (державні функції передаються приватним структурам за договірними угодами або на основі державно-партнерських відносин);

- зорієнтованість на клієнта (оперативне й гнучке реагування на потреби замовників і користувачів публічних послуг, максимальне задоволення їх запитів);

- децентралізація управління (фінансами, персоналом, якістю робіт; делегування владних повноважень і відповідальності з центрального на нижчі рівні державного управління, активізація діяльності місцевих органів влади та недержавних організацій у розробленні й виконанні стратегічних цілей державної політики; встановлення через систему оцінки результатів діяльності персональної відповідальності за якість управління; наділення низових ланок владними повноваженнями для ефективного ухвалення рішень та розв’язання проблем місцевого значення; скорочення чисельності штату державних службовців, підвищення відповідальності організацій за досягнення результатів);

- кардинальна зміна цілей і змісту діяльності державних установ, спрямованість не на виконання правил, інструкцій, циркулярів, а на досягнення визначених результатів (функціонування держустанов в умовах ринку через конкуренцію, вибір клієнта через проведення тендерів та ін.; розширення сфери їхньої відповідальності; широке впровадження стратегічного планування та інших інновацій) [21].

Отже, розвиток системи публічного адміністрування на сучасному етапі потребує розробки адаптивної методики реалізації управлінських технологій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ МІСТА КОЗЯТИН

2.1 Загальна характеристика діяльності ЦНАП міста Козятин

Козятинська міська рада – це орган, який представляє територіальну громаду міста Козятин та здійснює від її імені та в її інтересах управління справами міста. Основною формою роботи Козятинської міської ради є засідання.

Козятинська міська рада налічує 26 депутатів із них Єрмолаєва Тетяна Миколаївна – міський голова (обирається строком на 5 років). Організаційна структура Козятинської міської ради є лінійно, оскільки складається з відділів, управлінь і комунальних підприємств, що більш детально продемонстровано у Додатку А.

Юридичним адресом Козятинської міської ради є Вінницька обл., Хмельницький р-н, м. Козятин, вул. Героїв Майдану, буд. 24.

Станом на 01.06.2020 року кількість працюючих у Козятинській міській раді складає 137 осіб.

Громадська рада при Козятинській міській раді є постійно діючим колегіальним виборним консультативно-дорадчим органом, утвореним для:

- забезпечення участі громадян в управлінні справами територіальної громади;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органу місцевого самоврядування;
- налагодження ефективної взаємодії виконкому міської ради з громадськістю;
- врахування громадської думки під час реалізації державної політики.

Основними завданнями громадської ради є:

- створення умов для реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органу місцевого самоврядування;
- сприяння врахуванню органом місцевого самоврядування громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

Склад громадської ради формується на установчих зборах шляхом рейтингового голосування за кандидатури, які добровільно заявили про бажання брати участь у роботі громадської ради та внесені інститутами громадянського суспільства. Кількісний склад громадської ради визначається установчими зборами. Строк повноважень складу громадської ради – два роки.

Увесь перелік повноважень органу місцевого самоврядування, у тому числі Козятинської міської ради, визначено Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року.

Завдяки дотриманню системи принципів управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг відбувається:

- спрощення оформлення звернення на отримання багатьох послуг;
- підвищення поінформованості громадян;
- створення єдиного алгоритму оформлення документів та вирішення типових питань;
- дотримання стандартів надання послуг;
- оперативний моніторинг та контроль за діяльністю Центру надання адміністративних послуг.

Зокрема, спрощення оформлення звернень на отримання ряду адміністративних послуг відбувається за рахунок оновлення переліку надання адмінпослуг за рахунок послуг структурних підрозділів Козятинської міської ради та впровадження програмного комплексу автоматизації центрів надання адміністративних послуг «ВУЛИК», що дозволило відмовитись від реєстраційних журналів та внутрішніх заяв.

Адміністративні послуги надаються у середовищі електронного документообігу з використанням програмного комплексу «ВУЛИК», що дозволило створити єдиного алгоритму оформлення документів та вирішення типових питань.

Жителі Козятинської територіальної громади матимуть змогу скористатися послугами регіонального відділу державної реєстрації актів цивільного стану, отримати водійське посвідчення, паспорт громадянина України у формі ID-картки та паспорт громадянина України для виїзду за кордон саме у Центрі надання адміністративних послуг міста Козятина.

Дотримання стандартів надання послуг у функціональній діяльності Центру надання адміністративних послуг міста Козятина на сучасному етапі функціонування відбувається не в повному обсязі.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» в місті Козятин Вінницької області 2 грудня 2013 року створено Центр надання адміністративних послуг, до основних його завдань відноситься:

- зручні та доступні умови для отримання громадянами та суб'єктами господарювання якісних адміністративних послуг;
- забезпечення сприятливого бізнес-клімату;
- запобігання проявам корупції;
- усунення різного роду посередництва під час їх надання.

Започаткування роботи Центру надання адміністративних послуг є результатом спільних зусиль адміністрації та працівників Козятинської міської ради і спрямованих на спрощення і вдосконалення адміністративних процедур, оскільки доступність надання адміністративних послуг є одним із кроків на шляху реформування територіальної організації влади, що є основним завданням Концепції реформування місцевого самоврядування, спрямованої на активізацію діалогу місцевої влади та громади. Центр надання адміністративних послуг міста Козятина створено для доступного та зручного отримання фізичними та юридичними особами адміністративних послуг.

Структура Центру надання адміністративних послуг міста Козятина включає 7 адміністраторів. Адміністраторами проводиться прийом та інформування суб'єктів звернень, надаються консультації тощо. Інформацію та консультацію щодо отримання адміністративної послуги можна дізнатись за телефоном або електронною поштою за зверненням.

Основні принципи діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Козятин продемонстровані на рисунку 2.1.

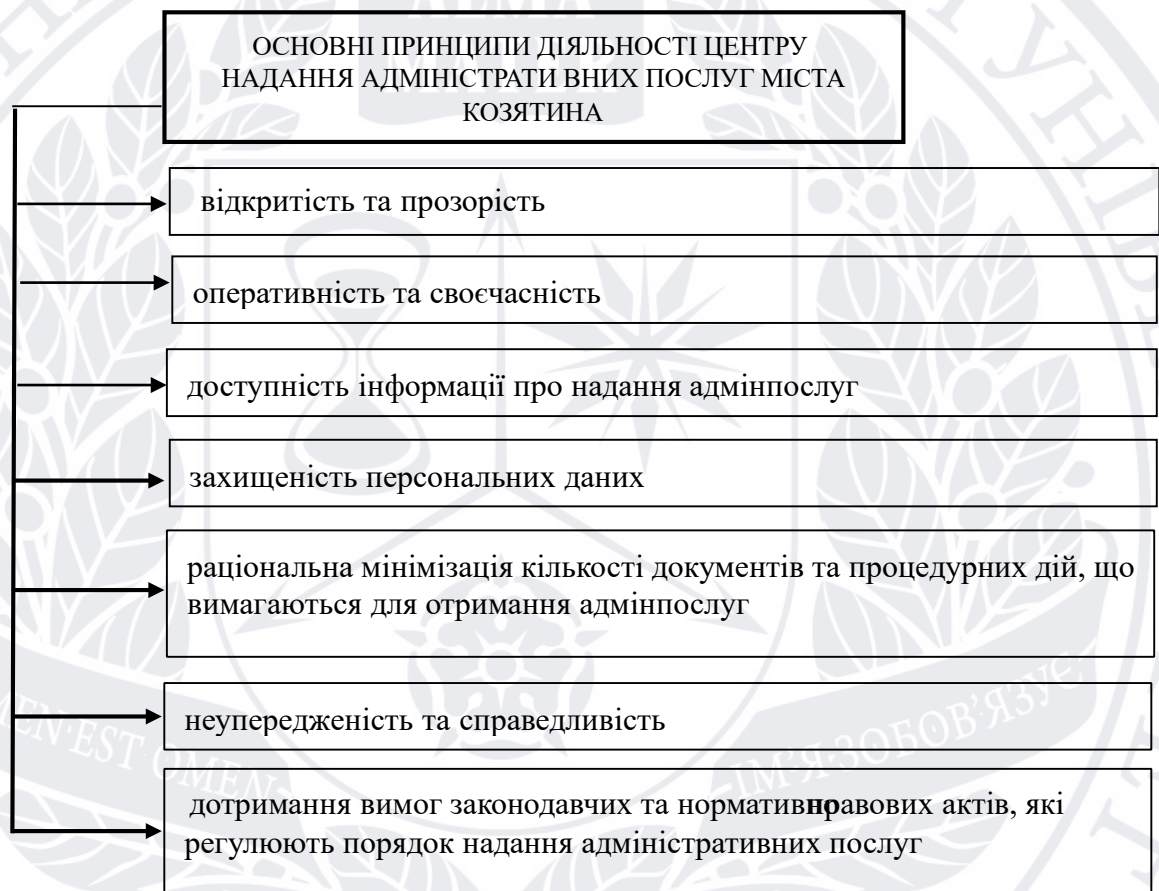


Рисунок 2.1 – Основні принципи діяльності Центру надання адміністративних послуг міста Козятина

Зовнішнє середовище Центру надання адміністративних послуг міста Козятина складається з зовнішнього середовища непрямого впливу та зовнішнього середовища прямого впливу (рис. 2.2). До безпосереднього оточення Центру (зовнішнє середовище прямої дії) відносять споживачів послуг як суб'єктів звернень, органи державного та місцевого управління,

профспілкові організації, а також інші центри надання адміністративних послуг регіону та області.

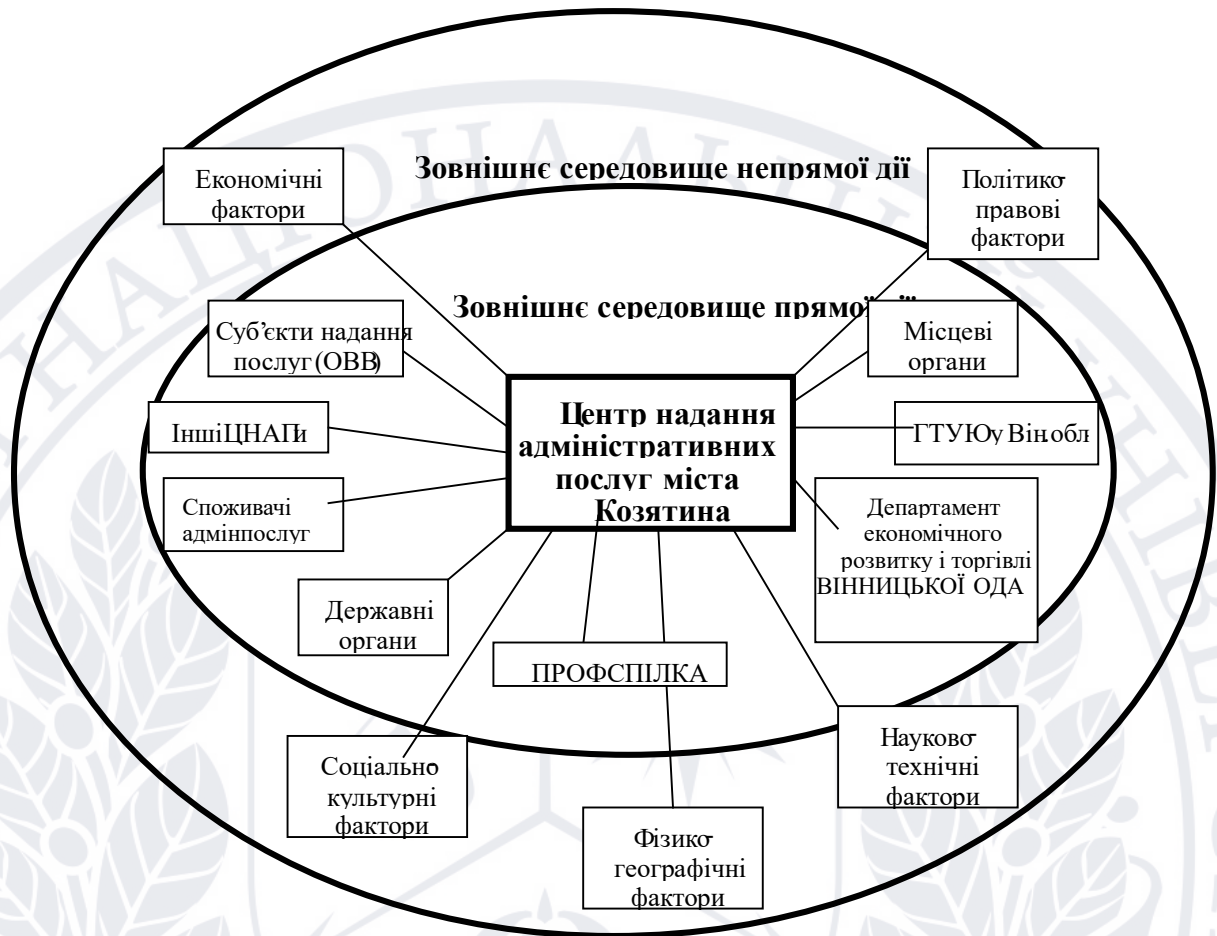


Рисунок 2.2 – Пріоритетні фактори впливу зовнішнього середовища на функціонування Центру надання адміністративних послуг м.Козятина

Розглядаючи зовнішнє середовище Центру надання адміністративних послуг міста Козятина за структурою вхідних та вихідних потоків, слід відзначити, що вхідні потоки становлять інформація, грошові надходження, трудові ресурси тощо. В процесі функціонування вихідні потоки становлять результати адміністративних послуг, звіти, інформаційні повідомлення, прибуток (рис. 2.3).

