

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в органі публічної влади

(на прикладі Управління адміністративних послуг

Хмельницької міської ради)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Публічне управління та адміністрування
Назва

Шифр ДРПУА.019057.01.03 ПЗ

Виконав студент 4 курсу Олексій МАЦЬКОВ
група ПУА-19-1 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент Геннадій КАПІНОС
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю: Завідувач кафедри Ніла ТЮРИНА
менеджменту та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Мацьков Олексій Володимирович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в органі публічної влади (на прикладі Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради)

керівник роботи: Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 15.06.2023

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, підручники, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні засади і сутність управлінських рішень у сфері публічного управління.

2) Характеристика та аналіз діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

3) Удосконалення системи прийняття муніципальних управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Аналіз визначень поняття «рішення». Аналіз визначень поняття «управлінське рішення». Форми прийняття управлінських рішень (фрагмент). Основні показники діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради у 2019-2022 роках. Нові ініціативи та проекти щодо покращення обслуговування суб'єктів звернень працівниками Управління адміністративних послуг протягом 2021-2022 років. Зміст управлінських процесів у сфері надання послуг. Система принципів управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг в Управлінні адміністративних послуг. Система прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Організаційно-правова підсистема (компонент) системи прийняття управлінських рішень в процесі надання адміністративних послуг. Кадровий компонент вдосконалення системи прийняття управлінських

рішень і надання адміністративних послуг. Сучасні методи розвитку персоналу Управління адміністративних послуг. Технічні вимоги та перелік функцій мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Перелік обладнання, необхідного для облаштування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Обсяг прогнозованих річних поточних витрат, необхідних для функціонування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичний	Капінос Г.І.		
2. Аналітичний	Капінос Г.І.		
3. Проектний	Капінос Г.І.		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання: 28.04.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023 р.	
2.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023 р.	
3.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір і вивчення літератури, збір та обробка статистичних матеріалів	травень 2023 р.	
4.	Підготовка першого розділу	травень 2023 р.	
5.	Підготовка другого розділу	травень 2023 р.	
6.	Підготовка третього розділу	червень 2023 р.	
7.	Підготовка висновків	червень 2023 р.	
8.	Здача науковому керівнику	червень 2023 р.	
9.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023 р.	
10.	Оформлення дипломної роботи в остаточному варіанті	червень 2023 р.	
11.	Підготовка ілюстративних матеріалів	червень 2023 р.	
12.	Попередній захист дипломної роботи	червень 2023 р.	
13.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023 р.	
14.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023 р.	
15.	Захист дипломної роботи	червень 2023 р.	

Студент

Підпис

Олексій МАЦЬКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Геннадій КАПІНОС

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень	6
1.2 Інтерпретація поняття «управлінське рішення» у сфері публічного управління	10
1.3 Форми прийняття управлінських рішень	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	19
2.1 Загальні відомості про Управління адміністративних послуг	19
2.2 Організація діяльності та структура Управління адміністративних послуг	21
2.3 Аналіз ефективності надання адміністративних послуг та прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг	27
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	42
3.1 Розробка та застосування системи ухвалення управлінських рішень у виконавчому органі міської влади	42
3.2 Організаційно-правові аспекти вдосконалення системи прийняття управлінських рішень	48
3.3. Інформаційно-аналітичні аспекти вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень та надання адміністративних послуг	54
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Існування органів публічної влади і підприємств комунальної сфери пов'язано з розробкою, прийняттям та реалізацією муніципальних управлінських рішень. Від того, які управлінські рішення розробляються та реалізуються, залежить поточна і перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. Дана обставина викликає значний інтерес до питань забезпечення якості розробки управлінських рішень, що зрештою визначає в цілому ефективність менеджменту.

Метою дипломної роботи бакалавра є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень в органі публічної влади на прикладі Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

Об'єкт дослідження – процес розробки та прийняття муніципальних управлінських рішень у виконавчому органі міської влади.

Предметом дослідження є система прийняття управлінських рішень в Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та заходи щодо її вдосконалення.

Виходячи з мети дипломної роботи, об'єкту та предмету дослідження, виділимо основні завдання диплому:

- з'ясувати сутність поняття «управлінське рішення» та розглянути їх класифікацію у сфері публічного управління;
- розглянути форми прийняття управлінських рішень;
- виявити специфіку прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління;
- розробити та запропонувати до впровадження систему прийняття управлінських рішень в органі публічної влади.

В дипломі бакалавра використовувались методи узагальнення, порівняння, систематизації, аналітичний, графічний та інші.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень

Ухвалення рішень виступає найважливішою функцією управління, яка становить основу управлінського процесу. Під управлінським рішенням розуміють результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення полягає в тому, щоб забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

На рівні публічного управління процес прийняття рішень набуває особливої актуальності, оскільки від їх своєчасності і обґрунтованості залежить не тільки ефективність функціонування окремого органу влади, реалізації державної політики в окремій сфері або галузі, а також добробут громадян.

Під державно-управлінським рішенням розуміють управлінське рішення, яке ухвалюється органом державної влади, його керівником з метою визначення та реалізації державних цілей, політики, стратегій, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня.

Основними ознаками державно-управлінських рішень є:

- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- прийняття органами державної влади;
- належність до державно-управлінських відносин;
- оформлення у вигляді законодавчих й інших нормативно-правових актів, політичних рішень (стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, сценаріїв, проектів, планів), організаційно-розпорядчих рішень;
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для виконання всіма передбаченими особами, установами, підприємствами, організаціями, органами державної влади;

– першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [19].

Управлінські рішення потрібно розглядати в трьох аспектах:

1) варіант впливу керуючої системи на керовану (в такому розумінні управлінське рішення являє собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану);

2) вид діяльності, що відбувається в керуючій системі і пов'язаної з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення – певний етап процесу управління, вид роботи в апараті управління);

3) організаційно-практична діяльність керівника.

Ухвалення управлінських рішень охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї альтернативи з декількох, мобілізацію індивідуальних і організаційних ресурсів на виконання рішення та діяльність, яка спрямована на досягнення результату.

Отже, управлінське рішення представляє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей та обґрунтування засобів їх реалізації і організовує практичну діяльність суб'єктів та об'єктів управління, спрямовану на досягнення цілей.

Управлінське рішення виконує чотири основні функції:

– скеровуюча – розробляється виходячи з стратегії розвитку з урахуванням довгострокової перспективи;

– забезпечувальна – визначає способи і шляхи, ресурси та засоби, які необхідні для реалізації намічених завдань;

– мобілізуюча – забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей;

– координуюча – визначає роль кожного виконавця і узгоджує їх дії для досягнення намічених цілей;

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати виконання даних функцій. Недооцінка ролі будь-якої з них на практиці призводить до

нерозуміння завдань і цілей, які поставлені перед конкретними колективами, неузгодженостей в діях, безініціативності, порушення трудової дисципліни [14].

Процес ухвалення управлінського рішення передбачає наявність складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина чи група людей, які наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішення та які несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні – сукупність чинників і умов, що викликають появу тієї чи іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. В сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми чи навколишнє середовище.

4. Обмеження на значення керованих і некерованих змінних, що в сукупності визначають область допустимих значень рішення.

5. Критерії для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю чи якісно (в термінах індивідуальних переваг чи в термінах нечіткої логіки).

6. Система вирішальних правил – методи і принципи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації чи рекомендоване рішення.

7. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки.

8. Альтернативи, залежні як від значень якісних чи кількісних керованих та некерованих змінних, так і від самого вибору.

9. Можливості реалізації прийнятого рішення [14].

Основні вимоги до управлінських рішень:

- цілеспрямованість – зумовлена самим змістом управління та передбачає, що кожне управлінське рішення має мати мету, чітко пов'язану зі стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

- наукова обґрунтованість – передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє

відображення у економічних, організаційних, технічних, та інших аспектах діяльності об'єкта управління;

- кількісна визначеність управлінського рішення – передбачає встановлення виражених в кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, що не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно;

- дотримання правових норм, на яких базується діяльність усіх служб системи управління – передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, їх не порушувати, та виходити з компетенції структурного підрозділу, посадової особи;

- своєчасності рішень – передбачає ухвалення управлінських рішень у момент виникнення проблеми, відхилень в об'єкті управління. Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням термінів підготовки, доведення до виконавців і дієвий контроль виконання;

- оптимальність – зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, що відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат;

- комплексність управлінського рішення – передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв'язків діяльності організації;

- повнота оформлення управлінського рішення – форма його викладу повинна виключати непорозуміння чи двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання. Рішення слід формулювати чітко та лаконічно. Разом з конкретними завданнями, діями з реалізації рішення слід вказувати: конкретні способи і засоби виконання дій; строки виконання, склад виконавців, що відповідають за їх реалізацію; порядок взаємодії виконавців; необхідні ресурси; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; перелік та зміст документів, що відображають хід виконання.

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю змісту і форм. Через це використовують різні ознаки для їх групування і класифікації, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- за цілями на: стратегічні; тактичні; оперативні;
- за функціональним змістом: організуючі; координуючі; активізуючі; регулюючі; контролюючі, мобілізуючі;
- за періодом дії: довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- за масштабом виконання: загальні (глобальні) та спеціальні (локальні);
- за умовами прийняття та ймовірністю результатів: в умовах визначеності; в умовах невизначеності; в умовах ризику;
- за ступінню повторювальності: традиційні; нетрадиційні;
- за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
- за методом розробки: формалізовані; неформалізовані;
- за формою (способом) прийняття: одноосібні; колегіальні; колективні;
- за кількістю критеріїв вибору: однокритеріальні, багатокритеріальні.

Особливості прийняття різних видів управлінських рішень розглянемо в наступних підрозділах дипломної роботи бакалавра.

1.2 Інтерпретація поняття «управлінське рішення» у сфері публічного управління

Розглянемо та проаналізуємо процес формування поняття управлінського рішення у сфері публічного управління за схемою: рішення - управлінське рішення – управлінське рішення в системі державного управління – державно-управлінське рішення. Філософський зміст поняття «рішення» можна визначити як процес та одночасно як результат вибору мети і засобу дій [7]. Формування понятійного апарату теорії управлінських рішень в сфері публічного управління базується на підходах засновників наукового менеджменту. У таблиці 1.1 представимо різноманітні підходи до визначення поняття «рішення» в менеджменті.

