

**ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАДАННЯ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ  
ЯК ПРАВОВА ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Думанська К. С., Желавська Н. В.**

**ВСТУП**

Процеси регіональної децентралізації, організації та електронізації адміністративного управління шляхом надання адміністративних послуг має велике соціальне значення, оскільки забезпечує широким спектром можливостей та адміністративно-юридичною підтримкою громадян України. Найбільш зручною та ефективною формою організації надання адміністративної підтримки є центри надання адміністративної підтримки (ЦНАП). Питання оптимізації мережі функціонуючих центрів надання адміністративних підтримки (надалі – Центрів) шляхом цифровізації та електронізації послуг населенню, підбору працівників, дослідження та аналізу ринку потреб громадян, надання клієнтської підтримки набуло особливого значення від початку війни в Україні та стає дедалі актуальнішим. За умов появи проблеми забезпечення населення України на тимчасово окупованих територіях адміністративною підтримкою від консультацій з оплати комунальних послуг і відправлення посилок до перевезення громадян у безпечні регіони, нагальна необхідність розширення цифрового простору сфери діяльності ЦНАП щоденно зростає.

Сьогодні в економіко-соціальному просторі Україні триває реформа державного управління, що вирішує проблеми побудови сервісо-орієнтованої держави, яка надає зручні послуги громадянам. До ключових результатів цієї реформи Кабінет Міністрів України відносить організацію та удосконалення цифрового простору та електронної основи розвитку мереж ЦНАП із розширенням переліку послуг, здійснення цифрової трансформації адміністративних послуг, створення та запуск Єдиного державного вебпорталу електронних послуг [3; 4]. Верховна Рада України також прийняла урядовий законопроект «Про адміністративну процедуру» (реєстр. № 3475) [8], що забезпечило правовою підтримкою надання адміністративної допомоги громадянам та змусило місцеві органи самоврядування потурбуватися про контроль прозорості та якості надання послуг.

У процесах оптимізації адміністративного менеджменту країни світу приділяють значну увагу питанням фінансової грамотності населення, пов'язаним з управлінням, забезпеченням умов ефективного функціонування недержавного сектору економіки, розвитку людини як свідомого громадянина, який знає свої права та обов'язки і користується знаннями для забезпечення власного добробуту. На державному рівні ухвалюються рішення, що сприяють формування громад, їх фінансування та проведення роз'яснювальної роботи у напрямі користування послугами фінансових установ (банків, страхових організацій, інвестиційних фондів, центрів адміністративної підтримки тощо), розробляють заходи, спрямовані на підтримку фінансової грамотності населення [10; 11; 12; 13; 14].

За умов необхідності підтримки постійних комунікативних зв'язків з громадянами України, що перебувають на тимчасово окупованих територіях, розвиток ЦНАП визнано прогресивною формою соціально спрямованої підтримки, що потребує розширення спектру електронних послуг. Проблеми створення та діяльності ЦНАП знайшло відображення у Законі України «Про адміністративні послуги» [7; 8], проте багато питань сьогодні не визначено чинним законодавством України, що значно ускладнює процеси досягнення успіхів та високих результатів адміністративної підтримки у формі надання відповідної документації громадянам України та забезпечення їх життєво важливою інформацією. До таких питань, у першу чергу, належать:

- визначення ролі адміністративного менеджменту стосовно розвитку пріоритетних напрямів місцевих адміністрацій в процесі підтримки постраждалих від бомбардувань;

- створення сприятливих умов на тимчасово окупованих територіях та у постраждалих регіонах для ефективного надання адміністративної підтримки населенню;

- розробка механізмів зниження підприємницького ризику на ринку державного управління;

- уточнення ролі та функцій держави у процесах сприяння соціальному розвитку суспільства та підвищення його внеску у розвиток соціальної політики.