Внутрішнє середовище включає елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності Центру надання адміністративних послуг міста Козятина (рис. 2.4).

Слід зазначити, що з 15 листопада 2019 року діє оновлений Центр надання адміністративних послуг міста Козятина. Це стало можливим завдяки участі ЦНАП міста Козятина у Програмі «U-LEAD з Європою».

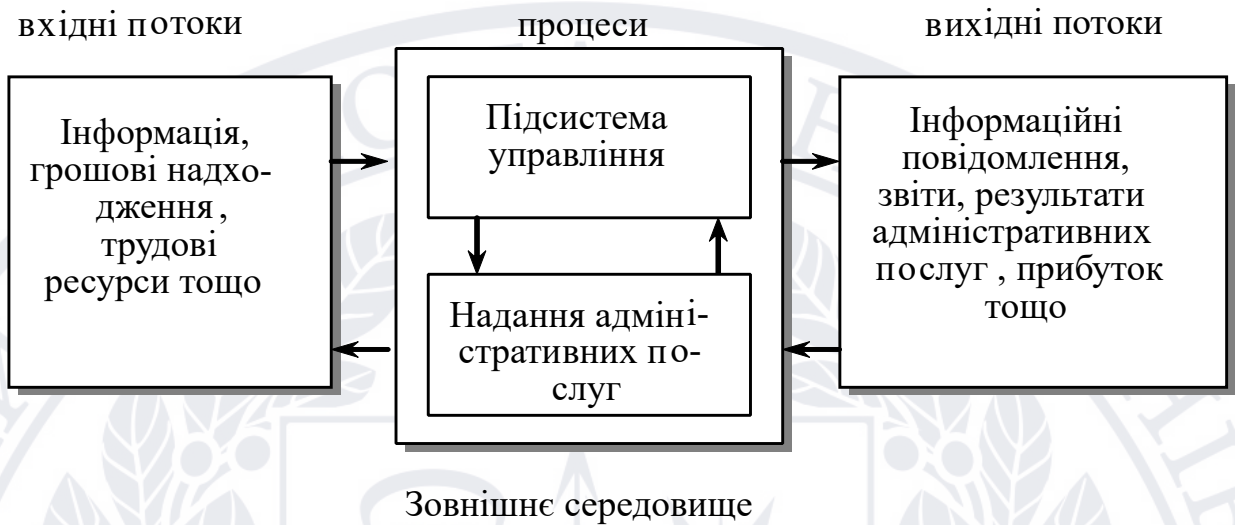


Рисунок 2.3 – Зовнішнє середовище функціонування Центру надання адміністративних послуг м. Козятина

Експерти Програми «U-LEAD з Європою» проаналізували майже 250 заявок від органів місцевого самоврядування, які були допущені до розгляду, та відібрала 150 кандидатів до участі в Програмі, серед яких й місто обласного значення Козятин.

Приміщення Центру надання адміністративних послуг оснащено:

- рецепцією,
- платіжним терміналом,
- підйомником для мало мобільних людей,
- робочим комп'ютеризованим місцем,
- а також інформаційними матеріалами, зокрема на стендах розміщено

контактні дані, перелік послуг, зразки заповнення заяв та бланків документів, необхідних для отримання адміністративних послуг для суб'єктів звернення у разі необхідності.

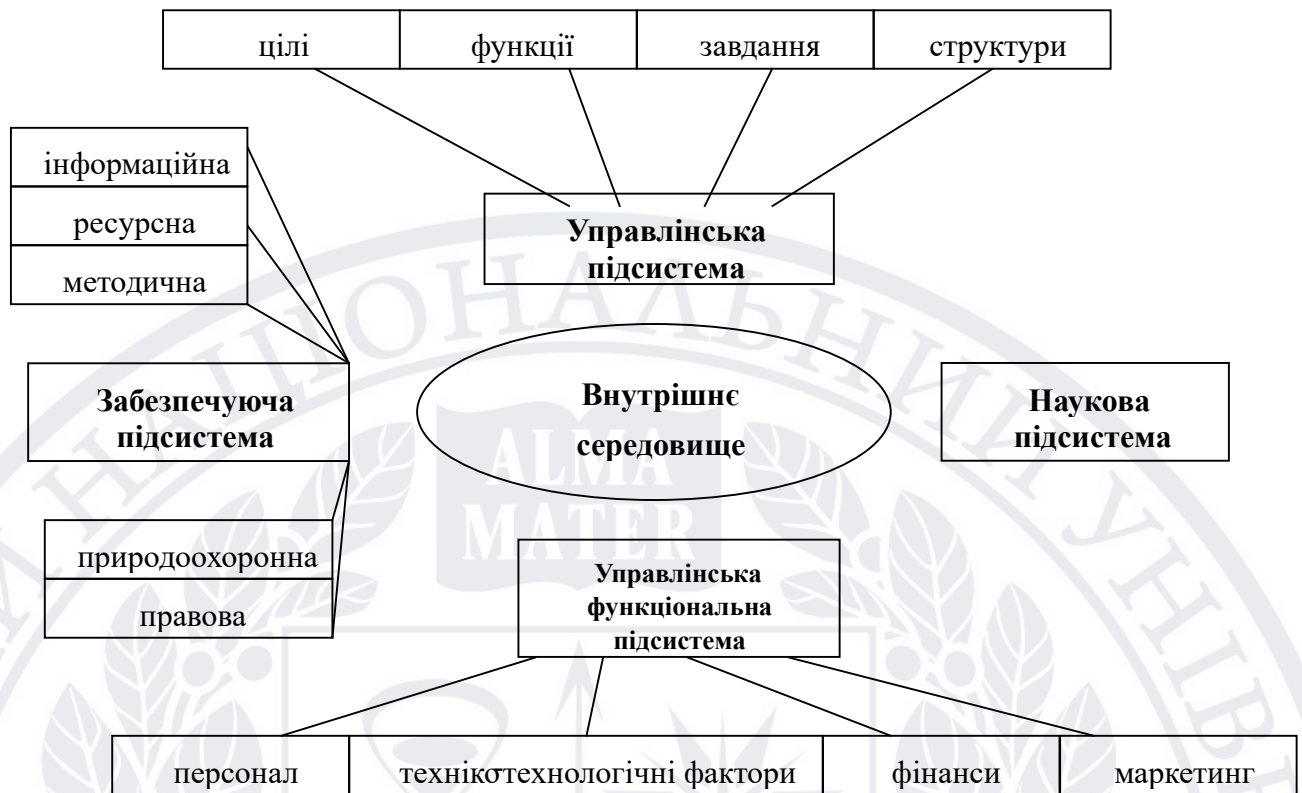


Рисунок 2.4 – Внутрішнє середовище ЦНАП м. Козятин

Згідно з чинним Переліком адміністративних послуг (213 послуг), які надаються через Центр надання адміністративних послуг міста Козятин, з них основними послугами визначено:

- консультаційні – це безпосередній прийом громадян, відповіді на запитання, на звернення, одержані електронною поштою, телефоном;
- реєстраційні – це реєстрація звернень в системі документообігу (заяви, скарги, пропозиції, заяви на отримання адміністративних послуг);
- підготовка звітів про роботу Центру та оприлюднення їх на офіційному сайті Козятинської міської ради;
- інформаційні – це підготовка і розповсюдження інформаційних матеріалів з метою висвітлення нагальних питань;
- реєстрація бізнесу та речових прав;
- реєстрація місця проживання;
- реєстрація дозвільних документів;
- надання послуг Держгеокадастру;

– видача результатів адміністративних послуг.

Адміністративні послуги надаються за системою електронної черги з використанням електронного документообігу програмного комплексу «ВУЛИК».

На сайті міської ради створено спеціальний розділ «Центр надання адміністративних послуг міста Козятина», у якому регулярно оновлюється інформація щодо діяльності Центру. У рамках вказаного розділу є доступними рубрики, які містять інформаційні та аналітичні матеріали (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Структура інтерфейсу сторінки ЦНАП м. Козятина

Таким чином, практика функціонування Центру надання адміністративних послуг міста Козятина характеризується актуальністю застосовуваних управлінських технологій, кінцевим результатом чого є оптимізація системи надання адміністративних послуг суб'єктам звернень Козятинського району.

Центр надання адміністративних послуг міста Козятина включає:

- цілі: повне і своєчасне забезпечення потреб ЦНАПу для ефективного функціонування;
- функції: прийом, реєстрація адміністративної справи, надання можливості отримання одночасно декількох адміністративних послуг;

- завдання: створення зручних умов для отримання адміністративних послуг;
- структура Центру надання адміністративних послуг міста Козятина визначаються штатним розписом працівників.

Оскільки всі адміністратори ЦНАПу у фаховій компетенції є взаємозамінними, структура функціонально є лінійною, а щодо управлінського аспекту – ієрархічною за типом побудови.

Розглянемо на прикладі Центру надання адміністративних послуг міста Козятина зміст реалізації управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг (рис. 2.6).

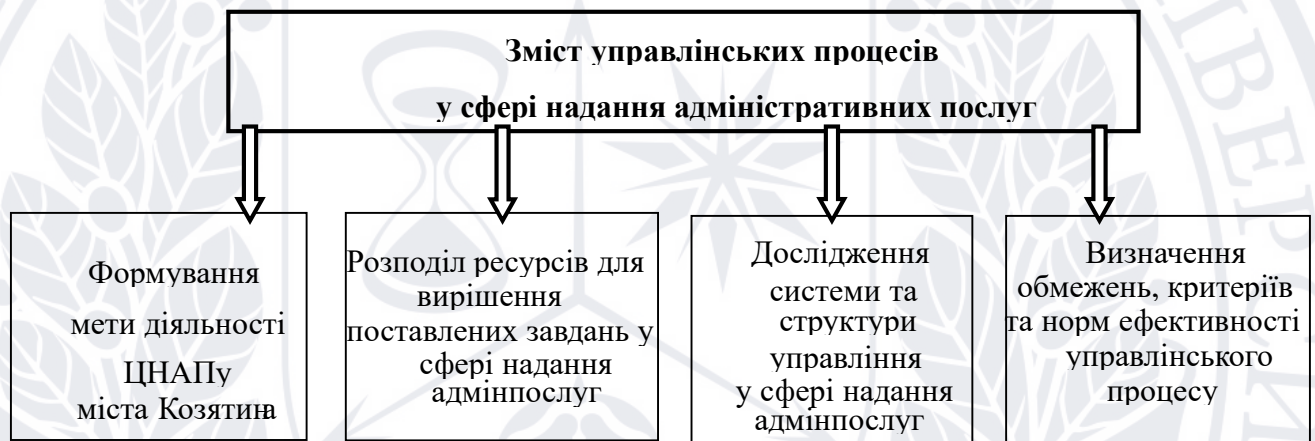


Рисунок 2.6 – Зміст управлінських процесів у сфері надання послуг

Зміст управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг передбачає:

- формування мети діяльності у сфері надання адміністративних послуг;
- розподіл ресурсів для вирішення поставлених завдань у сфері надання адміністративних послуг;
- дослідження системи та структури управління у сфері надання адміністративних послуг.

На рис. 2.7 нами схематично сформована система принципів управління у сфері надання адміністративних послуг.