Таблиця 1.1 – Аналіз визначень поняття «рішення»

Основна частина визначення	Автори
Одночасно результат розумової дії та творчий акт вибору	Т. Берегой (2012); К. Секельгіді (2013); Е. Смірнов (2001); Ф. Тонких, Ю. Фокін (1984); С. Тарабан (2009)
Вибір альтернативи	Ю. Аніскін, Д. Єгоричев, Л. Лукічова (2009); Ю. Башкатова, І. Борисенко (2003); Н. Георгіаді, С. Князь (2005); Н. Дикань (2008); М. Мескон (1997); О. Сопільник (2002)
Вибір першочергових завдань	Л. Зайверт(1990)
Конкурс мотивів	Д. Дерлоу (2001)
Універсальна форма поведінки особистості чи соціальної групи	Н. Злобіна (2007)
Реакція системи на внутрішні та зовнішні впливи	О. Грищенко (2011)
Продуманий намір	В. Бусел (2005); Ю. Костін, К. Ушаповський(2010); А. Теребух (2010)
Вибір способу дії	М. Мартиненко (2005); Я. Ларіна, С. Мочерний, О. Устенко, С. Юрій (2006)
Вольовий акт	Л. Стрельнікова (2010)
Процес, який складається з актів і процедур	Н. Карданська(1998)

Багато авторів розглядає поняття «рішення» як вибір альтернативи. Інша значна група дослідників трактує це поняття як результат перш за все розумових дій, тобто розглядає його як творчий акт. У формуванні поняття «рішення» з початку 21 століття відображається вся різноманітність складових теорії прийняття рішень і суб'єктивний погляд його дослідників на цей феномен. Складно відобразити всю багатогранність елементів, які впливають на процес ухвалення рішення і формування його наукового визначення, але бажано звернути увагу на деякі головні аспекти. За допомогою контент-аналізу складових поняття «рішення» у визначеннях решти науковців ми виявили такі елементи процесу ухвалення рішень, як: висновки щодо ситуації, ініціатива, творчість, організаційна робота, масштаб рішення, відповідальність, пріоритетність, вирішення невідповідностей,

подолання перешкод, досягнення мети, ефективність, володіння інформацією. Тобто різноманітні визначення поняття «рішення» формуються залежно від часових меж процесу його ухвалення, впливу внутрішніх умов і зовнішньої ситуації. Узагальнюючи різні підходи можна сформулювати поняття «рішення» – спеціально організований розумовий процес вибору особистістю чи соціальною групою кращої альтернативи способу дій, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх впливів, для досягнення бажаного результату. Наявність великої кількості елементів вказує на комплексний характер процесу прийняття рішення, його ефективність залежить від повноти врахування всіх складових.

Від поняття «рішення» потрібно відрізнити поняття «управлінське рішення». Особа протягом життя приймає багато рішень: на виробництві, у бізнесі, особистих стосунках, повсякденному житті, але не всі вони належать до управлінських. Важливішою ознакою управлінського рішення є його спрямованість на організацію колективної праці. Управлінське рішення як управлінський вплив на колективну працю ухвалюється не кожним працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації чи колегіальним органом. Змістовною помітною ознакою управлінського рішення є його ухвалення лише в тому випадку, коли потрібно задіяти всю систему управління організацією, включити весь механізм управління. Досить різними у менеджменті є наукові підходи до визначення поняття «управлінське рішення», які представлені у таблиці 1.2.

За допомогою методу контент-аналізу досліджень науковців, ми встановили, що на відміну від звичайного управлінського рішення має декілька системних відмінностей. Управлінське рішення в більшості випадків має директивний характер і документальне оформлення. Така ситуація пов'язана з виконанням керівником функціональних обов'язків, що формує структуру управлінського рішення і його масштабність. Варто звернути увагу на колективний характер цього явища. Воно приймається колективним суб'єктом чи впливає на функціонування колективу. Управлінське рішення, зазвичай, стосується діяльності працівників організації та розраховане на них. Такого роду рішення має тільки управлінський характер і реалізується в процесі управління.

Таблиця 1.2 – Аналіз визначень поняття «управлінське рішення»

Основна частина визначення	Автори
Директивний вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, оформлений у вигляді документа	Ю. Белік (1989); Т. Берегой (2012); О. Грищенко (2011); Ю. Костін, К. Ущатовський (2010)
Результат творчого процесу щодо пошуку адекватних дій колективу з урахуванням об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи	Ф. Бутинець, М. Шигун (2004); Н. Георгіаді, С. Князь (2005); Е. Смірнов (2001); Ф. Хміль (2002)
Результат вибору альтернатив для досягнення конкретної мети системи менеджменту	М. Бахрушина, І. Герчикова (2005); О. Височан (2005); С. Гуткевич, В. Рульєв (2011); Н. Дикань, О. Борисенко (2008); Н. Карданська (1998); Я. Ларіна, В. Мочерний, О. Устенко, С. Юрій (2006); Д. Лапигін (2009); М. Разу, Ф. Русінов (2008); Е. Смірнов (2001); Р. Фатхутдінов (2006)
Вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління	Ю. Барабаш (2008); Г. Колесніков (2007)
Концентроване вираження процесу управління на його завершальній стадії	А. Поршнєв, З. Румянцева, М. Саломатін (2000); С. Чудновська (2007)
Продукт управлінської праці	Н. Мала (2007)
Прийняте керівником кінцеве судження щодо мети і засобів діяльності організації	А. Батаршев, О. Лук'янов (2005)
Результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі яких керуюча система впливає на керовану	О. Кузьмін, О. Мельник (2003); М. Єрмошенко, С. Єрохін, О. Стороженко (2006)
Мисленнєво-вольові акти, які формулюють ідеї щодо шляхів досягнення мети в існуючій на даний момент суспільній ситуації	А. Васильєв (1997)
Акт соціального управління, за допомогою якого визначаються підстави виникнення, здійснення чи припинення регульованих суспільних відносин	Г. Атаманчук (2000); Н. Дяченко (2013); К. Секельгіді (2013); Е. Смірнов (2001); С. Якимчук (2009)
Вибір, який повинен зробити керівник для виконання посадових обов'язків	Ю. Башкатова, І. Борисенко (2003); Н. Злобіна (2007); А. Ігнат'єва, М. Максимцов (2012)
Творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знань об'єктивних законів системи, що управляється	Ю. Аніскін, Д. Єгоричев, Л. Лукічова (2009); А. Дульзон (2009)
Розроблений та прийнятий, формально зафіксований проект соціальних змін	А. Крупник, К. Линьков, Є. Нужний, О. Рудик (2007)
Вибір варіанта діяльності персоналу організації	В. Колпаков (2001)

Управлінські дії постійно відбуваються в тій або іншій системі менеджменту. Це відображається на ухваленні управлінських рішень. Особливості системи менеджменту впливають на технологію і механізми ухвалення управлінських рішень, їх змістовну частину. Кожне управлінське рішення можна розглянути як окремий управлінський проєкт, що може функціонувати автономно.

На сьогодні різноманітність підходів до визначення поняття «управлінське рішення» вимагає певного унормування і стандартизації процедур його прийняття. Особливо важливо розуміти, що управлінське рішення вважається актом соціального управління, який відбувається в конкретний момент соціальної ситуації та в даних соціальних умовах, є певним проєктом соціальних змін з урахуванням об'єктивних законів керованої системи.

Сутність управлінського рішення як форми прояву волі суб'єкта управління відносно об'єкта, яким він керує, проявляється у виявленні й забезпеченні задоволення потреб і інтересів учасників процесу управління на основі вибору з деякої множини варіантів їх поведінки такого варіанта, який найбільше відповідає конкретній ситуації і цілям функціонування системи, яка управляється на даному етапі розвитку. Часто складно провести межу між звичайними управлінськими і технічними рішеннями: вибір альтернативи може визначатись технічними факторами, але в багатьох випадках застосовуються соціальні, політичні, інші аспекти, і рішення при цьому отримує управлінський характер. В межах визначення генези поняття «управлінське рішення» підкреслимо насамперед соціальний характер його використання в формальних організаціях, які функціонують за певним набором правил і закономірностей. Такі правила затверджені з урахуванням системи менеджменту та специфіки організації.

Далі проаналізуємо використання поняття «управлінське рішення» у сфері державного та публічного управління. Рішення в сфері державного управління визначається як зроблений суб'єктом управління усвідомлений вибір цілеспрямованої дії з перетворення соціальної дійсності, виражений у державно-управлінському акті, що видається органом публічної влади чи посадовцем відповідно до його компетенції та в межах повноважень. Основними етапами

ухвалення управлінського рішення в сфері державного управління вважаються: виявлення і діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв, визначення і оцінювання можливих альтернатив; вибір оптимального варіанта дій і оформлення рішення; організація і контроль за виконанням, оцінювання ефективності рішення. Підвищення ефективності управлінських рішень в сфері державного управління з урахуванням сучасних умов полягає в посиленні аналітичної роботи з ідентифікації актуальних державних проблем, залучення громадськості до підготовки, реалізації, оптимізації, стандартизації основних процедур прийняття та запровадження управлінських рішень [7].

Вищий клас управлінських рішень в сфері державного та публічного управління – державно-управлінські рішення – акти соціального управління, за допомогою яких держава визначає підстави виникнення, зміни чи припинення суспільних відносин, які регулюються. В них відображені впливи органів державної влади чи відповідних посадових осіб на систему, необхідні для досягнення встановлених цілей, забезпечення інтересів і задоволення відповідних потреб в управлінні. Поняття «державно-управлінське рішення» застосовується до рішень, які ухвалюють у вищих і центральних органах влади з метою визначення стратегії досягнення державних цілей, реалізації основних функцій державної політики, розв'язання інших проблем державного рівня. Головними ознаками державно-управлінського рішення вважаються: ухвалення їх вищими чи центральними органами державної влади; оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових (програм, проектів, планів, сценаріїв) та організаційно-розпорядчих документів (доручень, штатних розписів, інструкцій); належність до державно-управлінських відносин; формування державно-управлінських впливів; обов'язковість виконання всіма особами, організаціями, установами, підприємствами, органами влади; першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами. Державно-управлінські рішення є ланкою в ланцюзі держава – державна влада – державне управління – державно-управлінські відносини – державно-управлінські рішення – державно-управлінські дії – суспільство. Ухвалення та реалізація державно-управлінських рішень є основною

складовою практики державного управління [7].

Отже, варто зазначити, що державне управління є підвидом соціального управління. Ключовими елементами такого виду управління є держава та державна влада як суб'єкти прийняття управлінських рішень. В умовах перманентної трансформації політичної системи і кризових явищ ухвалення своєчасних, ефективних управлінських рішень у сфері державного управління України виходить на перший план порядку денного. На даний процес більше за все впливає ситуація, яка визначає алгоритм конкретного рішення. Часто в сфері державного управління визначальна роль у цьому процесі належить суб'єкту ухвалення управлінських рішень. Від рівня його обізнаності у теорії ухвалення рішень, методології формування державно-управлінських рішень, рівня політичної та правової культури, компетентності й професіоналізму, уміння використовувати систему наявних ресурсів, а головне – брати на себе відповідальність за ухвалені рішення безпосередньо залежить, наскільки швидко і оптимально відбуватимуться суспільні процеси та завершиться становлення якісно нової політичної структури в Україні.