Дослідженням проблеми надання адміністративних послуг на тернах України приділяли увагу такі вчені, як К. К. Афанасьєв, І. І. Бригілевич, В. М. Гаращук, Е. Ф. Демський, В. В. Засадко, Л. Є. Кисіль, І. Б. Коліушко, Г. М. Писаренко, В. П. Тимощук, що виявили брак правової та програмної підтримки надання адміністративних послуг населенню. З наукової точки зору потребують подальшого вивчення та уточнення поняття фінансової грамотності, муніципальних та

адміністративних послуг, не знайдено єдиного підходу до розуміння сутності публічного адміністрування, існують суперечки стосовно шляхів та способів застосування програмних технологій в адмініструванні ЦНАП як суб'єктами надання послуг населенню. Особливу увагу слід приділити пошуку механізмів підвищення якості адміністративного менеджменту у центрах надання адміністративної підтримки та органах місцевого самоврядування.

Недостатнє виконання функцій адміністративного менеджменту з боку місцевих адміністрацій стосовно соціального розвитку та фінансової грамотності населення спричиняє нестабільну підтримку тих, хто потребує негайного забезпечення соціально-економічних потреб. Особливо за умови військової агресії, соціально-економічна ситуація спонукає представників територіальних громад до самостійного пошуку механізмів пристосування до реальних умов та підвищення ефективності роботи ЦНАП, створення нових центрів адміністративної допомоги та переведення їх у режим постійної підтримки громадян за допомогою цифрових додатків, мобільних гарячих ліній, електронних порталів тощо. Реальні тенденції погіршення соціально-гуманітарної ситуації в Україні у зв'язку з військовою агресією, посилили значення та необхідність роботи ЦНАП для забезпечення комфортного перебування тимчасово переміщених осіб та переселенців у всіх регіонах України.

#### **4.1. Вирішення проблем фінансової грамотності шляхом цифровізації адміністративного менеджменту надання послуг населенню**

Нові умови життя громадян та соціально-економічного розвитку України в умовах війни спричинили необхідність пошуку відповідних шляхів вирішення питань швидкого та ефективного забезпечення населення послугами зв'язку, транспортних перевезень, фінансових операцій, забезпечення пенсіями та соціальною підтримкою відповідних груп населення. Нагальна необхідність підвищення ефективності та забезпечення швидкості роботи центрів надання адміністративної підтримки зумовило мету здійснених у монографії досліджень.

Отже, метою даної роботи є формування шляхів забезпечення фінансової грамотності надання послуг населенню на основі розширення цифрових можливостей адміністративного менеджменту центрів надання адміністративної допомоги.

Центральною проблематикою здійснених досліджень стали інструменти адміністративного менеджменту ЦНАП у процесі цифровізації допомоги населенню у м. Хмельницькому та Хмельницькій

області шляхом забезпечення соціально-правової підтримки та фінансової грамотності у аспектах застосування цифрових технологій та програмного забезпечення процедури надання послуг.

Нагальна необхідність функціонування ЦНАП у регіонах України, особливо віддалених від міст та важкодоступних територіально, географічно і технічно, спричинила формування сучасної моделі самоврядування на основі принципів децентралізації та наближення якісних послуг до людей шляхом поєднання їх надання через цифрові додатки, в тому числі, додаток «Дія». Швидкі успіхи в цьому напрямі стали можливими, зокрема завдяки державній підтримці та сприянню міжнародних партнерів на адміністративну та юридичну допомогу у процесі створення територіальних громад в містах та селах, фінансування їх технічного та програмного забезпечення. За даними Міністерства Соціальної політики України від 2017 року було підписано низку меморандумів про співпрацю між представниками 12 об'єднаних територіальних громад України із компанією SKL International стосовно створення в цих громадах центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), як механізмів забезпечення відповідних послуг населенню на місцях [5; 12]. Особливу увагу з фінансування технологічного та програмного забезпечення цифрового розвитку надання адміністративних послуг іноземними партнерами було приділено м. Білозірка Черкаської області з надання допомоги на створення віддаленого робочого місця та м. Славути у Хмельницькій області з надання допомоги на створення мобільного робочого місця та мобільного додатку.

Згідно проведених досліджень необхідно зазначити, що інструментарій адміністративного менеджменту процесів децентралізації та організації самоврядування на регіональному рівні та рівні територіальних одиниць в Україні сьогодні забезпечують можливість виходу на стандарти адміністративної та фінансової грамотності країн Європи, що значно спрощує процеси співпраці з європейськими партнерами в межах інвестиційних Програм територіального розвитку та регіональної розбудови України [13; 14; 17; 18]. Шляхом запровадження наведених нижче інструментів адміністративного менеджменту, відбувається перехід процесів надання адміністративної підтримки населенню на якісно вищий рівень наближення до потреб людей, пришвидшення здійснення кожної послуги у часі та просторі, розширення спектра послуг через електронні додатки у домашніх гаджетах.