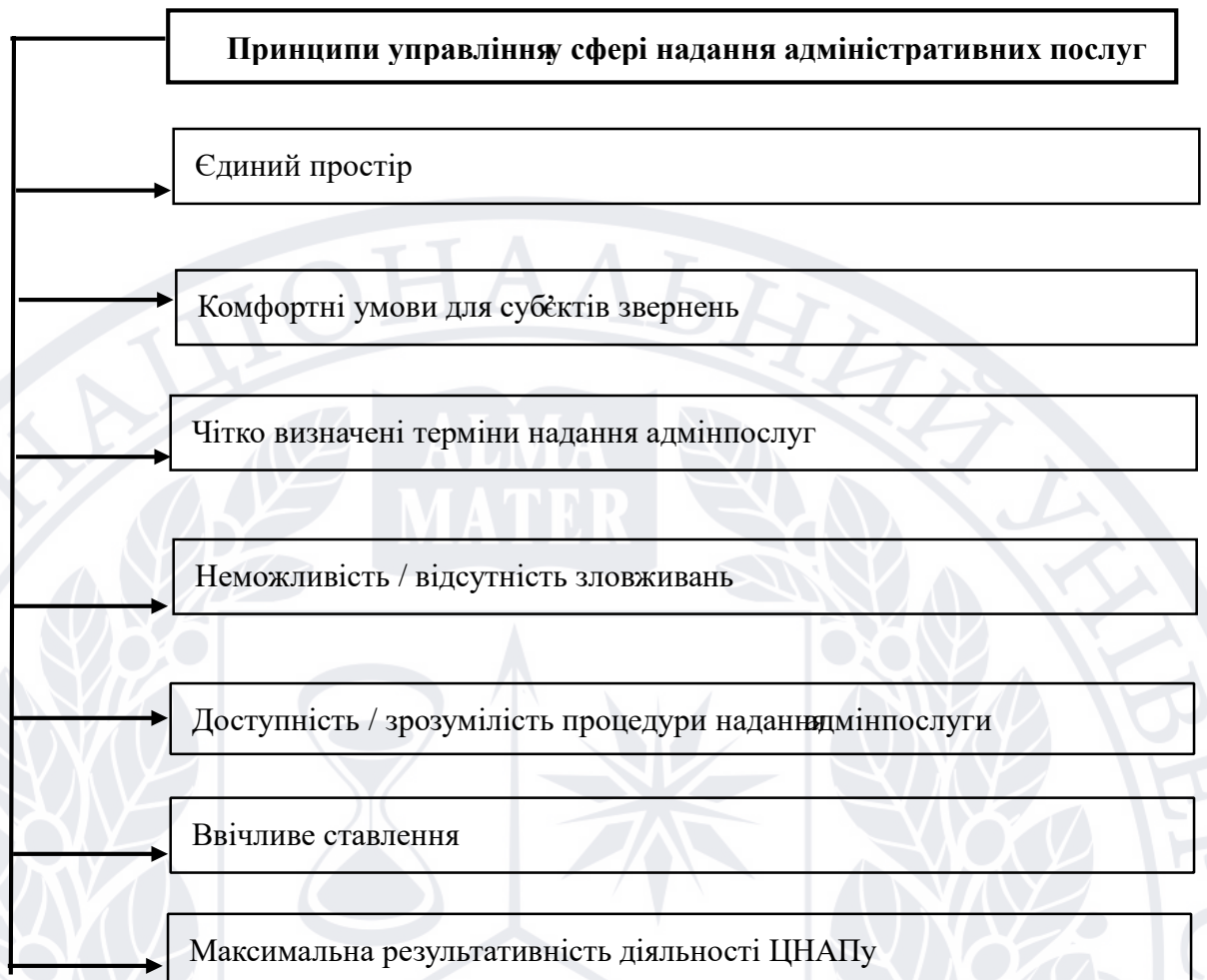


Рисунок 2.7 – Система принципів управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг

Отже, все вищезазначене демонструє, що основними принципами управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг є: єдність, ввічливість, зрозумілість, стислість, чіткість, комфортність, неможливість зловживань та максимальна результативність. Саме ці принципи дають можливість працювати Центру надання адміністративних послуг цілеспрямовано та ефективно.

2.2 Аналіз управлінського інструментарію та оцінка дієвості використання управлінських технологій в обґрунтуванні адміністративних рішень щодо діяльності ЦНАП міста Козятина

Метою оцінювання дієвості використання управлінських технологій у

діяльності центру надання адміністративних послуг є фіксування їх результативності за якісними та кількісними показниками на відповідність вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», нормативним документам і найкращим практикам та концепції інтегрованого офісу з надання адміністративних послуг [33].

Результативність використання управлінських технологій у діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради нами буде розглянуто за наступними напрямками: організація роботи ЦНАПу та інтегрованість послуг; місце розташування ЦНАПу, вимоги до приміщення та його облаштування та інші зручності; персонал ЦНАПу; ефективність надання адміністративних послуг.

За результатами проведеного дослідження організації роботи ЦНАПу та інтегрованості послуг слід відзначити наступне. Відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері надання адміністративних послуг міська рада рішенням від 26.03.2021 р. №324 затвердила в новій редакції Положення про відділ «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради та Регламент відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради, а також рішенням від 29.01.2020 р. №1773 затверджено Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП.

Згідно з чинним Переліком адміністративних послуг (300 послуг), які надаються через ЦНАП, з них основними послугами визначено:

- консультаційні – це безпосередній прийом громадян, відповіді на запитання, на звернення, одержані електронною поштою, телефоном;
- реєстраційні – це реєстрація звернень в системі документообігу (заяви, скарги, пропозиції, заяви на отримання адміністративних послуг);
- підготовка звітів про роботу ЦНАПу та оприлюднення їх на офіційному сайті Козятинської міської ради;
- інформаційні – це підготовка і розповсюдження інформаційних матеріалів з метою висвітлення нагальних питань;
- реєстрація бізнесу та речових прав;

- реєстрація місця проживання;
- реєстрація дозвільних документів;
- надання послуг Держгеокадастру;
- видача результатів адміністративних послуг.

Адміністративні послуги надаються за системою електронної черги з використанням електронного документообігу програмного комплексу «ВУЛИК».

З метою подальшої реалізації заходів щодо створення на території міста комфортних умов для отримання адміністративних та інших муніципальних послуг, забезпечення доступності якісних адміністративних послуг для фізичних та юридичних осіб, посилення ролі центру надання адміністративних послуг у поліпшенні інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності міста, на виконання Закону України «Про адміністративні послуги» [33], керуючись статтею 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34], міська рада затвердила рішенням від 24.12.2020 р. № 84 Програму розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг на території Козятинської міської територіальної громади Тернопільської області на 2021-2023 роки та розпорядженням міського голови від 30.11.2021 р. № 301-«Про затвердження складу робочого органу з надання адміністративних послуг «Відкритий офіс».

Вказані документи задекларували спрямування до належного функціонування системи надання адміністративних послуг й забезпечили черговий етап модернізації відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», (ст. 12 п. 11 п.п.2) час прийому суб'єктів звернень є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП, і становить не менше п'яти днів на тиждень та семи годин на день.

Відзначимо дієву схему отримання адміністративних послуг в одній установі за умови територіальної розпорошеності суб'єктів надання

адміністративних послуг, а разом з тим і зменшення навантаження на працівників адміністративних органів.

Через ЦНАП суб'єкти звернень можуть отримати on-line 35 видів адміністративних послуг, також й через портал Дія.

Неналежним є рівень інтеграції послуг із «закордонними» паспортами та «внутрішніми» паспортами у формі картки, реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія. Надання цих послуг планується у 2022 році після відкриття доступів до відповідних реєстрів. На сьогодні укладено угоду про співпрацю з регіональним сервісним центром МВС та за субвенцією у 2021 році отримано та встановлено відповідне обладнання.

Адміністративні послуги з реєстрації актів цивільного стану (РАЦС) включено до Переліку адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, зокрема, комплексна послуга «Малютко».

Важливим елементом, що підвищує якість та швидкість обслуговування у ЦНАПі є ступінь його електронізації, що визначається наявністю сервісів, які пришвидшують та спрощують процедуру надання адміністративних послуг. Аналіз показав, що відділ «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради частково забезпечений усіма видами додаткових електронних сервісів. Зокрема, впроваджено електронний документообіг, організація надання адміністративних послуг відбувається з застосуванням електронної черги, консультування громадян відбувається за телефоном та онлайн на сторінці ЦНАПу у соціальній мережі Facebook.

На якість та швидкість надання адміністративних послуг у ЦНАПі також впливає наявність у його приміщенні додаткових супутніх послуг: банківські послуги – наявність у приміщенні зони очікування платіжного терміналу для оплати адміністративних послуг; канцелярські послуги – наявність у приміщенні зони очікування ксероксу; дитячий куточок; вільний WI-FI.

Взаємодія ЦНАПу з органами влади відбувається порядку передачі документів до суб'єктів надання адміністративних послуг виключно у паперовому вигляді, окрім взаємодії в державних реєстрах.

ЦНАП знаходиться у зручному для добирання місці із належною транспортною інфраструктурою, розташований на першому поверсі будівлі Козятинської міської ради і має відповідне зонування, прийом відвідувачів організований за системою «відкритий простір».

Приміщення модернізованого Центру надання адміністративних послуг міста Козятина, відкритого 18 листопада 2019 року, відповідає вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», нормативним документам з надання адміністративних послуг, є комфортним для відвідувачів та персоналу ЦНАПу, а також відповідає сучасним вимогам щодо територіальної доступності, площі, зонування приміщень, технічного забезпечення, інформаційного забезпечення відвідувачів, надання супутніх послуг, облаштованості для осіб з обмеженими можливостями та осіб з дітьми тощо.

Зона очікування оснащена, рецепцією, платіжним терміналом, підйомником для мало мобільних людей, робочим комп'ютеризованим місцем, а також інформаційними матеріалами, зокрема на стендах розміщено контактні дані, перелік послуг, зразки заповнення заяв та бланків документів, необхідних для отримання адміністративних послуг для суб'єктів звернення у разі необхідності. Передбачено зручні місця для очікування прийому, облаштовані кімнатами особистої гігієни для відвідувачів

Важливим показником роботи центру надання адміністративних послуг є кількість призначених адміністраторів.

За результатами проведеного аналізу у відділі «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради на 01.01.2022 р. Призначено 7 адміністраторів (згідно з штатним розписом – 7). Слід відзначити, що за період 2015-2021 роки кількість призначених адміністраторів зростала згідно рішень Козятинської міської ради про внесення змін до штатного розпису. Адміністратори призначаються на посаду за розпорядженням міського голови. При цьому, кількість адміністраторів ЦНАПу зростала з кількістю послуг, визначених Переліком адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП. Та слід відзначити, що у 2021 році

кількість адміністраторів зменшилась на 2 одиниці згідно штатного розпису до 7 осіб.

Зауважимо, що адміністратори відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради на регулярній основі беруть участь у навчально-тренувальних заходах та конференціях, круглих столах, зустрічах, які організовуються експертами Програми «U-LEAD з Європою», Асоціацією центрів надання адміністративних послуг України та Департаментом економічного розвитку і торгівлі Тернопільської ОДА, а також на навчальних платформах Відкритому Університеті Майдану (ВУМ) та Дії.

До показників, які характеризують ефективність надання адміністративних послуг у ЦНАП належать:

- кількість адміністративних послуг, які надаються у ЦНАПі, також у розрізі суб'єктів надання адміністративних послуг;
- кількість опрацьованих звернень, наданих консультацій;
- кількість адміністраторів, які працюють у ЦНАПі, також середнє місячне навантаження на одного адміністратора;
- середня кількість адміністративних послуг, які надаються у ЦНАПі за один місяць;
- надходження коштів від надання адміністративних послуг.

Аналіз ефективності діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради у сфері надання адміністративних послуг за вказаними показниками за принципом самооцінювання проведено за період 2015-2021 рр.

За вказаний період кількість послуг, згідно з затвердженим Переліком адміністративних послуг, які надаються ЦНАП, зросла майже у 4 рази, що, в свою чергу, зумовлено зростанням кількості послуг, переданих для надання від органів виконавчої влади та структурних підрозділів Козятинської міської ради відповідно до вимог чинного законодавства України. Динаміка зростання кількості послуг, які надаються ЦНАП, за період 2015-2021 рр. у розрізі груп суб'єктів надання адміністративних послуг відзначається зростанням у бік

послуг структурних підрозділів Козятинської міської ради, зокрема на 01.01.2022 року кількість послуг становить 300 адміністративних послуг, з них 203 послуги структурних підрозділів міської ради. Надалі планується розширення переліку адміністративних послуг відповідно до вимог чинного законодавства.

Ефективність роботи ЦНАП за період 2015-2021 рр. можна визначити через обсяги наданих у ньому послуг. Так за вказаний період кількість послуг, наданих ЦНАП зростає наступним чином (рис. 2.8).

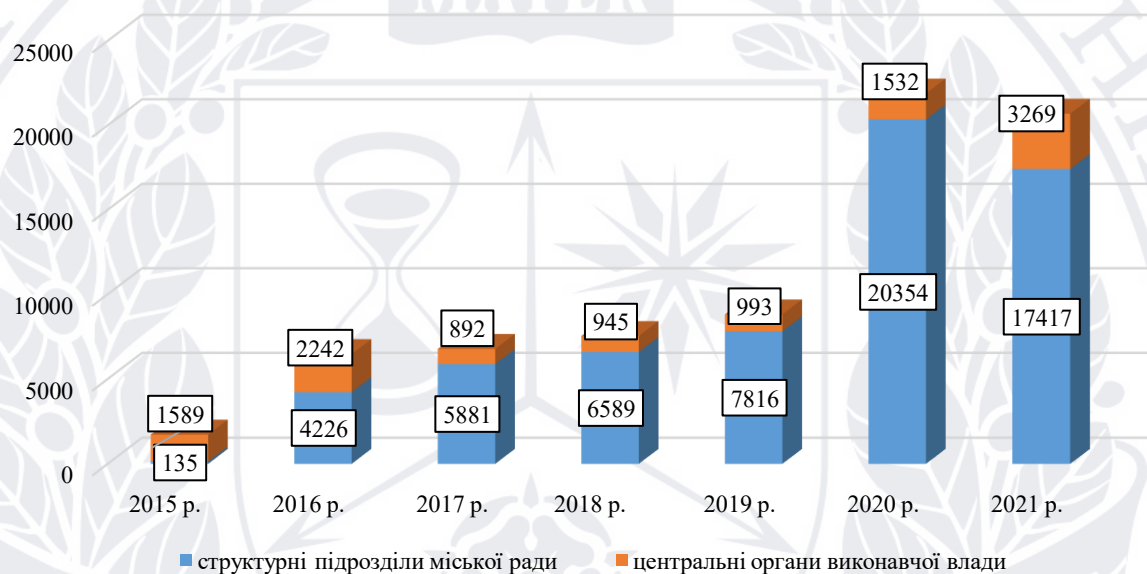


Рисунок 2.8 – Динаміка зростання кількості послуг, наданих відділом «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради, за період 2015-2021 рр.