1.3 Форми прийняття управлінських рішень

У умовах сьогодення обґрунтування управлінських рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування набуває різних форм: плани-графіки, економічне обґрунтування, аналізи маркетингової служби, окремі статті в комплексних програмах розвитку, різноманітні розрахунки тощо. Вибір тієї чи іншої форми обґрунтування залежить від ряду факторів. При організаційно-управлінських нововведеннях, як правило, керівники різних рівнів обмежуються невеликими розрахунками, а то й зовсім обходяться без них, припускаючи інновацію, як різновид господарського рішення, як само собою зрозуміле. Більш фундаментальний і наукомісткий характер носить обґрунтування у разі технічних, технологічних та продуктивних інновацій. Як правило, це бізнес-план, техніко-

економічні обґрунтування, а також маркетингові дослідження.

На вибір форми обґрунтування впливає також людський фактор. Від ініціативи, амбіцій та кваліфікації керівника часто залежить, які саме розрахунки і в якій формі будуть проводитися для обґрунтування інновації.

В практиці господарської діяльності застосовують різноманітні форми прийняття господарських рішень. Основні з них представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Форми прийняття управлінських рішень

Форма	Сутнісна характеристика
Акт	рішення широкого кола державних та суспільних організацій
Акцепт	рішення щодо прийому пропозицій про укладання угод на запропонованих в оферті умовах
Бюлетень	рішення керівника щодо короткої об'яви підлеглим про стан подій, які мають суспільне значення
Вказівка	рішення методичного, технологічного характеру, яке реалізується у формі настанов та роз'яснень
Договір	рішення щодо проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав та зобов'язань у комерційних та некомерційних сферах діяльності
Декларація	урочиста програмна заява керівника
Заява	офіційна заява керівника найвищого рангу
Кодекс	зібрання законів
Закон	рішення державної влади, яке має загальнообов'язковий та незмінний характер
Інструкція	рішення, яке встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії
Повідомлення про зміну	рішення щодо суттєвих змін у будь-якій діяльності
Концепція	система поглядів керівника, яка має відображення у будь-якому документі
Контракт	рішення, зазвичай комерційного характеру, щодо проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав та зобов'язань
Наказ (письмовий або усний)	нормативний документ, в якому зазначено рішення керівника організації або її великого підрозділу, обов'язкове для виконання
Модель (процесу або явища)	рішення, що включає певні елементи та зв'язки, які з визначеною точністю відтворюють реакції реального процесу або події на входні дії
Норма	набутий чинності закону державою, галуззю або компанією порядок дій в будь-якій галузі, наприклад, норма права, норма поведінки
Огляд	стисла інформація стосовно будь-яких процесів або явищ
Оферта	рішення, зазвичай, комерційного характеру, щодо пропозиції будь-якій особі укласти угоду на вказаних умовах. Оферта та акцепт складають контракт

Кінець таблиці 1.3

План	рішення, яке відображає цілі та конкретні задачі діяльності, засоби, методи та час їх реалізації
Перелік	інформація, класифікована у будь-якому порядку
Порядок	документ щодо доцільності розстановки об'єктів для раціональної діяльності
Положення	рішення, яке включає певний набір законів, правил та інструкцій, що регламентують певний вид діяльності
Правила	рішення, яке враховує традиції організації та представлене у формі набору сталих норм поведінки і діяльності певних груп працівників
Постанова	колективне або індивідуальне рішення видного органа влади для будь-якої організації; статус постанови переважає статус приказу
Прейскурант	довідник, який включає ціни, тарифи на товари, послуги
Прес-реліз	спеціальний бюлетень для термінової публікації у засобах масової інформації, який формується урядовими установами, міжнародними організаціями та прес-бюро
Протокол	рішення, що відображають будь-які події
Розпорядження	рішення керівника, який не наділений адміністративними функціями щодо питань технології, організації праці та техніки безпеки.
Статут	набір правил, які регулюють діяльність організацій
Угода	рішення, яке формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності

Таким чином, управлінське або господарське рішення, за зовнішнім характером, повинно відповідати діючому законодавству і статуту підприємства, організації, нести чітку цільову спрямованість, не мати протиріч в тексті та до попередніх рішень, враховувати можливі негативні наслідки, бути своєчасним.

Висновки до теоретичного розділу

В першому розділі дипломної роботи бакалавра розглянуто теоретичні засади і сутність управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема розкрито сутність та наведено класифікацію управлінських рішень, розглянуто інтерпретацію поняття «управлінське рішення» у сфері публічного управління, форми прийняття управлінських рішень.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальні відомості про Управління адміністративних послуг

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у м. Хмельницькому було створено за рішенням шістнадцятої сесії Хмельницької міської ради від 11.04.2012 року, а офіційне відкриття центру відбулось 29 вересня 2012 року.

В подальшому рішенням сесії Хмельницької міської ради від 26.08.2015 року № 52 «Про припинення дозвільного центру Хмельницької міської ради та Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації, утворення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, затвердження Положення про нього, внесення змін та втрату чинності рішень сесії» центр надання адміністративних послуг було реорганізовано в Управління адміністративних послуг. Далі рішенням восьмої сесії Хмельницької міської ради від 21.09.2016 № 7 «Про утворення філій управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та внесення змін та доповнень до рішень сесії міської ради» було утворено філії № 1 та № 2 Управління адміністративних послуг в різних районах міста.

Основними завданнями Управління адміністративних послуг є поліпшення якості надання адміністративних послуг у м. Хмельницькому, спрощення процедур отримання документів, зручні й комфортні умови обслуговування заявників, економія часу, професіоналізм і ввічливе ставлення до відвідувачів.

Метою роботи Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради є надання якісних адміністративних послуг суб'єктам звернень.

Діяльність Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради здійснюється за принципами:

- прозорості, відкритості та послідовності дій при наданні адміністративних послуг;

- орієнтації на суб'єкта звернення – забезпечення ефективної взаємодії із суб'єктом звернення;
- інформованості – забезпечення суб'єктів звернення вичерпною інформацією щодо адміністративних послуг;
- зворотнього зв'язку – встановлення зворотнього зв'язку із суб'єктом звернення;
- організаційної єдності – взаємодія адміністраторів управління з суб'єктами надання адміністративних послуг.

З метою забезпечення комфортних умов надання послуг в Управлінні прийом відвідувачів здійснюється у просторому двоповерховому приміщенні, де облаштовано зручні зони для очікування і заповнення документів, побутові зручності, побудовано сучасну систему вентиляції, приміщення пристосоване до потреб людей з обмеженими можливостями. На вході до приміщення Управління адміністративних послуг розташовано рецепцію, де здійснюється первинна робота з відвідувачами, їх консультивання та загальне інформування. Для організації порядку обслуговування запроваджено електронну систему управління чергою.

Прийом громадян в Управлінні адміністративних послуг м. Хмельницький здійснюється згідно вимог Закону України «Про адміністративні послуги». Управління співпрацює на основі узгоджених рішень з 34 суб'єктами надання адміністративних та інших послуг. Відповідно до рішення позачергової сесії Хмельницької міської ради від 06.02.2020 р. №5 визначено перелік 285 адміністративних послуг, які надаються через Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

Працівники Управління адміністративних послуг постійно працюють над підвищенням власного професійного рівня, удосконалюють та розвивають уміння, які потрібні для ефективного надання адміністративних послуг.

Адміністратори Управління адміністративних послуг беруть участь в семінарах і тренінгах, присвячених питанням підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та органів державної влади.

Надання адміністративних послуг через адміністраторів Управління має

перевагу, яка полягає у тому, що послуги надаються прозоро, відсутній контакт суб'єкта звернення з чиновником. Документи приймаються за описом, відповідні рішення можливо одержати у чітко визначений день, відповідно до законодавства. Адміністратор, а не заявник, контролює терміни виконання послуги працівниками відділів або управлінь. Адміністратор Управління адміністративних послуг за допомогою телефонного, електронного або поштового зв'язку, через SMS інформує суб'єкта звернення про ухвалення рішення.

В приміщенні Управління адміністративних послуг бажаючі можуть отримати необхідну інформацію або скориставшись інформаційними стендами та терміналами, або безпосередньо від адміністраторів.

2.2 Організація діяльності та структура Управління адміністративних послуг

Як зазначалось у попередньому підрозділі диплому, Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради створено за рішенням сесії Хмельницької міської ради з метою забезпечення надання адміністративних послуг, в тому числі документів дозвільного характеру, є виконавчим органом міської ради.

Управління адміністративних послуг підзвітне та підконтрольне міській раді, підпорядковане її виконавчому комітету, міському голові Хмельницького.

Фінансування діяльності Управління адміністративних послуг здійснюється за рахунок коштів міського бюджету. Загальна чисельність, штатний розпис, структура Управління адміністративних послуг затверджується міським головою за поданням начальника Управління адміністративних послуг.

Управління адміністративних послуг в своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, розпорядженнями міського голови, рішеннями міської ради, виконавчого комітету, політикою якості виконавчих органів Хмельницької міської

ради та іншими нормативно-правовими актами.

Діяльність Управління адміністративних послуг здійснюється відповідно до системи управління якістю у виконавчих органах міської ради.

Перелік адміністративних послуг, які надаються через відділи Управління, визначається рішенням Хмельницької міської ради, до якого також включаються:

- адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України;
- інші адміністративні послуги на базі узгоджених рішень з суб'єктами надання їх.

Варто відмітити, що кількість робочих місць і площі приміщень відділів Управління адміністративних послуг повинні відповідати кількості послуг, визначених Хмельницькою міською радою і виконавчим комітетом, з метою надання послуг необхідної якості й у визначений законодавством час.

До складу Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради входять (додаток А):

- відділ дозвільних процедур;
- відділ надання адміністративних та інших послуг;
- інформаційно-консультаційний сектор.

Управління має філії: Філія № 1 Управління та Філія № 2 Управління.

Відділи, філії Управління адміністративних послуг здійснюють прийняття документів і заяв від суб'єктів звернень, одержання вихідних пакетів документів, видачу результатів адміністративних й інших послуг суб'єктам звернень, контроль за термінами їх виконання, надання фахових консультацій спеціалістами.

Відділ дозвільних процедур забезпечує надання адміністративних послуг і документів дозвільного характеру з урахуванням порядку, встановленого Законом України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності».

Відділ надання адміністративних й інших послуг Управління адміністративних послуг забезпечує надання адміністративних й інших послуг (за виключенням документів дозвільного характеру).