Серед інструментів адміністративного менеджменту надання адміністративно-консультативних послуг населенню автори виділили такі як:

1. Оптимізація управління персоналом ЦНАП у формі підвищення фінансової та цифрової грамотності.

2. Проведення роз'яснювальної роботи з клієнтами консультативних центрів стосовно встановлення та застосування мобільних додатків із послугами.

3. Створення інклюзивних консультативних відділів для роботи з клієнтами похилого віку та з клієнтами, що мають особливі потреби.

4. Забезпечення Центри надання адміністративної допомоги електронною технікою у достатній кількості.

5. Розширення практики мобільних ЦНАП у віддалених та важкодоступних районах України.

Практичне застосування наведених інструментів адміністративного менеджменту відбувається на основі досвіду провідних світових систем надання адміністративних послуг. На даний час, рішення адміністративних питань у Центрах в значній мірі залежить від рівня європейського досвіду органів місцевого самоврядування у напрямі адміністративного менеджменту, оскільки тільки від рішень влади залежить раціональність застосування ресурсів кожної окремої територіальної одиниці. За відсутності ініціативних і зацікавлених працівників, а також відповідного досвіду, у роботі центрів надання адміністративних послуг у областях України існують проблеми, серед яких автором виділено такі як, відсутність кваліфікованих кадрів, відсутність електронного обладнання у приміщеннях з надання послуг, відсутність фінансової грамотності працівників Центрів, брак фінансування та низький рівень інформаційного забезпечення користувачів. Саме тому у процесі проведення реформи з децентралізації необхідно не лише застосовувати досвід Європейських країн, але й враховувати особливості та ресурсні можливості кожної адміністративної одиниці, формувати власну стратегію надання адміністративних послуг населенню, застосовувати дієві інструменти адміністративного менеджменту в управлінні Центрами.

Для вирішення наведених проблем та виконання завдання розширення спектра цифоролізації надання адміністративних послуг, одним зі шляхів вирішення є приєднання ЦНАП до Державної програми «Україна у смартфоні» та загальної політики електронізації послуг.

Державної програми «Україна у смартфоні» передбачає реалізацію таких принципів:

- принцип єдиних технічних стандартів;
- принципу розширення цифрових можливостей;
- принцип орієнтованості на інтереси і потреби споживачів.

Реалізація принципу єдиних технічних стандартів відбувається у формі розробки та впровадження технічних регламентів, стандартів, єдиних форматів та протоколів, узгоджених з відповідними міжнародними документами, що стосуються стандартизації та уніфікації діяльності органів влади, надання ними адміністративних послуг населенню, формування електронних інформаційних ресурсів, електронного документообігу, електронного цифрового підпису. Відсутність ґрунтовної законодавчої бази з формування цифрового простору адміністративних послуг в Україні ускладнює дотримання принципу розширення цифрових можливостей. Процедура практичного впровадження електронного адміністративного менеджменту та надання адміністративно-консалтингових послуг населенню ускладнюється також через збільшення кількості різних інформаційних систем, що не корелюють між собою.

Для реалізації принципу розширення цифрових можливостей необхідно розглядати розробку типових елементів електронного адміністративного менеджменту (наприклад, електронне міністерство, регіон, місто, селище), оскільки процедури типізації та уніфікація електронного адміністрування дають можливість вирішити не тільки проблему сумісності різних її складових, але й суттєво зменшити витрати на їх розробку, впровадження та експлуатацію, підвищити надійність системи, забезпечити безперешкодний обмін інформацією та сервісами між системами.

Забезпечення реалізації принципу орієнтованості на інтереси та потреби споживачів адміністративних послуг передбачає концентрацію зусиль органів публічної влади з надання якісних та своєчасних адміністративних послуг фізичним та юридичним особам. Зазначений принцип відображає основний зміст, сутність та спрямованість електронного адміністративного менеджменту. Згідно принципу орієнтованості на інтереси та потреби споживачів, держава на законодавчому рівні повинна чітко визначити перелік адміністративних послуг, алгоритми їх надання ЦНАП та отримання клієнтами, формування технологій здійснення послуг у дистанційному режимі за допомогою додатків і програм, простих у використанні та зрозумілих для клієнтів різного віку, забезпечити оперативний та надійний доступ до послуг клієнтам з різних регіонів України.