Джерело: Складено самостійно на основі звітних документів діяльності ЦНАП

Спостерігається тенденція до зростання кількості послуг, наданих ЦНАП, за період 2015-2020 рр., що зумовлено насамперед розширенням переліку адміністративних послуг та зростанням кількості звернень.

Зменшення кількості наданих адміністративних послуг у 2021 році зумовлене обмеженнями, пов'язаними з епідеміологічними обмеженнями у зв'язку з розповсюдженням захворювання COVID-19.

Відзначимо також значне зростання кількості наданих адміністративних

послуг, суб'єктами надання яких є структурні підрозділи Козятинської міської ради, та зменшення кількості наданих послуг, суб'єктами надання яких є органи виконавчої влади, що зумовлено переданням послуг у сфері реєстрації до компетенції відповідних структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, яке відбулось відповідно до вимог чинного законодавства України. При цьому, кількість протермінованих справ становить менше 1% від загальної кількості наданих адміністративних послуг.

Важливими показниками ефективності надання адміністративних послуг поряд з кількістю наданих послуг є кількість опрацьованих звернень та наданих консультацій. Розглянемо динаміку кількості опрацьованих звернень, наданих консультацій та наданих адміністративних послуг Центром надання адміністративних послуг міста Козятина за період 2015-2021 рр. (рис. 2.9).

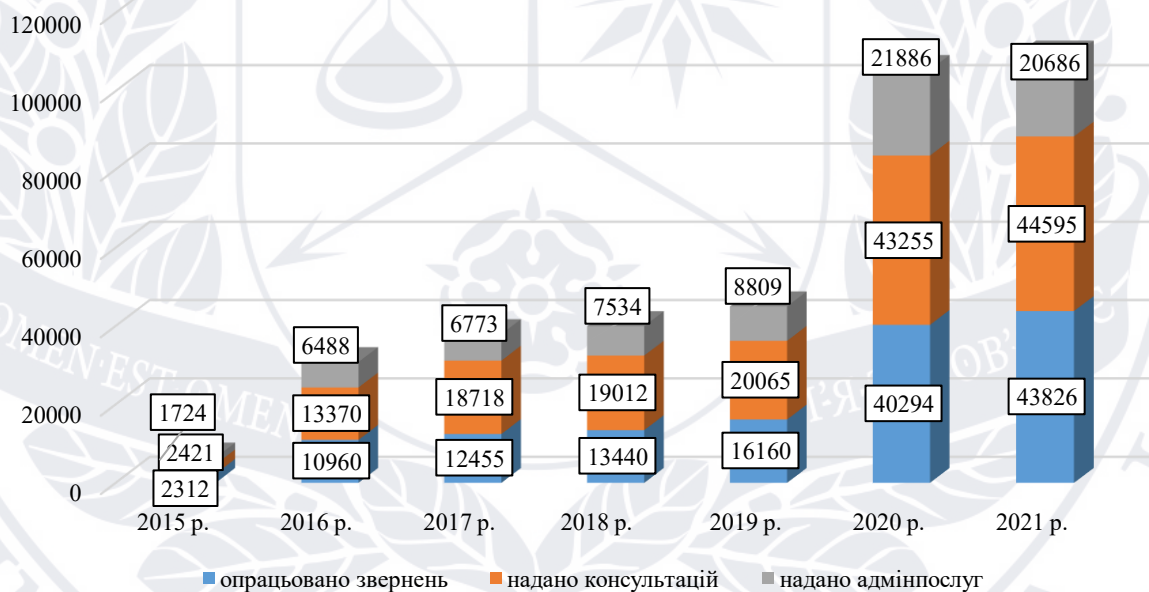


Рисунок 2.9 – Динаміка кількості опрацьованих звернень, наданих консультацій та наданих адміністративних послуг відділом «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради, за період 2015-2021 рр.

Джерело: Складено самостійно на основі звітних документів діяльності ЦНАП

Відзначається значне зростання кількості опрацьованих звернень, наданих консультацій та наданих адміністративних послуг у 2016 році, що зумовлено зростанням кількості послуг, переданих для надання від органів

виконавчої влади та структурних підрозділів Козятинської міської ради відповідно до вимог чинного законодавства.

За період 2016-2021 рр. спостерігається приріс у межах 3-10 відсотків за розглянутими показниками, окрім кількості наданих консультацій у 2019 році, яка зменшилась у порівнянні з аналогічним показником 2018 року на 10% (таке зниження показника пояснюється недофіксацією кількості звернень за наданням консультації).

Для визначення ефективності надання адміністративних послуг слід проаналізувати показник середнього місячного навантаження на одного адміністратора ЦНАПу за вказаний період (рис. 2.10).

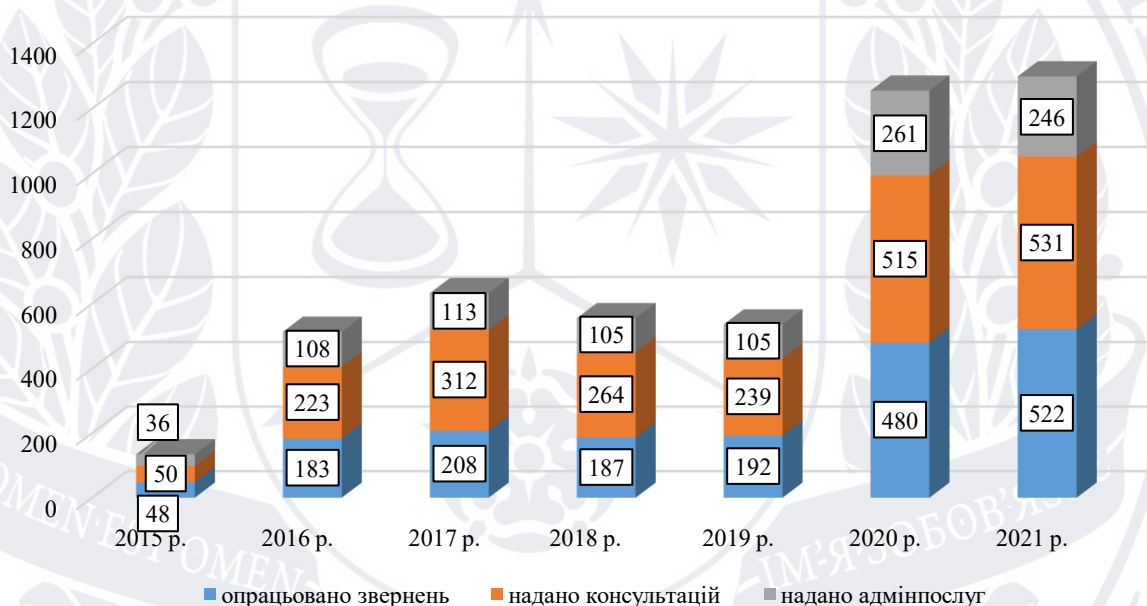


Рисунок 2.10 – Динаміка середнього місячного навантаження на одного адміністратора відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради за період 2015-2021 рр.

Джерело: Складено самостійно на основі звітних документів діяльності ЦНАП

За даними діаграми слід відзначити, значне зростання значення показника середнього місячного навантаження на одного адміністратора ЦНАП у 2016 році відповідно до значення вказаного показника у 2015 році, що зумовлено зростанням кількості опрацьованих звернень, наданих консультацій та наданих адміністративних послуг ЦНАП за період 2015-2021 рр. Також

персонал ЦНАП у 2021 році становив 6 адміністраторів (у 2020 році – 7 адміністраторів).

Обсяг наданих адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг міста Козятина за період 2015-2021 рр. у розрізі середнього показника за один місяць характеризується тенденцією до зростання (рис. 2.11).

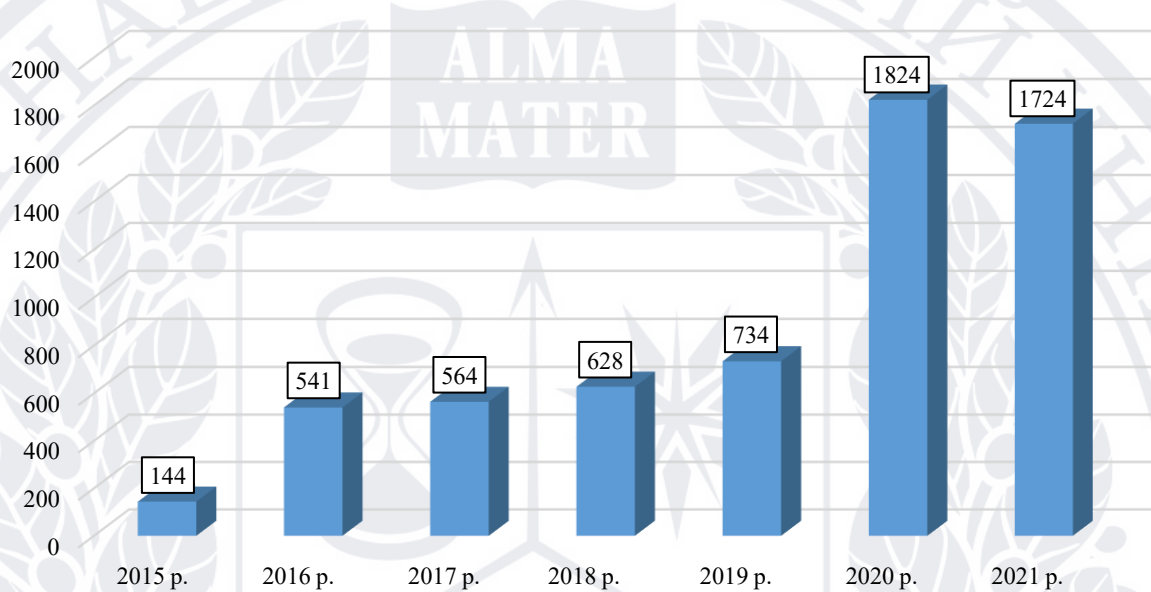


Рисунок 2.11 – Показники середньої кількості послуг, які надаються у відділі «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради за 1 місяць за період 2015-2021 рр.

Джерело: Складено самостійно на основі звітних документів діяльності ЦНАП

Спостерігається значне зростання значення показника середньої кількості послуг, які надаються у ЦНАП за 1 місяць, що зумовлено зростанням наданих адміністративних послуг за досліджуваний період.

Кошти за надання адміністративних послуг відділом «Центр адміністративних послуг» надходять у міський та державний бюджети. Зокрема, у міський бюджет надходять кошти за послуги у сфері земельних відносин та за послуги у сфері реєстрації, у державний бюджет – за послуги у сфері реєстрації. Динаміку надходження коштів за надання адміністративних послуг за період 2015-2021 рр. розглянуто на рис. 2.12.

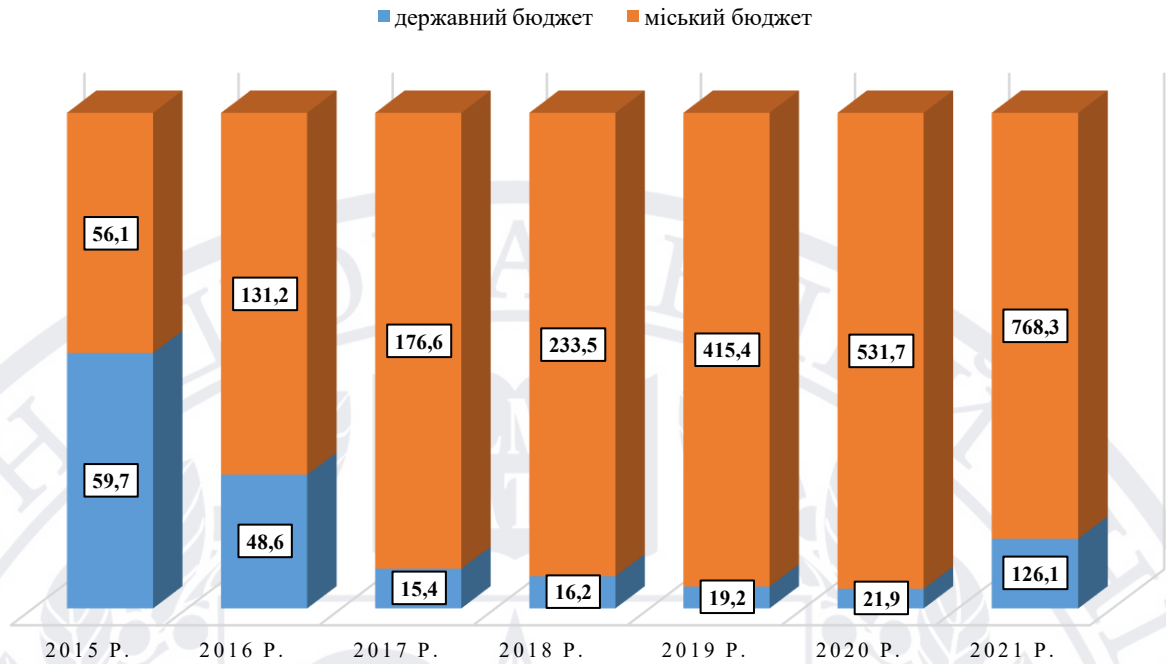


Рисунок 2.12 – Динаміка надходження коштів за надання адміністративних послуг відділом «Центр адміністративних послуг» Козятинської міської ради за період 2015-2021 рр.