Інформаційно-консультаційний сектор Управління адміністративних послуг

забезпечує надання консультацій та загальної інформації суб'єктам звернень, опрацьовує і готує інформаційні матеріали щодо адміністративних й інших послуг, порядку їх надання для розміщення у приміщенні та на веб-сайті управління, інформаційних терміналах, у ЗМІ, виконує інші функції щодо організації надання адміністративних й інших послуг.

Філії №1 і №2 забезпечують надання адміністративних та інших послуг.

Положення про відділи і сектор, розроблені відповідними керівниками, затверджуються начальником Управління адміністративних послуг та погоджуються міським головою.

В приміщенні Управління адміністративних послуг, за графіком, затвердженим розпорядженням міського голови, здійснюється прийом суб'єктів звернень відповідними посадовими особами виконавчих органів Хмельницької міської ради – суб'єктів надання адміністративних послуг.

Порядок організації роботи Управління адміністративних послуг, порядок дій адміністраторів відділів і сектору, їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних й інших послуг, оснащення робочих місць адміністраторів і посадових осіб, залучених до роботи в приміщенні Управління адміністративних послуг, графік роботи, інші вимоги визначаються регламентом Управління адміністративних послуг, який затверджується рішенням Хмельницької міської ради.

Чисельність представників місцевих або територіальних органів державної виконавчої влади, задіяних у роботі Управління адміністративних послуг, визначається в межах граничної кількості робочих місць згідно з договорами про співробітництво у відповідній сфері надання послуг.

Основними завданнями Управління адміністративних послуг є:

- організація надання адміністративних послуг у найкоротший термін і за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;
- спрощення процедури одержання адміністративних послуг і покращення якості їх надання;
- забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги і порядок

надання адміністративних послуг, що надаються через відділи та філії;

- організація надання інших послуг.

Управління адміністративних послуг під час виконання завдань взаємодіє з виконавчими органами міської ради, їх посадовими особами, місцевими органами державної виконавчої влади, державними і комунальними підприємствами, організаціями та установами.

Основними функціями Управління адміністративних послуг є:

- організація надання адміністративних послуг в м. Хмельницькому, перелік яких визначається рішенням Хмельницької міської ради, шляхом взаємодії з виконавчими органами Хмельницької міської ради, територіальними органами державної виконавчої влади, а також інших послуг, перелік яких визначається рішенням виконавчого комітету Хмельницької міської ради;

- організація, разом з відділом роботи із зверненнями громадян, прийому громадян міським головою, заступниками міського голови, керівниками виконавчих органів Хмельницької міської ради;

- інформування і консультування суб'єктів звернень з питань надання адміністративних послуг;

- організація і координація роботи філій Управління адміністративних послуг в м. Хмельницькому;

- організація обміну вихідними і вхідними пакетами документів між адміністраторами Управління адміністративних послуг і суб'єктами надання адміністративних послуг;

- організація прийому від суб'єктів звернень вхідних документів, реєстрація їх, передача на виконання і видача суб'єкту звернення вихідного пакету документів;

- здійснення контролю та моніторингу процедур та термінів надання адміністративних послуг;

- інформування замовників щодо результатів надання адміністративних послуг;

- залучення посадових осіб суб'єктів надання адміністративних послуг для

вирішення спірних питань, що виникають в процесі організації надання адміністративних послуг, надання професійної допомоги консультантів;

- забезпечення захисту персональних даних осіб, що звернулись до Управління адміністративних послуг.;

- регулювання черги за допомоги комп'ютерних засобів.

Розглянемо детальніше організацію діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Управління очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади міським головою. Він підзвітний та підконтрольний міському голові та міській раді.

Заступник начальника Управління адміністративних послуг призначається на посаду і звільняється з посади міським головою за поданням начальника Управління. Відділи Управління адміністративних послуг очолюють начальники, що призначаються і звільняються з посади міським головою за поданням начальника Управління.

Філії очолюють начальники, що призначаються і звільняються з посади міським головою за поданням начальника Управління.

Інформаційно-консультаційний сектор очолює завідуючий, який призначається і звільняється з посади міським головою за поданням начальника Управління.

Начальник Управління:

- організовує діяльність Управління адміністративних послуг, в тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходів до підвищення ефективності роботи;

- здійснює керівництво роботою Управління, несе персональну відповідальність за організацію його діяльності;

- координує діяльність відділів, філій та сектору Управління, контролює якість та своєчасність виконання адміністраторами своїх посадових обов'язків;

- організовує інформаційне забезпечення роботи Управління, роботу зі ЗМІ;

- сприяє створенню належних умов праці в Управлінні, вносить пропозиції міській раді, її виконавчому комітету, міському голові щодо матеріально-

технічного забезпечення Управління адміністративних послуг;

- затверджує положення про відділи, сектор, філії Управління;
- вносить пропозиції керівникам виконавчих органів міської ради, місцевих органів державної виконавчої влади з удосконалення і спрощення процедур надання адміністративних послуг в м. Хмельницькому;
- виявляє потреби у підвищенні кваліфікації адміністраторів, організовує навчання їх за потреби;
- вносить пропозиції міському голові, виконавчому комітету щодо покращення умов обслуговування замовників в Управлінні.

Надання адміністративних й інших послуг у відділах, філіях і секторі Управління адміністративних послуг здійснюється через адміністраторів. Вони призначаються на посаду і звільняються з посади міським головою за поданням начальника Управління. Адміністратори можуть проходити психологічне тестування.

Основні завданнями адміністратора Управління адміністративних послуг:

- надання суб'єктам звернень консультацій і вичерпної інформації щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;
- прийняття від суб'єктів звернень документів для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації, подання цих документів відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх одержання;
- організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг;
- видача чи забезпечення надсилання поштою суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг, повідомлення про можливість одержання адміністративних послуг;
- здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ і ухвалення рішень;
- надання адміністративних послуг в випадках, що передбачені законом.

Для покращення якості обслуговування суб'єктів звернень результати

адміністративних послуг можуть видаватись одним адміністратором відділу, філії чи сектору почергово за наперед встановленим графіком.

Вимоги до інформаційного забезпечення суб'єктів звернень з питань порядку і умов одержання адміністративних послуг визначаються регламентом Управління адміністративних послуг.

2.3 Аналіз ефективності надання адміністративних послуг та прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг

Управління адміністративних послуг (УАП) Хмельницької міської ради забезпечує реалізацію політики надання адміністративних й інших видів послуг громадянам, фізичним особам-підприємцям і юридичним особам, активно проводить роботу з прийому і видачі документів дозвільного характеру.

Управління адміністративних послуг – це мережа місць, в яких можна одержати необхідні державні й інші публічні послуги, місце, де тисячі громадян щодня якісно, швидко і зручно взаємодіють з державою.

Управління адміністративних послуг (УАП) Хмельницької міської ради є одним із прикладів успішної реформи системи надання адміністративних послуг в Україні. 39 адміністраторів даного виконавчого органу міської ради забезпечують якість і доступність надання адміністративних послуг не лише жителям громади й області, а і всієї України.

Працівники Управління адміністративних послуг протягом останніх двох років постійно покращували свою роботу для того, щоб люди одержували якісний сервіс – виконувався ремонт приміщення, здійснювались навчання працівників, розширення переліку доступних послуг, спрощення процедур, вдосконалення сервісу і доступності послуг.

Адаптація роботи Управління адміністративних послуг в умовах воєнного стану відбувалась з 24 лютого до 31 березня 2022 року. З перших днів війни даний виконавчий орган міської влади не зупинив роботу. Не зважаючи на те, що жоден

державний реєстр не працював, надавались послуги, які були надважливими для потреб ЗСУ – оформлювались дозволи на участь у дорожньому русі великовагових і великогабаритних транспортних засобів, погодження маршрутів руху в процесів перевезення небезпечних вантажів, видавались спеціальні дозволи на спецвикористання лісових ресурсів.

До середини березня 2022 року працівники Управління адміністративних послуг цілодобово працювали в повному складі (39 чол.) за координацією Штабу допомоги вимушеним переселенцям Хмельницької міської ради, допомагали в реєстрації, визначенні місця перебування або проживання вимушених переселенців, в постановці на військовий облік військовозобов'язаних осіб. Вони надавали консультації, роз'яснення з питань соціального забезпечення, інформували про соціальні проекти у територіальній громаді, зокрема про одержання нової професії в закладах профтехосвіти, безкоштовні курси з вивчення української мови тощо. На визначених штабом локаціях розвантажували і сортували гуманітарну допомогу для подальшої видачі, здійснювали плетіння маскувальних сіток для військових частин.

Завдяки злагодженій роботі керівництва м. Хмельницького і команди Управління адміністративних послуг стало можливим у максимально короткі терміни налагодити усі процеси роботи в умовах воєнного стану для того, щоб віддалено або в укритті надавати доступні та якісні послуги для людей, особливо з видачі документів дозвільного характеру для потреб ЗСУ.

Для максимального забезпечення надання адміністративних послуг було ініційовано зміни до графіку роботи Управління адміністративних послуг – було збільшено години прийому і запроваджено роботу у вихідні дні, тобто співробітники Управління працювали сім днів на тиждень без перерви на обід. В Україні це єдине Управління адміністративних послуг, що працювало 7 днів на тиждень. 24 січня 2023 року у зв'язку з наказами Хмельницької обласної військової адміністрації щодо обмеження споживання електроенергії і суттєвим зменшенням звернень громадян для набуття статусу внутрішньо переміщених осіб, Управління адміністративних послуг перейшло на шестиденний робочий тиждень.

Протягом останніх двох років було реалізовано ряд ініціатив Управління адміністративних послуг:

а) Впроваджено надання десяти нових послуг, з яких:

п'ять – для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а саме:

- видача довідки внутрішньо переміщеної особи;
- призначення щомісячної адресної допомоги для ВПО;
- надання щорічної допомоги на оздоровлення особам з інвалідністю і дітям з інвалідністю, постраждалим внаслідок дії небезпечних предметів;
- надання одноразової компенсації особам із інвалідністю і дітям з інвалідністю, постраждалим внаслідок дії небезпечних предметів;
- повідомлення про пошкоджене і знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, диверсій, терористичних актів, спричинених військовою агресією російської федерації (портал Дія).

Дві послуги запроваджено для власників жилого приміщення, які безоплатно розмістили внутрішньо переміщених осіб, а саме:

- призначення компенсації власникам житла щодо безоплатного проживання внутрішньо переміщених осіб;
- внесення відомостей в реєстр житла для проживання на безоплатній основі внутрішньо переміщених осіб.

Три послуги запроваджено для суб'єктів господарювання, а саме:

- декларації про провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану (портал Дія);
- видача сертифіката племінних ресурсів;
- декларації про провадження господарської діяльності у сфері охоронної діяльності в умовах воєнного стану (портал Дія) без отримання дозвільних документів, крім видів господарської діяльності за переліком згідно з додатком 2 Постанови Кабінету міністрів України №314 від 18.03.2022 року «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану».