Таким чином, запровадження принципів Державної програми «Україна у смартфоні» передбачає забезпечення рівних права всіх громадян на доступ до публічної інформації, отримання адміністративно-консалтингових послуг та створення ефективної

системи моніторингу потреб споживачів послуг та якості їх надання на державному та регіональному рівнях.

У режимі забезпечення фінансової грамотності надання адміністративних послуг радники та експерти ЄС з питань Євроінтеграції України пропонують застосування міжнародної Програми надання адміністративних послуг у процесі здійснення адміністративного менеджменту ЦНАП.

Міжнародна Програма надання адміністративних послуг [17; 18] пропонує розширення спектра функціонування ЦНАП у таких напрямках:

1. Надання територіальним громадам повноважень самостійного вирішення питань створення, структури, асортименту послуг та особливостей функціонування ЦНАП, що забезпечує зосередження на нагальних потребах населення у адміністративних послугах на території громади.

2. У малих за кількістю мешканців та територією громадах та їх ЦНАП введення посад «чистих» адміністраторів та визначення їх кількості має вирішуватися органами самоврядування згідно раціонального навантаження на кожного працівника ЦНАП та організацію в цілому (згідно п. 5, ч. 1 ст. 26 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [12]).

3. Оптимізація адміністрування фронт-офісів та бек-офісів ЦНАП шляхом їх укрупнення під керівництвом однієї особи та фокусування у єдиній структурі посадових осіб, що значно спрощує спосіб контролю керівництва за якістю надання послуг громадянам.

Здійшені дослідження показали, що запровадження у дію Українських центрів надання адміністративної допомоги основних Положень міжнародної Програми надання адміністративних послуг не тільки підвищують рівень фінансової грамотності користувачів та працівників Центрів, але й створюють можливість формування збалансованої системи адміністративного менеджменту територіальних громад в напрямках роботи з населенням та для населення з урахуванням інтересів, запитів та вимог громадян.

#### **4.2. Впровадження цифрових технологій у практику адміністративного менеджменту в центрах надання адміністративних послуг населенню**

За результатами досліджень виявлено, що ключовим питанням оптимізації надання адміністративно-консалтингових послуг населенню є впровадження електронних технологій у практику адміністративного менеджменту в процесі діяльності ЦНАП. У Центрах надання послуг м. Хмельницького та Хмельницької області виявлено брак швидкості

обслуговування клієнтів, утворення фізичних черг у приміщеннях Центрів, що викликає незадоволення громадян через невчасне оформлення документації, а також зрив термінів виконання договорів між фізичними особами або фізичними та юридичними особами.

Рішенням зазначеної проблеми, з точки зору авторів, є запровадження у діяльності ЦНАП системи електронної черги, що функціонує в автоматичному режимі і працівники Центру не мають технічної можливості впливати на її роботу. За наявності електронних черг, процедуру їх роботи необхідно оптимізувати у частині запису на чергу шляхом надсилання повідомлення-підтвердження з номером талону на електронну пошту, яку вказує людина при реєстрації, оскільки наразі не виключено можливості подвійного/потрійного запису за відсутності розуміння клієнтом факту реєстрації, що обмежує можливості реєстрації для клієнтів, що прийшли пізніше. On-line-запис у електронну чергу здійснюватиметься на 5 днів наперед, а запис на кожен наступний день система відкриває о півночі (00 год.), коли у даний період клієнт може обрати для себе зручний час запису.

Наприклад, для здійснення послуги оформлення паспорту (внутрішнього або закордонного) клієнт має особисто довідатися про набір відповідних документів, щоб зібрати їх на день подачі, оскільки у кожному окремому випадку існує особливий пакет документів, з яким можна ознайомитися на сайті ЦНАП (<https://cnap.khm.gov.ua/posluhytsentru>). За посиланням сайту клієнт обирає вибрати надавача послуги (Хмельницький відділ УДМС України в Хмельницькій області), відкриває сторінку саме того паспорта, що підходить для оформлення та завантажує інформаційну картку. В свою чергу, працівники рецепції ЦНАП та працівники відділу надання відповідних послуг надають усні консультації та інформаційні листівки з роз'ясненнями стосовно користування послугою або електронним додатком [2].