Джерело: Складено самостійно на основі звітних документів діяльності ЦНАП

Спостерігається тенденція до зростання надходжень коштів у міський бюджет з одночасним зменшенням надходжень до державного бюджету. Така ситуація зумовлена зростанням кількості звернень та збільшенням переліку платних послуг, за якими звертаються у ЦНАП.

Прогнозується й подальше зростання значень досліджених кількісних показників ефективності надання адміністративних послуг у зв'язку з збільшення кількості суб'єктів звернень – жителів Козятинського району та сусідніх регіональних утворень.

Метою самооцінювання було отримання практичних навичок, більш повного розуміння певних критеріїв і застосування його в майбутньому як одного з механізмів для зростання ефективності діяльності ЦНАП, а також дало змогу визначити й оцінити результативність упроваджених управлінських технологій у діяльності ЦНАП.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОБОТИ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ МІСТА КОЗЯТИН

3.1 Рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення застосування управлінських технологій в обґрунтуванні адміністративних рішень щодо діяльності ЦНАП міста Козятин

Кількість та якість надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг щороку має тенденцію до покращення, однак на сьогодні деякі аспекти функціонування таких центрів, які працюють у форматі «Прозорого офісу», потребують удосконалення системи управління у сфері надання адміністративних послуг шляхом впровадження інноваційних управлінських технологій.

Слід зазначити, дані соціологічних досліджень, проведені фондом «Демократичні ініціативи», щодо думок споживачів адміністративних послуг вказують на наявність таких проблемних моментів, як: складних процедур надання адміністративних послуг; територіальну розпорошеність адміністративних органів; занадто тривалі терміни надання багатьох адміністративних послуг; незручного й обмеженого режиму роботи адміністративних органів; наявність великих черг в адміністративних органах; відсутність належних умов для очікування; відсутність належної інформації; відсутність альтернативних способів звернення до адміністративних органів за адміністративними послугами; до вагомих проблем належить і питання оплати адміністративних послуг; належного ставлення до відвідувачів адміністративних органів (деякі службовці досі сприймають свою посаду як мандат «на керування» і не відчують морального зобов'язання перед платниками податків, які цей державний апарат і утримують) [23, с.11-13].

За результатами проведеного аналізу організаційного забезпечення Центру надання адміністративних послуг міста Козятин, а також оцінки

дієвості використання управлінських технологій у діяльності Центру нами визначено ряд проблемних питань, вирішення яких сприятиме активізації роботи Центру та підвищенню ефективності надання адміністративних послуг:

- недостатній рівень управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг;
- відсутність планів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу центрів щодо надання адміністративних послуг;
- повільне впровадження спрощених механізмів передачі пакетів документів від центрів надання адміністративних послуг до суб'єктів їх отримання і навпаки у тому числі засобами телекомунікаційного зв'язку (в електронному вигляді);
- відсутність конструктивної співпраці з боку окремих суб'єктів надання адміністративних послуг;
- повільні темпи інтеграції у діяльність ЦНАПу послуг реєстрації актів цивільного стану, пенсійних послуг та послуг з видачі посвідчень водія, паспорта громадянина України для виїзду за кордон та паспорта громадянина України у формі ID-картки, реєстрації транспортних засобів, реєстрації земельних ділянок;
- мала частка електронних послуг у переліку адміністративних послуг.

Саме впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність Центру надання адміністративних послуг міста Козятина забезпечить удосконалення системи надання адміністративних послуг.

Для підвищення рівня управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг нами запропоновано удосконалену схему управління, що передбачатиме формування та ведення реєстру адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг міста Козятина, а також підключення до Єдиної бази даних системи електронного документообігу (рис. 3.1).

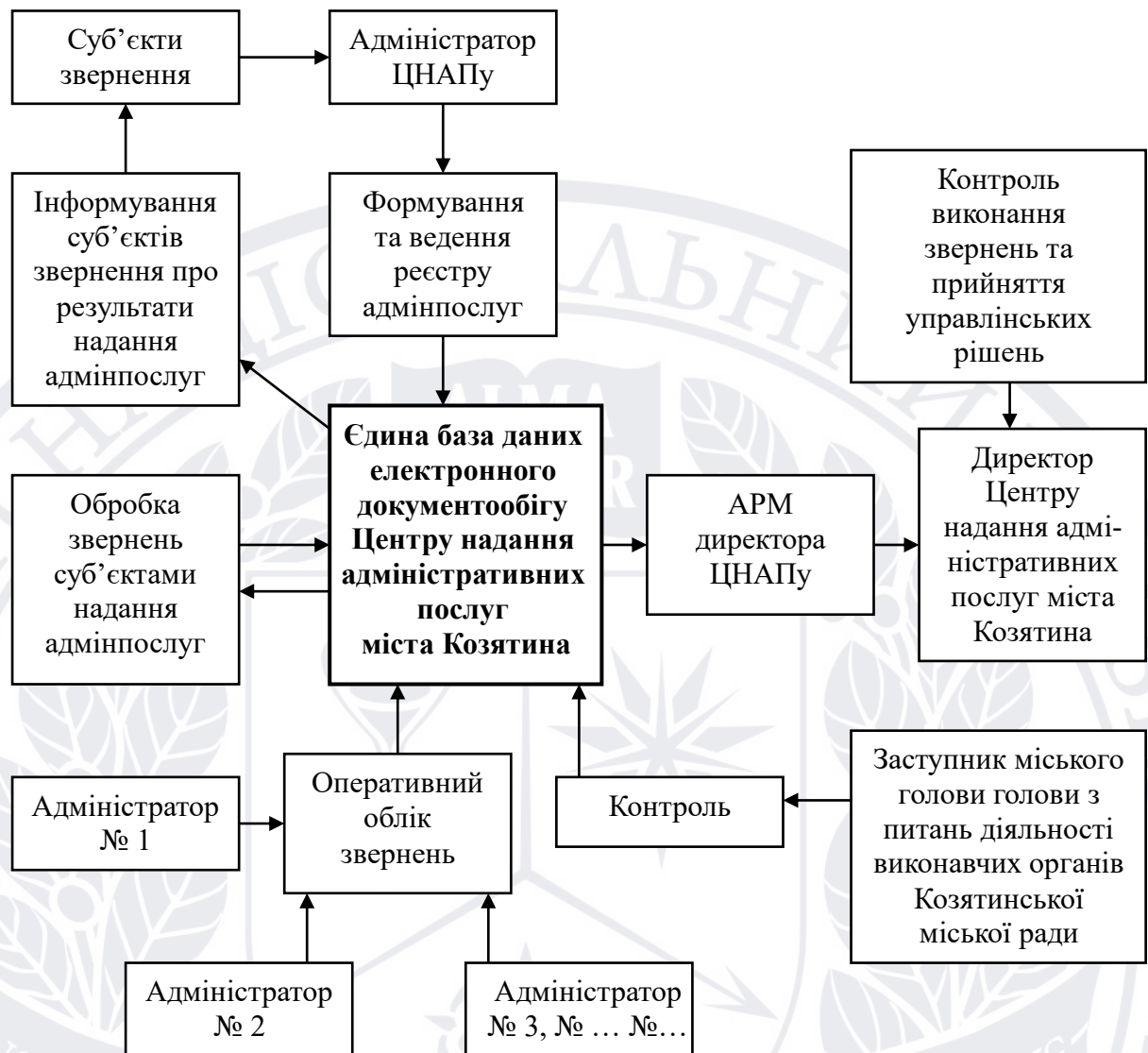


Рисунок 3.1 – Схема управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг

Джерело: Складено на основі [24, с. 43]

Згідно прийнятої технології надання адміністративної послуги, звернення в центр надання адміністративних послуг відбуваються від юридичних осіб, фізичних осіб та фізичних осіб – підприємців до адміністратора. Адміністратор, в свою чергу, формуватиме та вестиме реєстр звернень, які поступають в єдину базу даних системи електронного документообігу Центру надання адміністративних послуг, а також інформуватиме суб'єктів звернення про результати надання адміністративних послуг у вигляді sms та e-mail повідомлення. Оперативний облік звернень формуватимуть адміністратори.

Контроль щодо формування та обробки єдиної бази даних системи

електронного документообігу Центру надання адміністративних послуг міста Козятина буде покладено на заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів Козятинської міської ради.

Контроль виконання звернень та прийняття управлінських рішень здійснюватиме керівник Центру надання адміністративних послуг.

Слід зазначити, що ефективне функціонування системи управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг за сучасних умов потребує удосконалення організаційного забезпечення застосування управлінських технологій.

Впровадження запропонованої схеми управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг сприятиме удосконаленню процесу надання адміністративних послуг Центру надання адміністративних послуг міста Козятина.

В умовах модернізації та удосконалення організаційних структур системи управління процесом надання адміністративних послуг найбільш доцільним є використання програмно-цільових груп, що дозволяють використовувати структури, орієнтовні на нововведення, а також адаптивні структури, які вирішально впливають на особливості застосування адаптивної системи адміністрування в сучасних змінних умовах.

Враховуючи викладене вище, нами пропонується система адаптивного адміністрування та елементи оптимальних структур технології управління у сфері надання адміністративних послуг, що передбачає формування структур для програмно-цільових груп, що будуть орієнтовані на всі напрямки розвитку організаційної системи надання адміністративних послуг, а також враховуватимуть розвиток системи управління персоналом (рис. 3.2).

Адаптивні структури формуються з персоналу організації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища на фоні стратегічного планування, забезпечення ресурсами тощо.

Результативним елементом системи адміністрування та технології застосування елементів управління у практичній діяльності є управлінські

рішення.

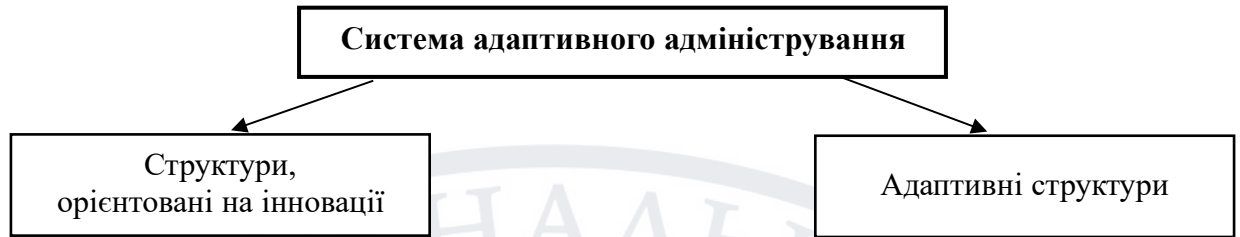


Рисунок 3.2 – Система адаптивного адміністрування та елементи оптимальних структур технології управління

Джерело: Складено самотійно

Процес розробки та прийняття управлінського рішення передбачає розробку технології збору та аналізу інформації, формування варіантів рішення та оцінки можливих наслідків їх втілення, відбору оптимальних з наявних альтернатив, його реалізації, оцінки результатів, коригування рішення в разі необхідності тощо.

Управлінські рішення формуються в процесі вибору альтернатив і стають відображенням результатів управлінської діяльності, а також взаємопов'язані з організаційною структурою управління, адже, реалізуючи їх, керівники безпосередньо впливають на працівників.

Оцінка дієвості використання управлінських технологій у діяльності Центру адміністративних послуг міста Козятина виявила ряд проблемних питань, що стосуються розвитку персоналу Центру, зокрема, відсутність плану підготовки та підвищення кваліфікації персоналу Центру, що негативно впливає саме на якість обслуговування суб'єктів звернень.

Відзначимо, що базовою основою для формування методології якісного надання адміністративних послуг є чинна система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015, основними принципами якої є: орієнтація на потреби й очікування замовників; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами [11, с. 40].

Оскільки на здатність центр надання адміністративних послуг постійно

надавати послуги відповідно до вимог замовника та чинних законодавчих і регламентувальних вимог впливають або можуть впливати зацікавлені сторони, необхідно визначити зацікавлені сторони і вимоги їх щодо системи управління якістю надання адміністративних послуг.

Враховуючи викладене вище, на наше переконання, керівництву Центру надання адміністративних послуг міста Козятина необхідно демонструвати своє лідерство та свої зобов'язання щодо системи управління якістю надання адміністративних послуг, а також:

- брати на себе відповідальність за результативність системи управління якістю надання адміністративних послуг;
- забезпечувати розроблення політики у сфері якості надання адміністративних послуг та цілей у сфері якості надання адміністративних послуг та їхню узгодженість зі стратегічним напрямом і середовищем Центру;
- забезпечувати інтегрування вимог системи управління якістю надання адміністративних послуг в адміністративні процеси;
- сприяти використанню процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення;
- забезпечувати наявність ресурсів, потрібних для системи управління якістю надання адміністративних послуг;
- інформувати персонал про важливість результативного управління якістю надання адміністративних послуг та відповідності до вимог системи управління якістю надання адміністративних послуг;
- забезпечувати досягнення системою управління якістю запланованих результатів у сфері надання адміністративних послуг;
- задіювати, скеровувати та заохочувати персонал Центру, аби він робив внесок у результативність системи управління якістю надання адміністративних послуг.

На особливу увагу в контексті аспектів удосконалення, заслуговує ідея використання фасилітативного супроводу в управлінні Центром надання адміністративних послуг міста Козятина. Головна особливість полягає у тому,

що керівник-фасилітатор є носієм певних знань і технологій, що поліпшують процес функціонування Центру, тобто формує команду, модифікує її мікроклімат, оптимізує комунікативні процеси, що, в свою чергу, спрямовано на підвищення ефективності діяльності центру надання адміністративних послуг.