б) Актуалізована ще одна послуга для внутрішньо переміщених осіб: надання статусу дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій і збройних конфліктів.

в) Реалізовано 2 соціальних проєкти:

21.04.2022 року за ініціативи Управління адміністративних послуг на засіданні робочої групи з питань внутрішньо переміщених осіб погоджено питання надання в Управління комплексної послуги для внутрішньо переміщених осіб і для власників житла, в жилих приміщеннях яких вони безоплатно проживають:

- видача довідки ВПО;
- призначення щомісячної адресної допомоги для ВПО;
- внесення відомостей в реєстр житла для проживання на безоплатній основі внутрішньо переміщених осіб;
- призначення компенсації власникам житла щодо безоплатного проживання внутрішньо переміщених осіб.

З 22.04.2022 року Управління адміністративних послуг став єдиним органом, що надає комплексно пакетну послугу по ВПО, які визначила держава.

З 05.05.2022 року Управління адміністративних послуг було реалізовано ще один соціальний проєкт для внутрішньо переміщених осіб, які змушені були виїхати зі своїх домівок з 24 лютого 2022 року, коли росія розпочала вторгнення в Україну, з прийому документів для обміну, оформлення, видачі паспорта громадянина України, а також паспорта громадянина України для виїзду за кордон.

г) Управління адміністративних послуг долучилось до команди підтримки ДІА і було облаштовано в приміщенні Управління робоче місце адміністратора, де надаються консультації й кваліфікована допомога з питань, що стосуються одержання необхідних послуг на цифровому порталі.

З метою впровадження у роботу Управління адміністративних послуг нових послуг та соціальних проєктів, працівники постійно взаємодіяли із суб'єктами надання адміністративних послуг, як центральних органів влади (Мінсоцполітики, Мінекономіки, Мінцифри), так і з виконавчими органами Хмельницької міської ради (Службою у справах дітей, Управлінням комунальної інфраструктури, Управлінням праці та соціального захисту населення). На засіданні робочої групи по внутрішньо переміщеним особам ініціювали впровадження надання нових послуг і соціальних проєктів через Управління. Після одержання відповідних

погоджень від керуючого справами і голови робочої групи, здійснювали організаційні заходи з інформаційної політики, зміні в програмному забезпеченні Управління адміністративних послуг, проведенні навчання адміністраторів, а також координації процесів впровадження нових послуг.

З метою виявлення недоліків і покращення роботи проводиться щоденний моніторинг якості надання послуг. Відвідувачі мають можливість оцінити роботу адміністраторів Управління адміністративних послуг шляхом голосування талонами, які вони одержують через електронну систему управління чергою. В приміщенні встановлені дві прозорі скриньки, в які відвідувачі можуть опустити талон, попередньо оцінивши роботу негативно чи позитивно. Інформація щодо результатів оцінки роботи Управління адміністративних послуг розміщена на відповідному веб-сайті й щомісячно оновлюється. За звітний період 33595 суб'єктів звернення оцінили роботу Управління адміністративних послуг, з них лише 81 оцінка була негативною.

Протягом 2022 року збільшилась кількість адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади через Управління з 288 до 327. Через термінал електронної системи управління чергою зафіксовано 91951 звернень, було надано 85565 адміністративних послуг, в тому числі документів дозвільного характеру (на 815 менше в порівнянні з 2021 роком).

На виконання Кодексу України про адміністративні правопорушення адміністраторами Управління адміністративних послуг розглядалися справи про адміністративні правопорушення передбаченні ст. 197, 198. Протягом 2022 року було розглянуто 183 справи.

За надані послуги через Управління адміністративних послуг було забезпечено у 2022 році надходження до бюджету у сумі 3 366 508,64 грн, що більше на 1 249 066,64 грн у порівнянні з 2021 роком.

У зв'язку з внесенням змін до розпорядження Кабміну України від 16.05.2014 року №523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг», які значно розширили перелік послуг, що є обов'язковими для надання через Управління адміністративних послуг, та з метою

належного виконання Закону України «Про адміністративні послуги», Управління адміністративних послуг звернулось до суб'єктів надання адміністративних послуг з проханням привести у відповідність технологічні та інформаційні картки чи розробити нові й передати їх в Управління адміністративних послуг для подальшої організації запровадження цих послуг через Управління. Станом на 1 січня 2023 року перелік адміністративних послуг, що надаються через Управління адміністративних послуг збільшено на 39 послуг, а також проводиться робота по опрацюванню наданої інформації.

У травні 2022 року завдяки співпраці Міністерства цифрової трансформації України, ХМКП «Хмельницький інфоцентр» та Управління адміністративних послуг відновлено сервіс ідентифікації клієнтів Управління і шерингу документів при замовленні та одержанні отриманні адміністративних послуг за допомогою мобільного застосунку Дія.

23 травня 2022 року в Управлінні адміністративних послуг було реалізовано соціальний проєкт для внутрішньо переміщених осіб «Адвокація, захист та правова допомога внутрішньо переміщеним особам». Його реалізували за підтримки Агенства ООН в справах біженців спільно із благодійною організацією «Благодійний фонд «Право на захист».

Також було запроваджено важливий напрямок роботи – «Гарячу телефонну лінію» в Управлінні адміністративних послуг – для інформування жителів міської територіальної громади, внутрішньо переміщених осіб, представників бізнесу з питань надання адміністративних послуг, інших публічних послуг.

У таблиці 2.1 систематизуємо нові ініціативи та проєкти з покращення обслуговування суб'єктів звернень працівниками Управління адміністративних послуг.

З 1 вересня 2022 року одержано доступ і розпочато прийом документів в програмному продукті Мінрегіонбуду «Прихисток» на порталі Дія для одержання компенсації власниками житла щодо безоплатного проживання внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 2.1 – Нові ініціативи та проєкти щодо покращення обслуговування суб'єктів звернень працівниками Управління адміністративних послуг протягом 2021-2022 років

Суб'єкти звернень	Послуги
1 Ініціативи Управління адміністративних послуг	
1.1 Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	<ul style="list-style-type: none"> - видача довідки внутрішньо переміщеної особи; - призначення щомісячної адресної допомоги для ВПО; - надання щорічної допомоги на оздоровлення особам з інвалідністю і дітям з інвалідністю, постраждалим внаслідок дії небезпечних предметів; - надання одноразової компенсації особам із інвалідністю і дітям з інвалідністю, постраждалим внаслідок дії небезпечних предметів; - повідомлення про пошкоджене і знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, диверсій, терористичних актів, спричинених військовою агресією російської федерації (портал Дія); - надання статусу дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій і збройних конфліктів
1.2 Власники жилого приміщення, які безоплатно розмістили внутрішньо переміщених осіб	<ul style="list-style-type: none"> - призначення компенсації власникам житла щодо безоплатного проживання внутрішньо переміщених осіб; - внесення відомостей в реєстр житла для проживання на безоплатній основі внутрішньо переміщених осіб
1.3 Суб'єкт господарювання	<ul style="list-style-type: none"> - декларації про провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану (портал Дія); - видача сертифіката племінних ресурсів; - декларації про провадження господарської діяльності у сфері охоронної діяльності в умовах воєнного стану (портал Дія) без отримання дозвільних документів, крім видів господарської діяльності за переліком згідно з додатком 2 Постанови Кабінету міністрів України №314 від 18.03.2022 року «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану»
2 Соціальні проєкти	
2.1 Внутрішньо переміщені особи і власники житла, в жилих приміщеннях яких вони безоплатно проживають	<p>Комплексна послуга:</p> <ul style="list-style-type: none"> - видача довідки ВПО; - призначення щомісячної адресної допомоги для ВПО; - внесення відомостей в реєстр житла для проживання на безоплатній основі внутрішньо переміщених осіб; - призначення компенсації власникам житла щодо безоплатного проживання внутрішньо переміщених осіб
2.2 Внутрішньо переміщені особи	<ul style="list-style-type: none"> - прийом документів для обміну, оформлення, видачі паспорта громадянина України, а також паспорта громадянина України для виїзду за кордон; - адвокація, захист та правова допомога внутрішньо переміщеним особам
2.3 Всі суб'єкти послуг	<ul style="list-style-type: none"> - надання консультації та кваліфікованої допомоги з питань, що стосуються одержання необхідних послуг на цифровому порталі ДІА; - гаряча телефонна лінія

З 6 вересня 2022 року на порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва запроваджено прийом адміністраторами Управління адміністративних послуг документів для одержання таких адміністративних послуг:

- видача (внесення змін в) будівельного паспорту забудови земельної ділянки;
- надання (внесення змін в) містобудівних умов і обмежень для проектування об'єкта будівництва.

З 7 вересня 2022 року на державному рівні відновлено доступ адміністраторам Управління адміністративних послуг на прийом послуги «єМалятко» через портал Дія.

Також було збільшено кількість місць авторизованого доступу адміністраторів Управління адміністративних послуг до реєстрів Мінсоцполітики, ДМС України, цифрового порталу Дія.

Адміністратори Управління адміністративних послуг часто беруть участь в навчальних та інформаційних заходах, які проводяться на онлайн платформах Мінцифри, Мінрегіоном, міжнародними організаціями (проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні»), Хмельницьким регіональним центром підвищення кваліфікації.

З метою підвищення якості обслуговування суб'єктів звернень Управління адміністративних послуг спільно з ХМКП «Хмельницький інфоцентр» продовжують роботу з впровадження електронного врядування. Це створює можливість реалізувати прийом звернень на одержання адміністративних та інших послуг через відповідні веб ресурси. Завдяки порталу <http://mycity.khm.gov.ua/> запроваджено надання сорока однієї послуги.

Співробітники Управління адміністративних послуг протягом 2022-2023 років брали участь: в засіданнях робочої групи по внутрішньо переміщеним особам; робочій зустрічі з експертами проекту Ради Європи «Зміцнення громадської участі в демократичному процесі прийняття рішень» (надавали пропозиції з подальшої реалізації цілей та завдань Стратегічного плану розвитку

Хмельницької міської територіальної громади); в засіданнях координаційного штабу з підтримки бізнесу при Хмельницькій ОВА (семінар «Актуальні питання податкового законодавства та отримання дозволів та ліцензій в умовах воєнного стану» за участі представників ГУ ДПС в Хмельницькій області).

Працівники Управління адміністративних послуг підготували на засідання виконавчого комітету і сесії Хмельницької міської ради проекти рішень «Про затвердження Програми взаємодії регіонального сервісного центру ГСЦ МВС в Хмельницькій області (філія ГСЦ МВС) з Хмельницькою міською радою в сфері надання адміністративних послуг населенню на 2023 рік» і «Про надання згоди на безоплатну передачу об'єктів державної власності у комунальну власність Хмельницької міської територіальної громади».