Оплата за оформлення паспорту здійснюється через банки, а реквізити для сплати можна замовити безпосередньо у електронному відділі та на сайті ЦНАП. Процес видача паспортів здійснюватиметься у певний період часу (з 14 до 16 год.) з понеділка по четвер та у п'ятницю (з 13 до 15 год.) особисто замовнику згідно біометричних даних та тому з батьків, хто був представником інтересів дитини при оформленні паспорта. Подібна процедура оформлення є незручною для клієнтів, тому й з'явилася нагальна потреба в третій робочій станції видачі паспортів у м. Хмельницькому, яка забезпечить можливість значно збільшити прийом документів та безперебійну видачу оформлених паспортів, що збільшить дохід до місцевого бюджету майже до 6000000 грн. У такому випадку очікувані результати роботи відділу



оформлення та видачі паспортів з 3 робочими станціями (за умов середнього завантаження на 1 робочу станцію – до 15 клієнтів на день) сумарно надасть дохід у розмірі близько 6663327 грн за місяць [2].

Активна робота з організації та розбудови Центрив в м. Хмельницькому спрямована на подальшу реалізацію загально-державного курсу підвищення рівня фінансової грамотності населення та оптимізації менеджменту сфери адміністративних послуг з метою забезпечення доступності та зручності електронних послуг для фізичних та юридичних осіб, забезпечення прозорості діяльності місцевих органів самоврядування, створення сприятливих умов для забезпечення громадянина України первинною документацією із безконтактним електронним носієм та запобігання корупції з приводу оформленням документації.

Авторами запропоновано заходи з удосконалення адміністрування ЦНАП м. Хмельницького на онові розробленого концептуального плану реорганізації Центру Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом запровадження у такий послідовності, а саме:

1. Оптимізація діяльності ЦНАП шляхом цифровізації її структури шляхом створення спеціалізованого для роботи в цифровому форматі відділу зі спеціалістами з питань створення спеціальних програм та додатків з оформлення та відправлення клієнту цифрової документації у електронному режимі, надання консультативних послуг on-line, формування та координації електронної черги, координування оформлення заявок та відправлення Internet-замовлень через поштові відділення у різних регіонах України та за кордоном.

2. Уніфікація адміністративного менеджменту Центру надання адміністративних послуг у формі об'єднання керівних функцій у єдиній особі, що замінить кілька відділів з їх керівниками.

3. Оновлення умов функціонування Центру надання адміністративних послуг шляхом запровадження цілодобового графіку надання послуг у режимі 24/7 на основі чергування працівників цілодобового call-центру в on-line форматі.

4. Оптимізація процесу надання адміністративних послуг через усі можливі електронні режими роботи (месенджери, електронна пошта, call-центри).

5. Підвищення якості процесів надання адміністративних послуг шляхом підбору висококваліфікованих працівників з достатнім рівнем цифрової грамотності, зацікавлених у наданні якісних послуг населенню.

6. Підвищення кваліфікації та мотивації працівників центру надання адміністративної допомоги шляхом фінансових заохочень у формі преміювання.

7. Оновлення технічного забезпечення Центрів у м. Хмельницькому та їх філій у районах.

8. Удосконалення процесу фінансування діяльності ЦНАП за рахунок коштів міського бюджету шляхом укладання виконавчим комітетом Хмельницької міської ради окремих угод з клієнтами Центру.

9. Прискорення процедури оприлюднення результатів оптимізації роботи ЦНАП через Управління надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради для громадян міста та області.

10. Розширення спектру послуг клієнтського простору за рахунок підключення користувачів до електронних додатків, створення формату «Єдине вікно» у режимах on-line та off-line обслуговування, забезпечення безперебійної комунікації з поштовими відділеннями для надання всіх можливих послуг зв'язку.