Керівник-фасилітатор у процесі управлінської діяльності повинен зосереджуватись не лише на досягненні результатів, але й на процесі та ставленні працівників до своєї діяльності, один до одного, отриманні почуття задоволення від власного внеску у загальний процес та кінцевий результат, що є основними складовими успіху будь-якої організації.

Визначимо принципи роботи керівника-фасилітатора центру надання адміністративних послуг:

- практика «обізнаності», що полягає у підвищенні обізнаності як в матеріальних, так і в нематеріальних питаннях, що мають значення для персоналу, розвитку вміння слідувати енергії групи, а також слухати, дивитися і відчувати й у результаті – приймати адаптивні управлінські рішення;
- залучення персоналу у процес, що передбачає не лише допомогу працівникам відчувати процес, а й у мінімізації уваги до власної персони й у результаті – дзеркальне відображення енергії, залученості та відвертості у спілкуванні «керівник-працівники»;
- забезпеченість процесу, що зумовлює пояснення працівникам процесу, процедури та результатів, з'ясування ролі кожного, формування загальних правил поведінки;
- практика «відстороненості» – недопуск стресових та критичних ситуацій;
- фокус на результаті, що передбачає повне залучення і активна участь персоналу в обговоренні процесу, процедур і кінцевого результату [25].

Зауважимо, що за умови використання фасилітативного супроводу в управлінні Центром надання адміністративних послуг міста Козятина як результат, відбувається спонтанна саморегуляція і автоматична перебудова в

ситуації прийняття нових цілей або контексту розвитку Центру.

Щодо питання розвитку персоналу Центру надання адміністративних послуг міста Козятина слід відзначити нагальну потребу у плані заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації адміністраторів Центру. Керівництву Козятинської міської ради пропонується розробити відповідний план заходів, а також графік навчання адміністраторів персоналу Центру надання адміністративних послуг міста Козятина суб'єктами надання адміністративних послуг – структурними підрозділами міської ради, що сприятиме удосконаленню системи надання адміністративних послуг загалом та підвищенню якості надання послуг.

Також слід запровадити регулярну практику обміну досвідом з центрами надання адміністративних послуг міст обласного значення, об'єднаних територіальних громад та ознайомлення адміністраторів Центру з кращими практиками функціонування центру надання адміністративних послуг (м. Івано-Франківськ, м. Луцьк, м. Вінниця) безпосередньо.

Отже, проблематика кадрового наповнення, а також управління професійною компетентністю і морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функціональних обов'язків в даний час потребують методичних розробок і рекомендацій щодо покращення процесу впровадження інноваційних управлінських технологій в діяльності центрів надання адміністративних послуг. Зокрема, якість управління, а також рівень професіоналізму управлінців визначають насамперед і питання впровадження адаптивного управлінського інструментарію, що відзначається актуальністю і різноплановістю й потребує подальшого опрацювання в контексті вітчизняних реалій.

Низький рівень запровадження спрощених механізмів передачі пакетів документів від Центру надання адміністративних послуг міста Козятина до суб'єктів надання адміністративних послуг (органів виконавчої влади) і навпаки для якісного оформлення адміністративних послуг, у тому числі засобами телекомунікаційного зв'язку (в електронному вигляді) зумовлює

необхідність формування програмно-технічної бази для передачі інформації (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв'язку) між органами влади в електронному вигляді. Це дозволить спростити процедуру, скоротить час і зменшить строк надання послуг. Одним із рішень має бути створення таких програмних модулів, які будуть взаємопов'язаними щодо використання інформації та результатів її обробки.

При цьому зазначимо, що на сучасному етапі впровадження е-врядування вказане проблемне питання перебуває на стадії вирішення. Відсутність конструктивної співпраці з боку окремих суб'єктів надання адміністративних послуг, в свою чергу, зумовлює повільні темпи інтеграції у діяльність Центру надання адміністративних послуг міста Козятина послуг реєстрації актів цивільного стану, пенсійних послуг та послуг з видачі посвідчень водія, паспорта громадянина України для виїзду за кордон та паспорта громадянина України у формі ID-картки, реєстрації транспортних засобів, реєстрації земельних ділянок.

Постає необхідність розробки ефективних форм взаємодії учасників процесу надання адміністративних послуг, зокрема Центру надання адміністративних послуг міста Козятина і суб'єктів надання адміністративних послуг (органів виконавчої влади). Координацію напрямків співпраці з іншими суб'єктами публічного управління буде детально розглянуто у підрозділі 3.2.

За результатами дослідження діяльності Центру надання адміністративних послуг відзначено низький рівень електронізації адміністративних послуг. Через Центр суб'єкти звернень можуть отримати on-line лише 29 видів адміністративних послуг.

Для реалізації основних положень Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні, необхідно сформувати ефективну систему надання адміністративних послуг в електронній формі.

Адміністративні послуги в електронному вигляді розподіляються за видами електронного подання, за сферою діяльності, за формою власності, за споживачами, за місцем отримання з точки зору клієнта та з точки зору

залучення в електронний сервіс [26, с. 40].

Також переведення адміністративної послуги в електронний вигляд дозволяє розглядати її з різних позицій для суб'єкта звернення. Найбільш важливим, з точки зору суб'єкта звернення, є місце отримання послуги.

Зауважимо, що формування ефективної системи надання електронних послуг в Україні передбачає насамперед їх доступність з одного місця – Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Портал інтегровано до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади як суб'єктів надання адміністративних послуг. Це дасть змогу подавати заяву та відповідні документи, необхідні для отримання послуги, до органів влади (міністерств, інших центральних органів влади та обласних державних адміністрацій) в електронній формі.

Також реалізовано кабінет суб'єктів надання послуг, який дає змогу надавачам отримувати замовлені на Порталі послуги та передавати замовникам результати їх надання та побудовано комплексну систему захисту інформації на Порталі.

Слід відзначити, що подальший розвиток Єдиного державного порталу адміністративних послуг та розширення переліку адміністративних послуг, які надаватимуться через портал в електронній формі за принципом «єдиного вікна», потребуватиме ряду функціонально-організаційних дій, зокрема:

- подальшої інтеграції до порталу інформаційних систем органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, згідно із єдиними вимогами щодо взаємодії цих систем із порталом;
- уніфікації вимог до запровадження електронних адміністративних послуг та інтерфейсів їх надання;
- визначення та закріплення на законодавчому рівні механізму електронної ідентифікації суб'єкта звернення для отримання електронних адміністративних послуг з урахуванням застосування альтернативних електронному цифровому підпису способів електронної ідентифікації.

Вирішення питання розширення переліку адміністративних послуг, які

надаватимуться через центри надання адміністративних послуг в електронній формі, потребує реалізації усіх етапів формування ефективної системи надання адміністративних та інших публічних послуг в електронній формі в Україні. На місцевому рівні в одному окремо взятому центрі надання адміністративних послуг збільшити кількість адміністративних послуг в електронній формі стане можливим лише після виконання усіх функціонально-організаційних дій, передбачених для розвитку Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

Використання зазначених інноваційних інструментів забезпечить адаптивне та результативне управління Центром надання адміністративних послуг міста Козятина, що, у свою чергу, дозволить комплексно вирішувати проблеми, подолати негативні тенденції та забезпечить удосконалення системи управління загалом.

3.2 Пропозиції щодо розробки імітаційної моделі функціонування ЦНАП на базі інноваційних управлінських технологій

За сучасних умов модернізації системи надання адміністративних послуг постає проблема розуміння природи інформаційно-аналітичного забезпечення управління як системи. Відповідно виникає необхідність створення інформаційно-аналітичного забезпечення управління, що дасть змогу вирішувати значний комплекс завдань, а саме: аргументувати прийняття управлінських рішень; одержувати інформацію, необхідну для визначення цілей і формування завдань управління; виявляти соціальні резерви та використовувати їх для підвищення ефективності діяльності та управління; швидко виходити із кризових і нестандартних ситуацій; розробляти концепції, проекти, програми, плани і прогнози; удосконалювати організацію і систему управління.

Сутність інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні сферою надання адміністративних послуг розглядається у двох площинах:

- проблемній, що визначає проблемне поле управління;

– методологічний, що відображає інструментарій одержання знання про проблеми і шляхи їх вирішення (рис. 3.3).

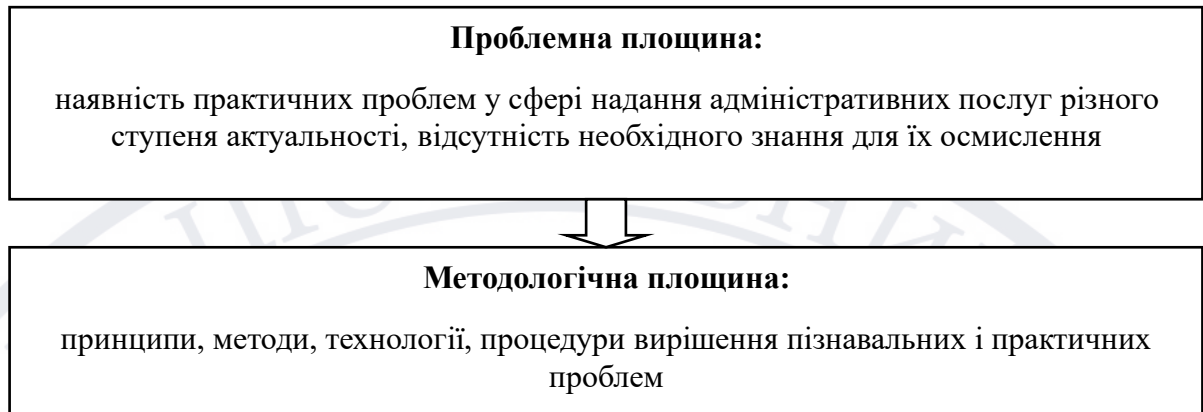


Рисунок 3.3 – Двоаспектна проблемно-методологічна природа інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні сферою надання адміністративних послуг

Джерело: Складено на основі [27, с. 50]

Слід зазначити, що метод моделювання є складовою методологічного аспекту інформаційно-аналітичної діяльності, яка допомагає розв'язувати комплекс проблем, що існують в управлінні сферою надання адміністративних послуг. Моделювання також визначають основним методом досліджень у всіх галузях знань і науково обґрунтованим методом оцінок характеристик складних систем, що використовуються для прийняття рішень у різних сферах управління.

Власне імітаційне (програмне) моделювання передбачає, що логіко-математична модель досліджуваного об'єкта є алгоритмом функціонування об'єкта, реалізованим у вигляді програмного комплексу для комп'ютера.

Застосування методів імітаційного моделювання у публічному управлінні дає змогу прогнозувати діяльність певних відділів та конкретних посадових осіб за допомогою використання найпростіших мов та інструментаріїв програм моделювання.

Слід відзначити, що дослідженню питання імітаційного моделювання для прийняття управлінських рішень присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. У цьому аспекті, на увагу заслуговують роботи Н. П.

Бусленка та Н. Н. Моїсєєва, які стали методологічною основою для розвитку імітаційного моделювання.

Н. П. Бусленко зазначає, що «методи імітаційного моделювання систем дають можливість для вирішення складних завдань, оскільки досліджувана система одночасно може містити елементи безперервної і дискретної дії та бути схильною до впливу багатьох випадкових факторів»[32]. Автор переконує, що за даними моделювання можна оцінити ефективність різних принципів управління, варіантів побудови керівних систем, а також їхню працездатність і надійність.

Н. Н. Моїсєєв називав імітаційним моделюванням відтворення на ПК за допомогою моделі складного керованого процесу у всіх доступних для формального опису деталях [28]. Ті змінні моделі, які не можна було описати формально, передавались в розпорядження фахівцям, що працюють з моделлю в діалозі з ПК. Одним з перших Н. Н. Моїсєєв зрозумів, що ПК нових поколінь, надаючи дослідникам засоби для оперативного втручання в процеси обчислень, забезпечують не лише нову технічну можливість, але й новий інструмент пізнання.

Також на думку Ю. Г. Карпова, імітаційне моделювання управлінської діяльності є методом дослідження, який полягає в імітації на комп'ютері процесу функціонування системи (об'єкта) чи окремих її елементів з використанням спеціалізованих програмних комплексів [29]. Сутність методу імітаційного моделювання полягає в розробленні таких алгоритмів і програм, які імітують поведінку реальної системи, її основні властивості та характеристики в необхідному для дослідження складі, обсязі й області зміни параметрів.

Розглянемо застосування імітаційного моделювання в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування на сучасному етапі, на прикладі використання системи GPSS для покращення роботи Центру надання адміністративних послуг міста Козятина.

Діяльність Центру сфері надання адміністративних послуг суб'єктам

звернень є одним з найважливіших напрямів діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та їх посадових осіб, які відповідно до своїх повноважень виступають суб'єктами надання адміністративних послуг.

Центр надання адміністративних послуг міста Козятина утворюється та ліквідовується на підставі рішення Козятинської міської ради. Центр є структурним підрозділом міської ради і підпорядковується у своїй діяльності міському голові (див. Додаток А).