У приміщеннях Управління адміністративних послуг розміщені інформаційні буклети та брошури Мінсоцполітики, Мінцифри, Фонду ООН у галузі народонаселення в Україні, Агенства ООН в справах біженців спільно з Благодійною організацією «Благодійний фонд «Право на захист», Центру соціально-психологічної адаптації об'єднання волонтерів «Захист».

Також були проведені виїзні інформаційні компанії в старостинських округах з надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану (підготовлено інформаційно-роздатковий матеріал для внутрішньо переміщених осіб – брошури, який поширюється як старостинських округах, так і в приміщенні Управління.

Здійснювалось інформування мешканців Хмельницької міської територіальної громади про роботу Управління адміністративних послуг з впровадження нових сервісів в умовах війни у сюжетах місцевих телерадіокомпаній, місцевій газеті «Проскурів».

В цілому, в Управлінні адміністративних послуг створені зручні та доступні умови для швидкого вирішення проблем громадян, забезпечення прозорості й відкритості розгляду звернень, впроваджено сучасні форми надання послуг. Все це сприяє підвищенню рівня якості життя населення, унеможливорює корупційні діяння з боку представників адміністративних органів.

У майбутньому планується відпрацювати механізм реалізації на території

Хмельницької міської територіальної громади проєкту, що дасть можливість ветеранам, членам їх сімей, родинам полеглих захисників зручно і швидко одержувати адміністративні послуги в режимі «єдиного вікна» в Хмельницькому.

Наприкінці даного підрозділу наведемо статистичну інформацію щодо діяльності Управління адміністративних послуг у 2019-2022 роках (таблиця 2.2).

В 2021 році збільшилась кількість адміністративних послуг, що надавались органами виконавчої влади через Управління адміністративних послуг з 261 до 288. Управління адміністративних послуг співпрацювало з 34 суб'єктами надання адміністративних послуг. У 2021 році суттєво збільшилась кількість звернень, наданих послуг і консультацій. З цим навантаженням справлялись 38 спеціалістів.

В 2022 році кількість адміністративних послуг, які надавались органами виконавчої влади через Управління адміністративних послуг, збільшилась з 288 до 327 (рисунок 2.1).

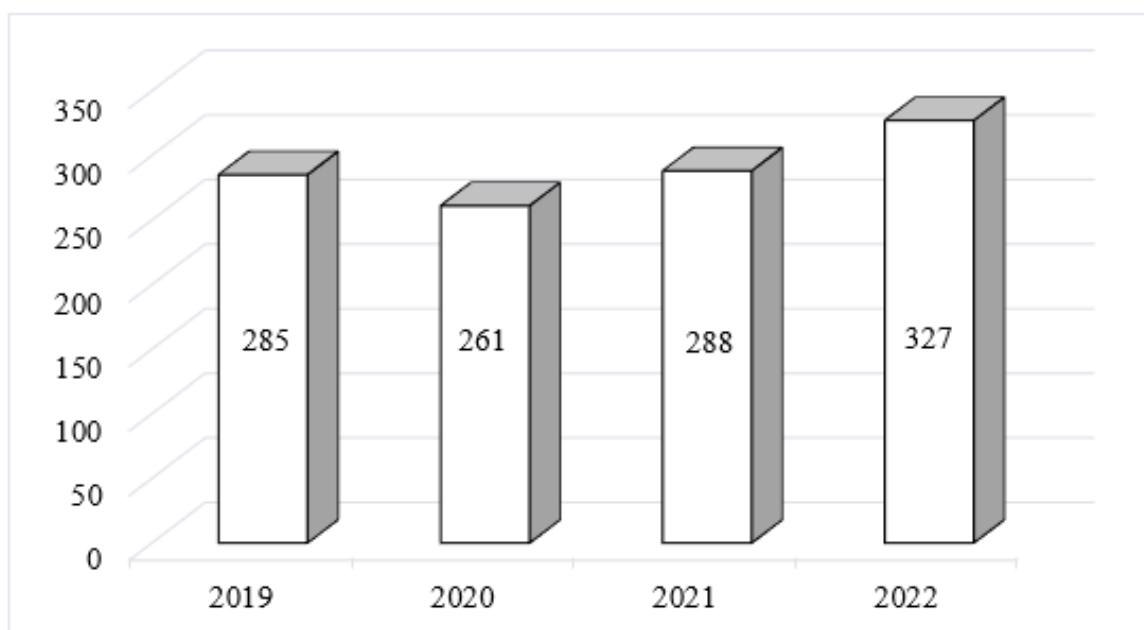


Рисунок 2.1 – Кількість адміністративних послуг, які надавались органами виконавчої влади через Управління адміністративних послуг

На рисунку 2.2 відобразимо кількість суб'єктів звернень, які звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією і допомогою у користуванні системою електронної черги протягом 2019-2022 років.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради протягом у 2019-2022 роках

Показники	Роки				Темпи зростання показника, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1. Кількість адміністративних послуг, які надавались органами виконавчої влади через Управління адміністративних послуг	285	261	288	327	91,58	110,34	113,54
2. Кількість суб'єктів звернень, які звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією і допомогою у користуванні системою електронної черги	98878	106585	145489	91951	107,79	136,50	63,20
3. Кількість зареєстрованих адміністраторами звернень	92051	76409	86380	85565	83,01	113,05	99,06
4. Кількість наданих консультацій адміністраторами	6827	30176	59109	6386	442,01	195,88	10,80
5. Надходження за надані адміністративні послуги (тис. грн)	2569195	1659951	2117442	3366508	64,61	127,56	158,99

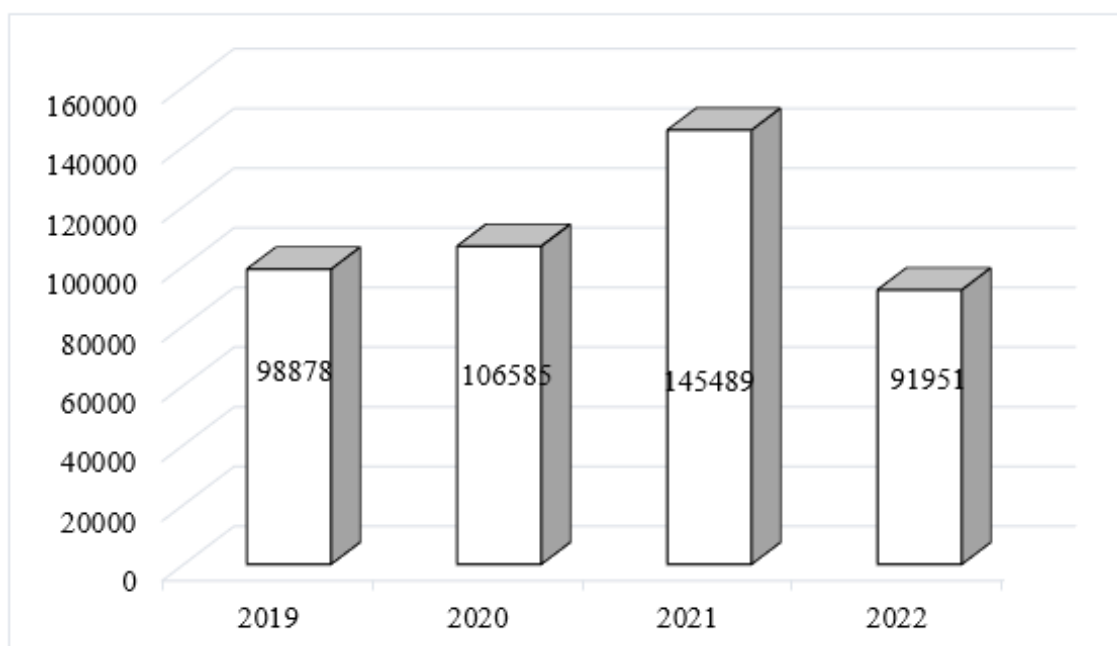


Рисунок 2.2 – Кількість суб'єктів звернень, які звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією і допомогою у користуванні системою електронної черги

Далі на рисунку 2.3 покажемо кількість зареєстрованих адміністраторами Управління адміністративних послуг звернень протягом 2019-2022 років.

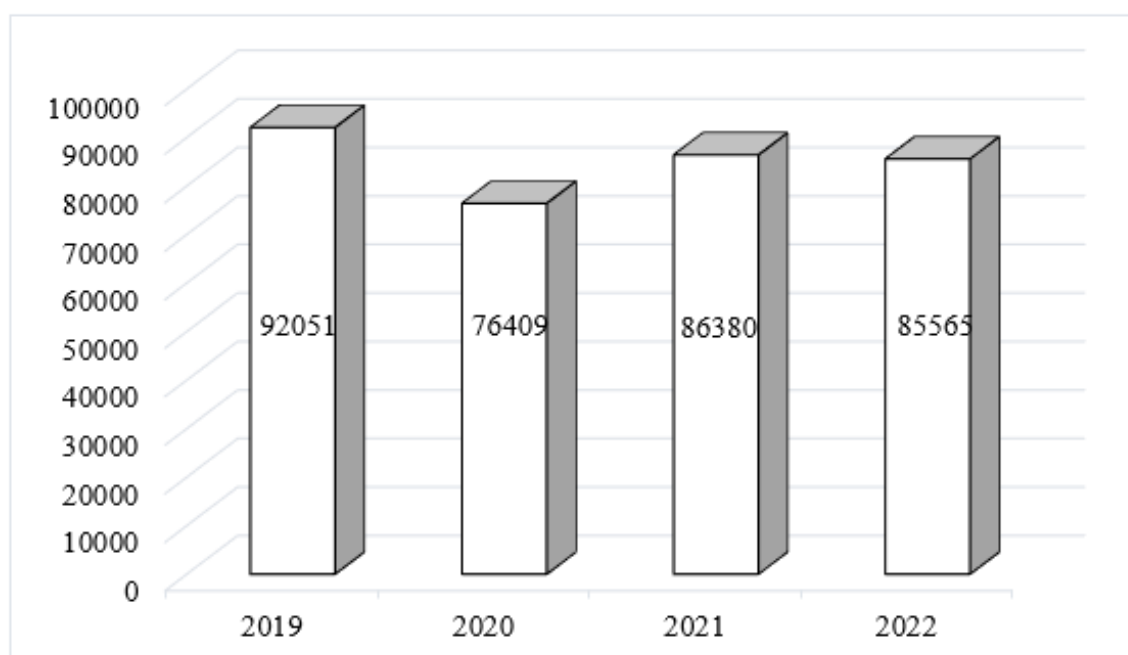


Рисунок 2.3 – Кількість зареєстрованих адміністраторами Управління адміністративних послуг звернень

Як видно з даних таблиці 2.2 та діаграми на рисунку 2.3 протягом 2020-2021 років спостерігалось зростання кількості зареєстрованих адміністраторами Управління адміністративних послуг звернень (темп зростання становив 113,05%). Незначне зменшення кількості зареєстрованих адміністраторами звернень у 2022 році в порівнянні з 2021 роком (темп зростання 99,06%) свідчить про те, що навіть в умовах військового стану співробітники Управління налагодили якісне надання послуг суб'єктам звернень.