З огляду на запропоновані заходи з оптимізації адміністративного менеджменту ЦНАП м. Хмельницького та області у формі підвищення рівня цифровізації та фінансової грамотності, необхідно зауважити на значенні приведення способів обслуговування громадян до європейських стандартів якості. Оскільки підвищення якості надання адміністративних послуг є одним з провідних напрямів адміністративної реформи в Україні у зв'язку з наявністю нагальної потреби створення вітчизняних стандартів адміністративних послуг національного рівня, у форматі єдиної системи вимог до якості надання адміністративно-консультативних послуг населенню першочерговим питання є підвищення комфорту, прозорості та швидкості обслуговування громадян. Удосконалення інструментів адміністративного менеджменту ЦНАП передбачає забезпечення контролю якості надання послуг шляхом запровадження громадського моніторингу та здійснення клієнтського моніторингу згідно визначення чітких критеріїв оцінки якості надання відповідних послуг. В свою чергу, серед критеріїв якості надання адміністративних послуг необхідно виділити низку ключових, таких як результативність, доступність, своєчасність, удосконалення порядку оплати адміністративної послуги [7; 8; 10; 11; 18]. Також зауважимо, що посилення значення спроможності вітчизняних громадських організацій спостерігати за діяльністю представників влади стає основним чинником підвищення довіри громадян до представників місцевої адміністрації.

## **ВИСНОВКИ**

За результатами досліджень варто констатувати факти спрощення комунікації представників місцевої адміністрації у сферах обслуговування із громадянами, підвищення рівня доступності адміністративних послуг та консультативних можливостей на рівні місцевих органів самоврядування та адміністрацій громад. З іншого боку, існує певний спектр адміністративно-консультативних послуг з боку представників адміністрацій та Центрів, що свідчить про наявність бюрократичних процедур і підходів, які значно знижують швидкість та якість надання послуг.

З метою забезпечення оптимізації адміністративного менеджменту країнами ЄС створено Програму, спрямовану на підтримку реформи децентралізації, провідним аспектом якої є створення центрів надання адміністративних послуг у регіонах країн. Експерти Програми наголошують на забезпеченні високої якості надання адміністративно-консалтингових послуг населенню, на територіальній доступності послуг та оперативності обслуговування громадян. В межах партнерської співдружності з країнами ЄС, Україна запозичила ідею створення ЦНАП у різних регіонах, містах, селищах, територіальних громадах задля спрощення процедур оформлення первинної документації (паспорт, свідоцтво про спадщину, право на власність, різні види договорів між фізичними та юридичними особами). В свою чергу, цифровізація найбільш актуальних для громадян та представників бізнесу адміністративно-консультативних послуг забезпечує не лише їх зручність, доступність, швидкість та підвищення рівня фінансової грамотності, але й допомагає мінімізувати корупційні ризики на рівні місцевих адміністрацій та у самих Центрах. Таким чином, першочерговими шляхами оптимізації адміністративного менеджменту ЦНАП є підвищення якості надання адміністративних послуг шляхом розширення спектру on-line послуг, що забезпечить створення зручних та комфортних умов обслуговування клієнтів, спрощення процедур отримання документів, економію часу та довіру до роботи місцевих адміністрацій та представництв територіальних громад.

Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради застосовує спосіб надання адміністративних послуг через адміністраторів, перевагою якого є забезпечення запобігання корупції шляхом прозорості послуги за відсутності контакту клієнта з виконавцем, коли документи приймаються за описом, а адміністративні рішення надають за графіком згідно запису. Відповідальний адміністратор повідомляє клієнта про прийняття рішення стосовно його замовлення шляхом телефонного, поштового, електронного зв'язку [2].

На офіційному веб-сайті управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради за адресою: <https://cnap.khm.gov.ua/>, можна отримати інформацію щодо місця розташування центру надання послуг, а також ознайомитись з графіком роботи та переліком адміністративних послуг, перевірити стан виконання послуги, здійснити попередній запис на прийом до адміністратора, обрати зручний період прийому (дату та час). Адміністративні послуги можуть бути наданими на платній та безоплатній основі відповідно до чинного законодавства України стосовно надання послуг населенню, що підвищує активність громадських замовлень послуг з оформлення первинної документації, надання адміністративно-консультаційних послуг, забезпечення швидкого та якісного зв'язку з необхідними клієнту регіонами та територіями України саме за допомогою ЦНАП міста.