Слід зазначити, що органи державної влади та місцевого самоврядування, використовуючи переваги новітніх інформаційних технологій, спроможні створювати якісно нові способи взаємодії між собою та громадянами, що, в свою чергу, підвищує ефективність управління загалом.

Використання сервісів електронного документообігу та електронної черги у процесі надання адміністративних послуг має на меті сприяти ефективній взаємодії суб'єктами звернень та суб'єктами надання адміністративних послуг, удосконаленню роботи ЦНАПу, ефективному формуванню та реалізації управління системою надання адміністративних послуг.

Саме з цією метою необхідно проаналізувати функціонування системи надання адміністративних послуг суб'єктам звернень, на ранніх етапах визначати можливі проблеми, пов'язані із перевантаженням різноманітних ресурсів у системі та приймати управлінські рішення щодо усунення проблем задля покращення якості роботи системи загалом.

Для аналізу ефективності функціонування створеної за допомогою GPSS системи надання адміністративних послуг суб'єктам звернень необхідно побудувати дерево цілей.

Для побудови дерева цілей системи нами застосовано метод забезпечення необхідних умов (рис. 3.4).

Зауважимо, що доцільність застосування імітаційного моделювання може бути зумовлена наявністю будь-якої із наведених нижче умов:

- не існує закінченої математичної постановки задачі (якщо така не

входить до складу імітаційної моделі, або не розроблені звичайні аналітичні методи вирішення сформульованої математичної моделі);

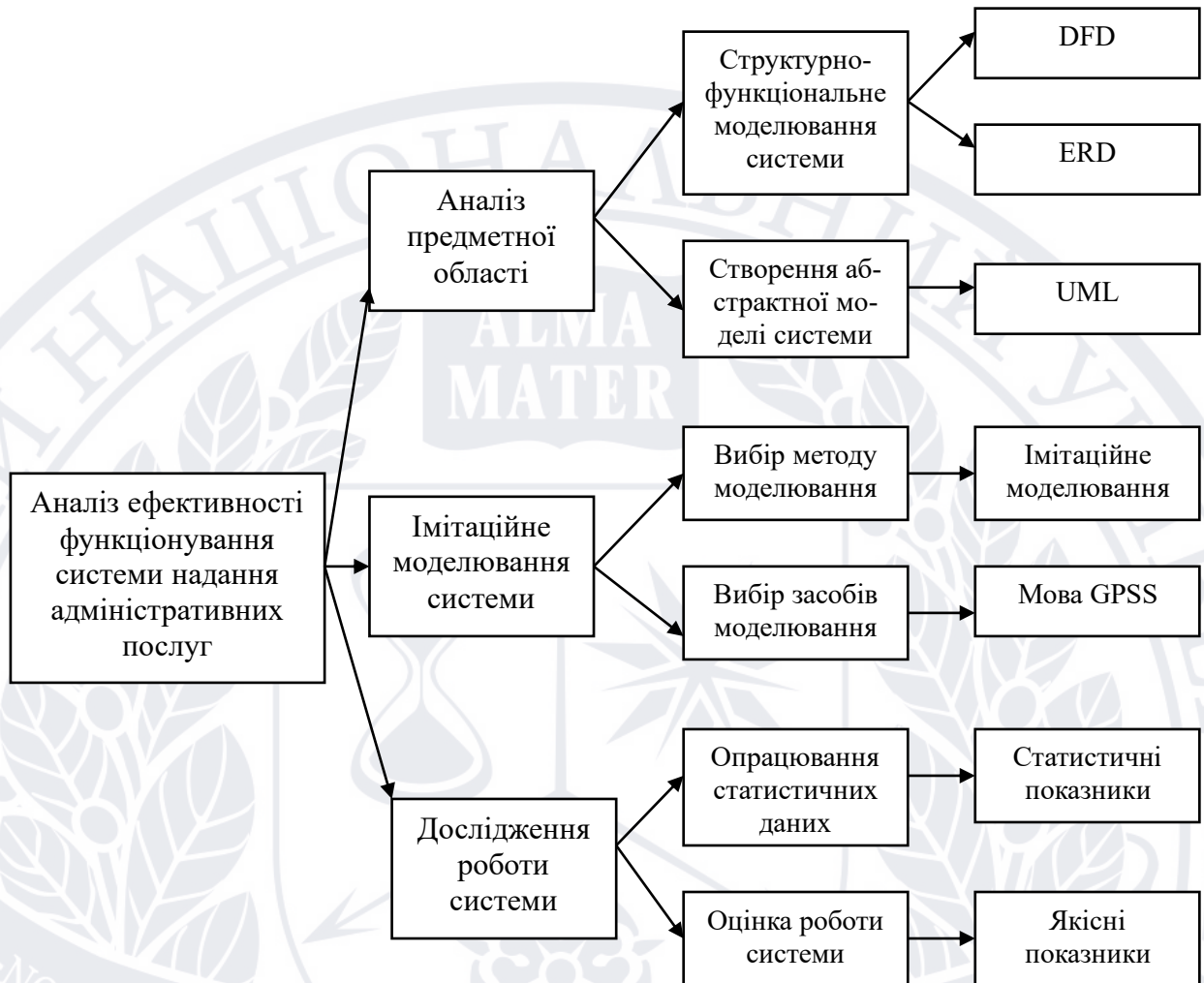


Рисунок 3.4 – Дерево цілей для побудови імітаційної моделі системи

Джерело: Складено на основі [30, с. 428]

- аналітичні методи є, але математичні процедури дуже складні і трудомісткі, тому імітаційне моделювання дає змогу простіше розв’язати задачу;
- крім оцінки встановлених параметрів, бажано провести спостереження за ходом процесу протягом певного періоду на імітаційній моделі;
- внаслідок можливих труднощів постановки експерименту імітаційне моделювання може стати єдиною можливістю спостереження за явищами в реальних умовах (при оцінці альтернативних проектів майбутніх систем);
- при довготривалій дії системи чи процесів може виникнути необхідність в стисканні шкали часу, імітаційне моделювання дає можливість

повністю контролювати час досліджуваного процесу, оскільки явище може бути сповільнене або пришвидшене [31, с. 589].

Для покращення та удосконалення системи управління у сфері надання адміністративних послуг, нами пропонується використання мови GPSS (General Purpose Simulating System – загально цільова система моделювання) та її реалізації GPSS Student для імітаційного моделювання функціонування Центру надання адміністративних послуг міста Козятина.

Слід зазначити, що система GPSS доволі універсальна в застосуванні і може успішно використовуватись в сфері надання адміністративних послуг.

У процесі імітаційного моделювання слід виділити етапи:

- формулювання проблеми (визначення цілей);
- визначення системи, встановлення обмежувальних факторів, вимірників ефективності системи надання адміністративних послуг;
- розроблення моделі (логіко-математичний опис моделюючої системи відповідно до поставленої проблеми);
- підготовка даних: ідентифікація, специфікація і збір даних;
- трансляція моделі з подальшим записом на ЕОМ;
- верифікація, оцінка точності і відповідності імітаційної моделі реальній системі / процесам надання адміністративних послуг;
- стратегічне і тактичне планування, визначення умов проведення експерименту з імітаційною моделлю;
- проведення експерименту – прогон імітаційної моделі на ЕОМ для отримання відповідної інформації (здійснення оцінки функціонування системи при заданих умовах, що, в свою чергу, вважаються факторами, а їх конкретне значення є відповідним рівнем);
- аналіз результатів, вивчення результатів імітаційного експерименту для розроблення рекомендацій щодо вирішення поставлених завдань;
- інтерпретація – формування висновків згідно з даними, отриманими шляхом імітації;
- документування і реалізація рекомендацій, отриманих на основі імітації.

Результатом роботи по імітаційному моделюванню функціонування Центру надання адміністративних послуг міста Козятина є готова до використання консолідована інформація, представлена у формі звіту, отриманого в процесі моделювання системою GPSS, що показує необхідні дані для прийняття рішень щодо удосконалення роботи Центру.

Звіт надасть можливість визначати навантаженість на одного адміністратора; середній час опрацювання ним звернення суб'єкта (надання консультації чи прийом заяви про надання адміністративної послуги та відповідного пакету документів і послідує занесення інформації у інформаційну систему «ВУЛИК»); середню кількість звернень суб'єктів, які адміністратор може опрацювати протягом дня та необхідність збільшення або зменшення чисельності працівників Центру надання адміністративних послуг міста Козятина та ін.

Як зазначалося вище, для програмної реалізації моделюючого алгоритму обрано мову GPSS як одну з найкраще пристосованих для імітаційної роботи систем масового обслуговування мов. Саме вона дає змогу реалізувати принцип послідовного проведення замовлень при мінімальних витратах часу.

Дамо короткий опис імітаційної моделі у вигляді GPSS-підходу на прикладі функціонування ЦНАПу міста Козятина. До адміністратора на рецепції звертаються суб'єкти звернень 2-х типів: за консультацією (розподіл інтервалів звернень: 5-10 хв.) та за консультацією і наданням адміністративної послуги (розподіл інтервалів звернень: 10-15 хв.). Обслуговування суб'єктів звернень адміністраторами ЦНАПу відбувається за принципом: «першим звернувся – першого обслужили». На консультацію затрачається $10 \text{ хв.} \pm 1 \text{ хв.}$, на консультацію та надання адміністративної послуги – $30 \text{ хв.} \pm 5 \text{ хв.}$

Побудуємо модель роботи ЦНАПу на GPSS за зібраними даними про суб'єктів звернень, що очікують в черзі. На етапі побудови моделі задану систему промодельовати за допомогою двох сегментів. Один з них моделює обслуговування лише консультацій, а інший – консультацій і надання адміністративних послуг. В кожному сегменті пара QUEUE-DEPART описує

одну й ту саму чергу на рецепції. Таким чином, пара блоків SEIZE-RELEASE описує в кожному з двох сегментів одне робоче місце адміністратора і моделює роботу адміністратора.

Таблиця 3.1 – Сукупність елементів моделі роботи ЦНАПу на основі GPSS-підходу

Елементи GPSS	Інтерпретація
Транзакти: 1-й сегмент моделі 2-й сегмент моделі 3-й сегмент моделі	Консультації Консультації і адмінпослуги Таймер
Робочі місця адміністраторів MST	Адміністратор
Черга MSTQ	Черга, використана для збору статистики про очікування суб'єктів звернень обох типів

Джерело: Складено самостійно та Додатку Б

За результатами реалізації запропонованої до використання моделі може надавати рекомендація щодо прийняття управлінського рішення про збільшення персоналу Центру надання адміністративних послуг міста Козятина, що, на наш погляд, дозволить значно скоротити час очікування суб'єкта звернень у черзі.

Зазначимо, що звіти в системі моделювання GPSS генеруються автоматично й містять великий масив інформації про роботу системи та інформацію про технічні засоби цієї системи.

Отже, застосування імітаційної моделі функціонування Центру надання адміністративних послуг міста Козятина на базі інноваційних управлінських технологій сприятиме, насамперед, ефективній взаємодії між суб'єктами звернень та суб'єктами надання адміністративних послуг, удосконаленню роботи ЦНАПу, ефективному формуванню та реалізації управління системою надання адміністративних послуг завдяки аналізу функціонування системи надання адміністративних послуг, за результатами якого можна буде визначати можливі проблеми, пов'язані із перевантаженням різноманітних ресурсів у системі, та приймати управлінські рішення щодо їх усунення та для покращення якості роботи системи надання адміністративних послуг загалом.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу сучасної системи управління центрами надання адміністративних послуг сформовано наступні висновки та визначено основні напрямки модернізації управлінських технологій з використанням інновацій для активізації роботи центрів надання адміністративних послуг.

Встановлено, що управлінська технологія виступає фактором внутрішнього середовища організації й пов'язана з організаційною структурою управління через поетапний процес операцій, що, в свою чергу, визначає кількість, послідовність і характер операцій, а також відповідні способи, прийоми, технічні засоби і врешті – оптимальні умови проходження процесу в часі та просторі.

Доведено, що основні умови реалізації управлінських технологій на сучасному етапі розвитку і модернізації системи публічного управління доцільно згрупувати у такі блоки: приватизація орієнтованих на ринок державних підприємств та напрямів діяльності держави; орієнтованість на клієнта; децентралізація управління; кардинальна зміна цілей і змісту діяльності державних установ, спрямованість не на виконання правил, інструкцій, циркулярів, а на досягнення визначених результатів.

Визначено, що на сучасному етапі в Україні продовжується процес пошуку ефективної системи публічної влади, що забезпечуватиме належну якість та результативність публічного управління, що зумовлює потребу впровадження інновацій в управлінській діяльності.

У роботі встановлено, що формування нормативно-правової бази застосування управлінських технологій та впровадження управлінських інновацій у публічному управлінні повинно відповідати вимогам до якості правової регламентації управлінського процесу, що, в свою чергу, забезпечить високу ефективність та результативність як на етапі впровадження управлінських інновацій, так і на етапі їх застосування.

Досліджено, що правове регулювання управлінської діяльності, зокрема у сфері застосування управлінських технологій, стосується не тільки визначення цілей та завдань органів публічного управління, їх компетенції, принципів побудови та функціонування, а й регламентації технології управління в межах організаційної структури як самої системи, так і її органів; визначення організаційно-правових форм та методів діяльності органів публічного управління.

Проаналізовано, що практика функціонування відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради характеризується актуальністю застосовуваних управлінських технологій, кінцевим результатом чого є оптимізація системи надання адміністративних послуг суб'єктам звернень Хмельницького району.