Даля розглянемо кількість наданих адміністраторами Управління консультацій в порівнянні протягом 2019-2021 років (рисунок 2.4).

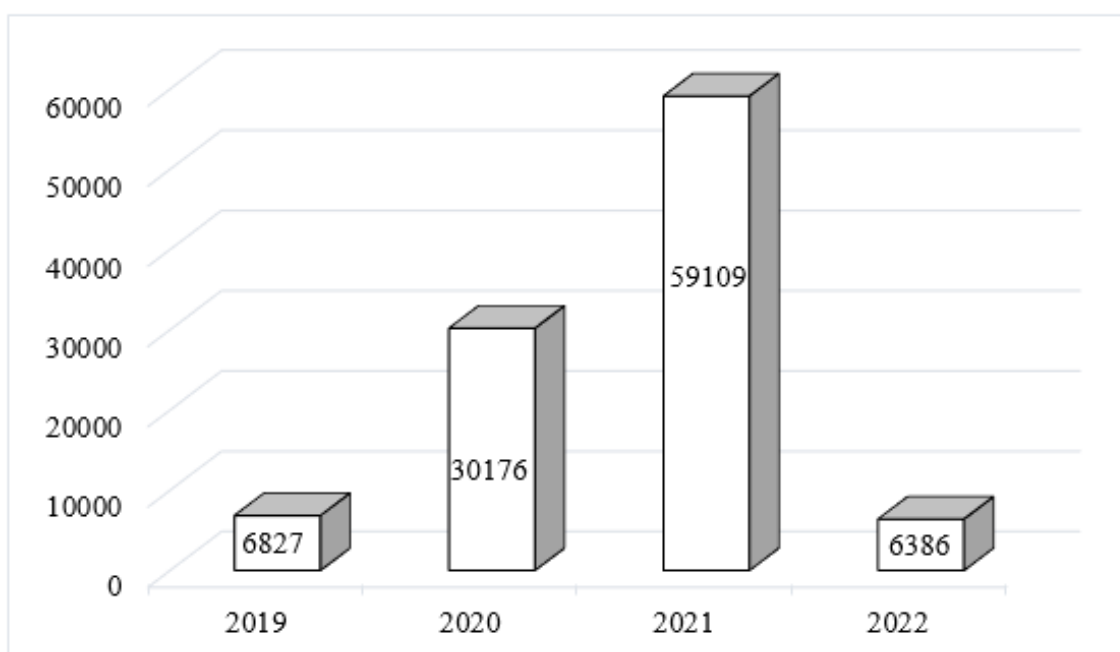


Рисунок 2.4 – Кількість наданих консультацій адміністраторами Управління адміністративних послуг

Надходження за надані адміністративні послуги через Управління адміністративних послуг збільшились протягом 2020- 2022 років (рисунок 2.5). З наведених на рисунку 2.5 даних можна переконатися, що надходження за надані адміністративні послуги протягом 2020-2022 років збільшувались, не зважаючи на пандемію covid-19 та військову агресію росії проти України.

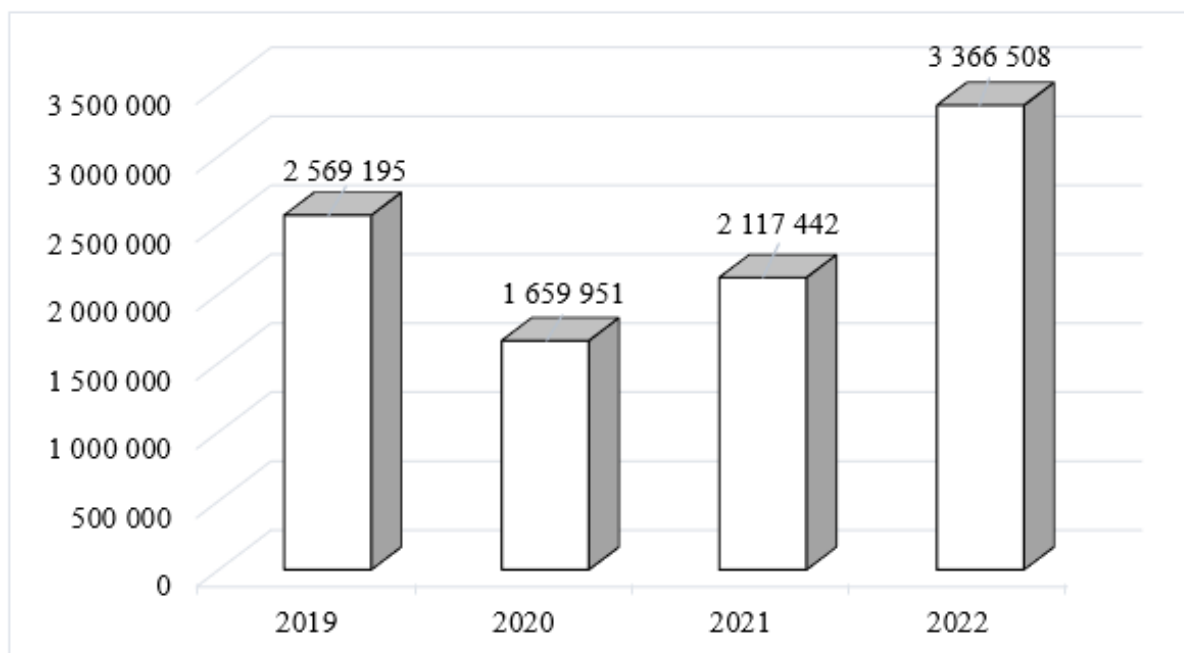


Рисунок 2.5 – Надходження за надані адміністративні послуги співробітниками
Управління адміністративних послуг у 2019-2022 роках

Для прикладу, протягом 2020-2022 років до місцевого бюджету за надані адміністративні послуги (паспортні послуги) надійшло 3 862 125 грн., з них: 355122 грн. – за паспорт громадянина України у формі картки у разі термінового оформлення (протягом 10 робочих днів); 251730 грн. – за паспорт громадянина України у формі картки (протягом 20 робочих днів); 1753274 грн. – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон в разі термінового оформлення (протягом 7 робочих днів); 1492263 грн. – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон (протягом 20 робочих днів); 9736 грн. за державне мито, яке сплачується у разі втрати паспорта громадянина України. Отже, населення активно користувалося послугами співробітників Управління адміністративних послуг.

Висновки до аналітичного розділу

В другому розділ дипломної роботи бакалавра нами було розглянуто та проаналізовано діяльність Управління адміністративних послуг Хмельницької

міської ради, яке є виконавчим органом міської ради. Ми розглянули мету і завдання його діяльності, правовий статус, обов'язки працівників, організаційну структуру.

Метою роботи Управління адміністративних послуг є надання якісних адміністративних послуг суб'єктам звернень. Основними завданнями даного Управління є поліпшення якості надання адміністративних послуг у м. Хмельницькому, спрощення процедур одержання документів, зручні та комфортні умови обслуговування заявників, економія часу, професіоналізм і ввічливе ставлення до відвідувачів.

До складу Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради входять: відділ дозвільних процедур; відділ надання адміністративних та інших послуг; інформаційно-консультаційний сектор; філія № 1 Управління та філія № 2.

Проведений аналіз ефективності надання адміністративних послуг та прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг засвідчив, що протягом 2019-2022 років окремі показники роботи Управління зростали. Так, для прикладу, кількість адміністративних послуг, які надавались органами виконавчої влади через Управління зросла на 14,74%, надходження за надані адміністративні послуги співробітниками Управління також збільшилися за досліджуваний період на 31,03%. Значні корективи в роботу Управління адміністративних послуг внесла військова агресія росії проти України, але навіть в умовах війни працівники Управління постійно покращували свою роботу – виконувався ремонт приміщення, здійснювались навчання працівників, розширення переліку доступних послуг, спрощення процедур, вдосконалення сервісу і доступності послуг. Протягом останніх двох років було реалізовано ряд ініціатив та проєктів Управління, опис яких наведено в підрозділі 2.3.

У майбутньому планується відпрацювати механізм реалізації на території Хмельницької міської територіальної громади проєкту, що дасть можливість ветеранам, членам їх сімей, родинам полеглих захисників зручно і швидко одержувати адміністративні послуги в режимі «єдиного вікна» в Хмельницькому.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1 Розробка та застосування системи ухвалення управлінських рішень у виконавчому органі міської влади

Жодна організація, установа, підприємство не можуть ефективно функціонувати без належної системи управлінських рішень, в основі якої покладені проблематичні питання становища організації (підприємства, установи), його можливих змін та подальшого розвитку. В процесі ухвалення управлінських рішень найбільш важливим виступають результати аналізу діяльності організації.

Причиною аналізу інформації, відображеної у статистичній звітності є доступність форм звітності внутрішнім і зовнішнім користувачам, високий ступінь агрегованості даних, що охоплює всі сторони діяльності виконавчого органу влади, можливість проведення багатопланового аналізу його діяльності. Саме тому набуває актуальності проблема розробки системи прийняття рішень на основі результатів аналізу.

Метою нашого дослідження була розробка цілісної, обґрунтованої системи прийняття управлінських рішень Управлінням адміністративних послуг на основі результатів аналізу його діяльності.

Як зазначалось в першому розділі диплому під управлінським рішенням розуміють сукупність дій управлінця з метою вирішення проблемних питань в установі. Загалом термін «рішення» розуміють та трактують по-різному. Через свою багатогранність під ним бачать як результат вибору, так і акт. Що ж стосується конкретно управлінських рішень виконавчих органів публічної влади, до них висувається низка вимог, а саме:

- своєчасність – прийняття рішення повинно відбуватися у конкретний час (не раніше та не пізніше визначеного);

- повнота – рішення повинно повністю розкривати свій зміст, охоплювати весь керований предмет;
- повноваження – чітке виконання управлінцем своїх прав і обов’язків;
- правомірність і законність – управлінське рішення повинно не суперечити нормам чинного законодавства;
- реальність – здатність до реалізації рішення;
- ефективність – забезпечення позитивних результатів реалізації рішення;
- чіткість – рішення повинно бути лаконічним, стислим, зрозумілим;
- наукова обґрунтованість – управлінське рішення має бути підтвержене необхідною інформацією і обґрунтоване.