### **АНОТАЦІЯ**

Розвиток програмування та електронних технологій формує нагальну необхідність їх застосування у різних сферах діяльності людини з метою її спрощення шляхом економії часу на здобуття інформації, здійснення зв'язку, виконання робіт та послуг, оформлення документації. Оскільки сфера надання послуг є чутливою до змін умов обслуговування клієнта, у період воєнного стану надзвичайної актуальності для населення набувають адміністративні послуги у режимі віддаленого надання за допомогою електронних додатків, електронного листування, обміну інформацією та документами через месенджери та СМС повідомлення. Крім того, обізнаність громадян України з фінансових, адміністративних та консалтингових питань забезпечує кожній людині можливість не бути ошуканими та одержати якісні послуги згідно чинного Законодавства. Таким чином, здійснені авторами монографії дослідження проблеми оптимізації адміністративного менеджменту ЦНАП шляхом розширення спектру послуг у електронному форматі та реорганізації Центрів з урахування цифровізації послуг, надають можливість громадянами України підвищувати рівень фінансової та адміністративно-консалтингової грамотності та користуватися послугами оформлення первинної документації, консультаціями представників публічного управління у найбільш зручний для себе спосіб, що в цілому підвищують рівень якості наданих послуг.

## Література

1. Воєнний стан: громадянам та бізнесу. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=bf729cc-a858-4dea-80eb-bb5844b1223e&tag=ReiestrAdministrativnihPoslug>
2. Думанська К. С., Шелестюк О. М. Аналіз асортименту адміністративних послуг, що надає ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. *Зб. наукових праць «Економіка XXI століття: проблеми та перспективи»*. 2022. Вип. 5. С. 52–58.
3. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали Наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2009. 224 с.
4. Запрацював Єдиний веб-портал державних послуг. URL: <http://lexinform.com.ua/v-ukraini/zapratsyuvav-yedynyj-veb-portal-derzhavnyh-poslug>
5. Офіційний сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України. URL: [https://thedigital.gov.ua/cnarp/Perelik\\_usih\\_naselennih\\_punktiv](https://thedigital.gov.ua/cnarp/Perelik_usih_naselennih_punktiv)
6. Перелік адміністративних послуг, які надаватимуться в ЦНАП під час карантину» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2020 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/perelik-adminposlug-yakiniadavatimutsya-v-cnarp-pid-chas-karantinu>
7. Про адміністративні послуги : Закон України. Редакція від 21.03.2021, № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
8. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
9. Проект Закону про адміністративну реформу № 3475 від 14 травня 2020 року. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68834](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68834)
10. Про затвердження Стандарту адміністративної послуги з видачі (переоформлення, внесення змін до переліків робіт діючих ліцензій, анулювання та видачі дублікатів) ліцензій на провадження господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури : наказ Міністерства регіонального розвитку та будівництва України від 8 вересня 2009 р. № 367. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN50350.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN50350.html)
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від

10.12.2015 року № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 23.

13. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474. *Офіційний вісник України*. 2016. № 55. Ст. 36.

14. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019–2021 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474. *Офіційний вісник України*. 2016. № 55. Ст. 36. КМУ (№ 6).

15. Ще 12 об'єднаних громад отримають фінансування на створення ЦНАПів від U-LEAD. Державний сайт децентралізації влади. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/4728>

16. Як створити ЦНАП – досвід інституційного створення ЦНАП у рамках Програми «ULEAD з Європою» (березень 2021). URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Well-functioning-ASC\\_2021.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Well-functioning-ASC_2021.pdf)

17. Management principles. URL: <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s09-stratrgizing.html>

18. U-Lead with Europe. Експерти Програми «U-LEAD з Європою», напрям з покращення якості надання адміністративних послуг для населення. URL: <https://decentralization.gov.ua.cnap>

#### **Information about the authors:**

##### **Kateryna Dumanska**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor at Department of Economics and Management,  
University of Economics and Entrepreneurship  
Heroiv Maidanu Str., 13, Khmelnytskyi, 29000, Ukraine

##### **Nataliia Zhelavska**

Director of the Pre-university Training Center,  
University of Economics and Entrepreneurship  
Heroiv Maidanu Str., 13, Khmelnytskyi, 29000, Ukraine