Визначено, що пріоритетними завданнями діяльності ЦНАПу є, насамперед, оптимізація системи надання адміністративних послуг суб'єктам звернень, котра передбачає підвищення доступності адміністративних послуг і прозорості роботи суб'єктів надання адміністративних послуг, підвищення рівня поінформованості суб'єктів звернень про порядок надання адміністративних послуг. У ЦНАПі, згідно з чинним Переліком адміністративних послуг (300 послуг), надаються основні послуги: консультаційні, реєстраційні, підготовка звітів про роботу ЦНАПу та оприлюднення їх на офіційному сайті Козятинської міської ради, інформаційні, реєстрація бізнесу та речових прав, реєстрація місця проживання, реєстрація дозвільних документів, надання послуг Держгеокадастру, видача результатів адміністративних послуг. Адміністративні послуги надаються за системою електронної черги з використанням електронного документообігу програмного комплексу «ВУЛИК». Протягом функціонування ЦНАПу проводилися заходи щодо приведення його роботи у відповідність до вимог нормативно-правових актів щодо надання адміністративних послуг.

Визначено, що результативність використання управлінських технологій у діяльності ЦНАПу за період 2015-2021 рр. оцінювалась за наступними

напрямами: організація роботи ЦНАПу та інтегрованість послуг; місце розташування ЦНАПу, вимоги до приміщення та його облаштування та інші зручності; персонал ЦНАПу; ефективність надання адміністративних послуг. За вказаний період кількість послуг, згідно з затвердженим Переліком адміністративних послуг, які надаються ЦНАП, зростає у 4 рази, що, в свою чергу, зумовлено зростанням кількості послуг, переданих для надання від органів виконавчої влади та структурних підрозділів Козятинської міської ради відповідно до вимог чинного законодавства України.

У ході проведеного дослідження відзначається зростання кількості наданих адміністративних послуг, суб'єктами надання яких є структурні підрозділи Козятинської міської ради, та зменшення кількості наданих послуг, суб'єктами надання яких є органи виконавчої влади, що зумовлено переданням послуг у сфері реєстрації до компетенції відповідних структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, яке відбулось відповідно до вимог чинного законодавства України. Кількість протермінованих справ становить менше 1% від загальної кількості наданих адміністративних послуг.

Спостерігається тенденція до зростання надходжень коштів у міський бюджет з одночасним зменшенням надходжень до державного бюджету. Така ситуація зумовлена зростанням кількості звернень та збільшенням переліку платних послуг, за якими звертаються у ЦНАП. Динаміка зростання надходжень коштів тісно пов'язана з динамікою зростання кількості послуг за досліджуваний період.

За результатами проведеного аналізу організаційного забезпечення відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради, а також оцінки дієвості використання управлінських технологій у діяльності ЦНАПу визначено ряд проблемних питань, вирішення яких сприятиме активізації роботи ЦНАПу та підвищенню ефективності надання адміністративних послуг.

Впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність Центру надання адміністративних послуг міста Козятина дозволить вирішити

вказані проблемні питання та забезпечить удосконалення системи надання адміністративних послуг загалом.

Для підвищення рівня управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг запропоновано систему адаптивного адміністрування та елементи оптимальних структур технології управління у сфері надання адміністративних послуг, що передбачає формування структур для програмно-цільових груп, що будуть орієнтовані на всі напрямки розвитку організаційної системи надання адміністративних послуг, а також враховуватимуть розвиток системи управління персоналом.

Застосування імітаційного моделювання в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування на сучасному етапі, наприкладі використання системи GPSS для покращення роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг» Козятинської міської ради сприятиме, насамперед, ефективній взаємодії між суб'єктами звернень та суб'єктами надання адміністративних послуг, удосконаленню роботи ЦНАПу, ефективному формуванню та реалізації управління системою надання адміністративних послуг.

Комплексне впровадження запропонованих заходів організаційного та технологічного характеру дасть змогу вирішити існуючі проблеми у сфері надання адміністративних послуг та забезпечить належну якість та результативність публічного управління.

Дотримання пропозицій та рекомендацій за результатами проведеного дослідження дозволить удосконалити управління системою надання адміністративних послуг у центрі надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. 2001. 327 с.
2. Платов В. Современные управленческие технологии. 2006. 383 с.
3. Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием. *ЭКО*. 2007. № 5. С. 130-149.
4. Смирнов Р. Г. Технологизация политики: дис. ... канд. полит. наук : 23.00.01 – теория и история политической науки. 2005. 180 с.
5. Гончарук В. А. Развитие предприятия. 2000. 208 с.
6. Альтшулер И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы. Методы и средства организационного инжиниринга. 2001.
7. Яцура М. Г. Визначення терміну «управлінська технологія». *Вісник СНУ ім. В.Даля*. 2011. №16 (170). С. 206–208.
8. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. 1992. 702 с.
9. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
10. Козюра І. В. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2018_22_17 (дата звернення: 17.04.2022).
11. Бутирська Т. О. Концептуальний аналіз принципів державотворення. *Гуманітарні науки : зб. наук. пр. Сер. : Педагогіка і психологія*. 2010. № 2. С. 64-83.
12. Holman P., Devane T. The Change Handbook: group methods for shaping the future. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San-Francisco, 1999. P. 7. URL: <https://www.bkconnection.com/static/The-Change-Handbook-EXCERPT.pdf> (дата звернення: 18.04.2022).
13. Егоршин А. П. Управление персоналом. 2005. 720 с.

14. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: кол. моногр., за заг. ред. Приходченко Л.Л.. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

15. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита. *Менеджмент за рубежом*. 1998. № 6. С. 95-104.

16. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти. К. : УАДУ, 2001. 302 с.

17. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління як складова соціальних технологій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op29> (дата звернення: 18.04.2022)

18. Шенгера О., Марковець О. Інформаційне моделювання роботи канцелярії в органах державної влади. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. Сер.: Інформаційні системи та мережі. 2014. № 805. С. 426-434.

19. Публічне управління в умовах інституційних змін: кол. моногр. за наук. ред. д. держ. упр. Войтович Р. В. та Ворони П. В.. Київ, 2018. 475 с.

20. Bertucci. Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works. 2006. P. 190 URL: https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2006%20Innovations%20in%20Governance_Replicating%20What%20Works.pdf (дата звернення: 25.04.2022).

21. Public management developments: Survey. Paris: OECD Publications, 1993. 39 p. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(93\)63&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(93)63&docLanguage=En) (дата звернення: 25.04.2022).

22. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Методологічні засади забезпечення якісного надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 1 (60). Харків: ХарРі НАДУ «Магістр», 2018. С. 39-46.

23. Тимощук В. Адміністративні послуги: посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні-DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.

24. Корецький М. Х., Сізоненко С. В. Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг. *Економічний журнал ОПУ. Сер.: Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг*. 2018. № 3 (5). С. 40-47. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No3/40.pdf> (дата звернення: 28.04.2022).

25. Корнієцький О., Орел А. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45-51.

26. Артамонова Н. С., Артамонов Є. В. Інноваційні управлінські технології в системі е-урядування. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: матеріали доповідей інтернет-конференції, 15 жовтня 2015 року. Одеса, 2015. С. 40-42. URL: <http://economics.opu.ua/files/science/2015/40.pdf> (дата звернення: 29.04.2022).

27. Кузнякова Т. В. Моделювання як аналітичний метод у державному управлінні. *Вісник НУЦЗУ. Сер.: Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 49-56.

28. Карпов Ю. Г. Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование. 2006. С. 251-259.

29. Шенгера О., Марковець О. Інформаційне моделювання роботи канцелярії в органах державної влади. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. Сер.: Інформаційні системи та мережі. 2014. № 805. С. 426-434.

30. Кулинич М. Б. Імітаційне моделювання в контексті управлінського аналізу. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2009. № 647. С. 587-590.

31. Бусленко Н. П. Математическое моделирование производственных процессов на цифровых вычислительных машинах. 1964. С. 36-50.

32. Моисеев Н. Н. Имитационные модели. 1972. С. 259-270.

33. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2022).

34. Козятинська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://komr.gov.ua/> (дата звернення: 8.05.2022).



ДОДАТКИ

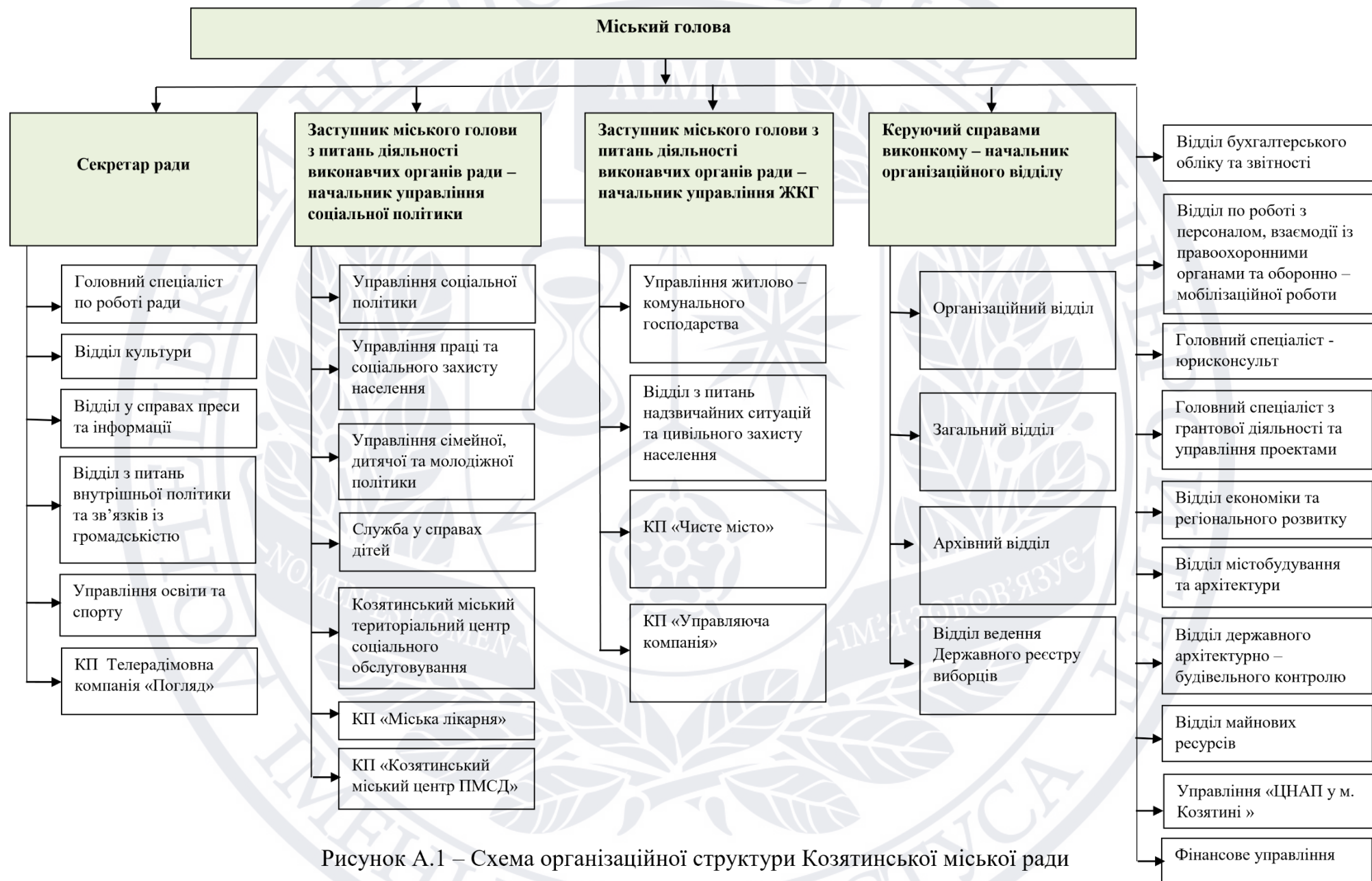


Рисунок А.1 – Схема організаційної структури Козятинської міської ради

ДОДАТОК Б

Опис програми реалізації моделі роботи ЦНАПу
на основі GPSS-підходу

Одиниця модельного часу – 1 хв.

GENERATE	5,10	прихід суб'єктів звернень за консультацією
QUEUE	MSTQ	приєднання до черги
SEIZE	MST	перехід до робочого місця адміністратора
DEPART	MSTQ	вихід з черги
ADVANCE	10,1	консультація у адміністратора
RELEASE	MSTQ	звільнення адміністратора
TRMINATE	0	вихід з ЦНАПу
* <i>ADVISE AND ADMINISTRATIVE SERVICE</i>		
GENERATE	10,15	прихід суб'єктів звернень за консультацією та адміністративною послугою
QUEUE	MSTQ	приєднання до черги
SEIZE	MST	перехід до робочого місця адміністратора
DEPART	MSTQ	вихід з черги
ADVANCE	10,1	консультація у адміністратора
ADVANCE	30,5	адмінпослуга у адміністратора
RELEASE	MSTQ	звільнення адміністратора
TRMINATE	0	вихід з ЦНАПу
* <i>TIMER</i> (сегмент таймера)		
GENERATE	480	транзакт – таймер проходить в момент 480
TRMINATE	1	завершення прогону
START	1	