Розглянемо на прикладі Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради зміст реалізації управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг (рисунок 3.1).

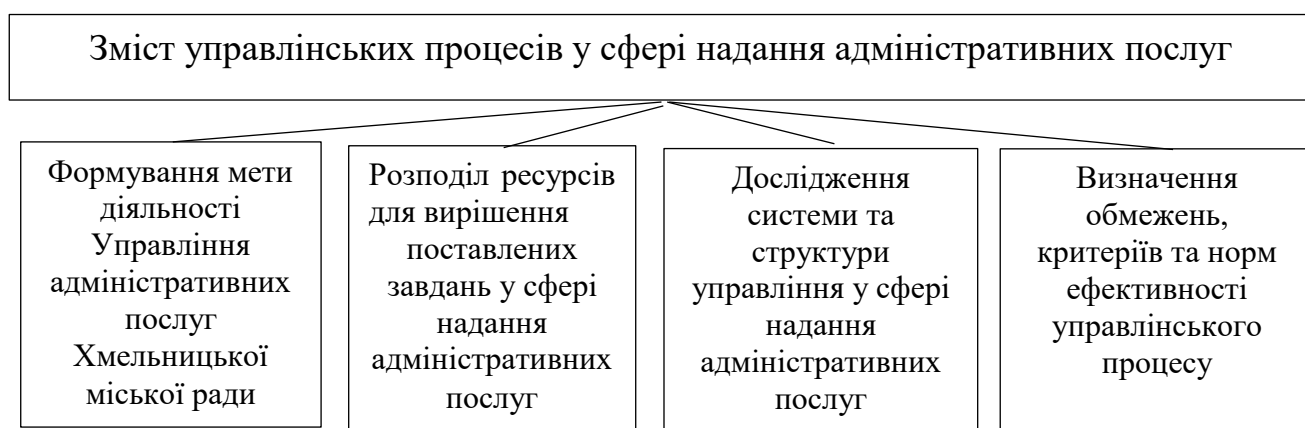


Рисунок 3.1 – Зміст управлінських процесів у сфері надання послуг

На рисунку 3.2 нами схематично сформована система принципів управління у сфері надання адміністративних послуг в Управлінні адміністративних послуг.

Основними принципами управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради є: єдність, зрозумілість, стислість, ввічливість, чіткість, комфортність, неможливість зловживань та максимальна результативність. Саме ці принципи дають можливість працювати Управлінню адміністративних послуг цілеспрямовано та ефективно.

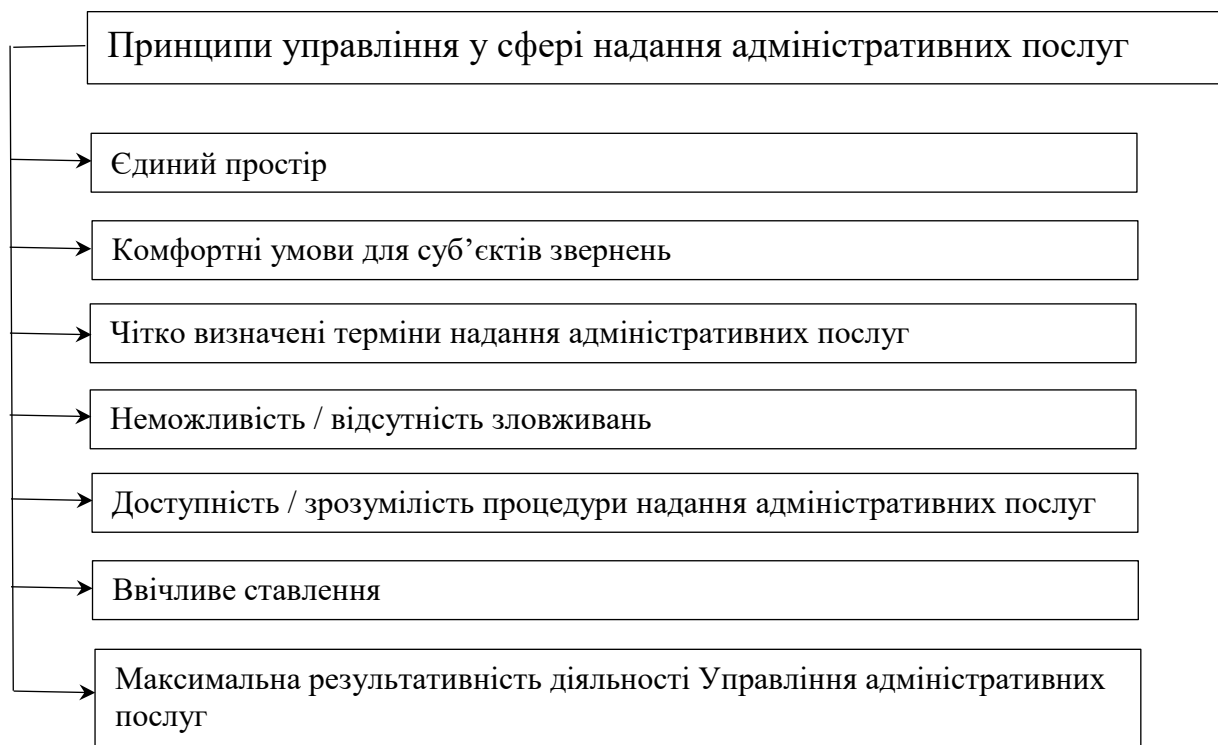


Рисунок 3.2 – Система принципів управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг в Управлінні адміністративних послуг

Проблема системи прийняття управлінських рішень на основі результатів аналізу досліджувалась на прикладі виконавчих органів міської влади, одним з яких Управління адміністративних послуг, яке є складною динамічною системою. Складність системи визначається різноманіттям видів діяльності. Водночас всі напрями діяльності взаємозалежні як на рівні основних процесів, так і на організаційному рівні.

Запропонована до впровадження система прийняття управлінських рішень на основі аналізу рівнів показників ефективності діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради наведена на рисунку 3.3.

Зауважимо, що потреба в прийнятті управлінського рішення зумовлена зовнішніми обставинами (припис вищої організації, регулювання відносин з підприємствами та організаціями) чи внутрішніми (стратегічні цілі організації, відхилення від заданих параметрів діяльності, порушення трудової дисципліни, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, заохочення працівників).

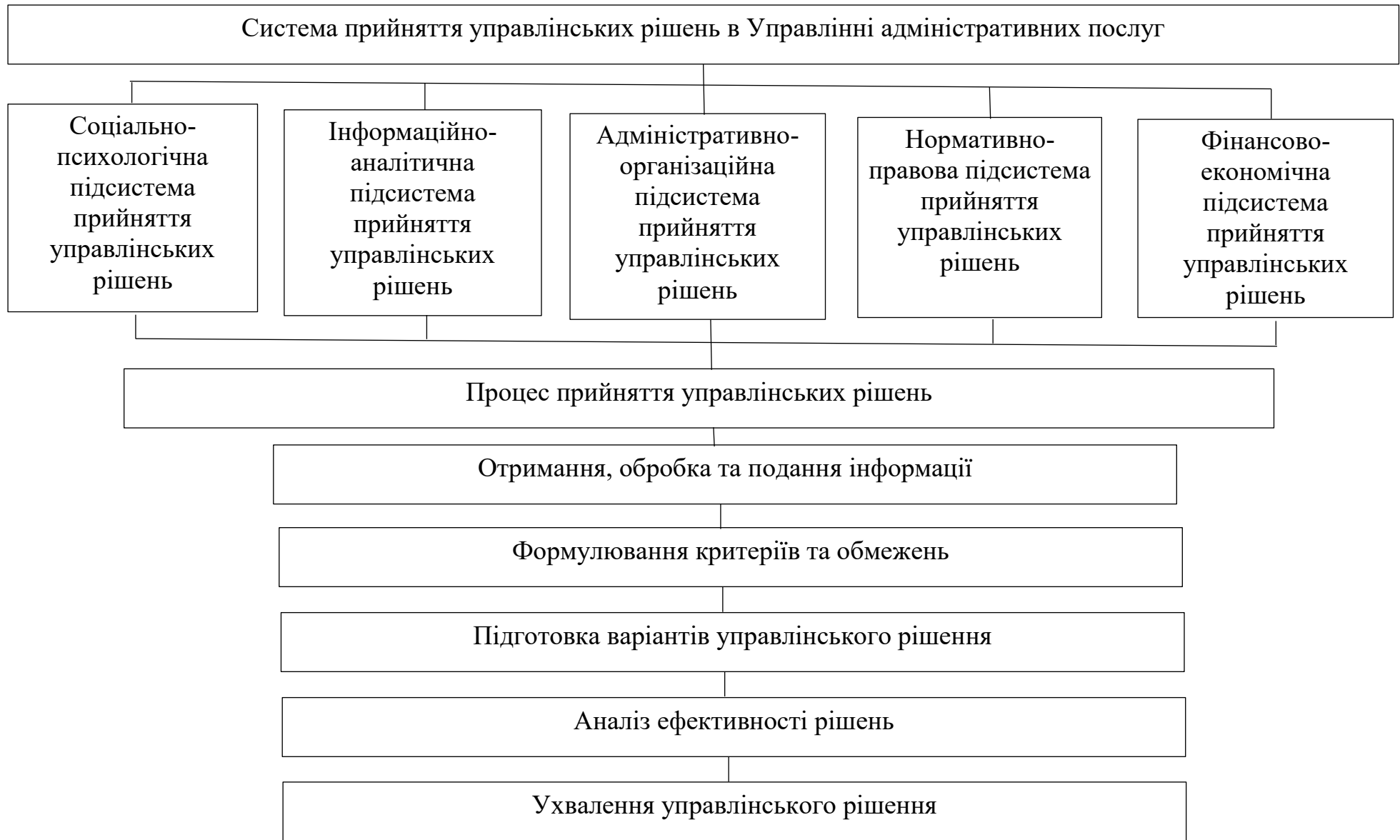


Рисунок 3.3 – Система прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг
Хмельницької міської ради

У системі прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг нами виокремлено п'ять підсистем: соціально-психологічну, інформаційно-аналітичну, адміністративно-організаційну, нормативно-правову, фінансово-економічну. Нормативно-правова підсистема обумовлює певні правила і обмеження у структурі універсальної системи, визначає сукупність режимів її функціонування. Адміністративно-організаційна підсистема формується із сукупності організаційних елементів, які забезпечують внутрішню діяльність Управління. Інформаційно-аналітична підсистема забезпечує такі функції інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень, як: збір, аналіз і доведення інформації; організація інформаційних та комунікаційних потоків; формування баз даних тощо. В структурі універсальної системи прийняття управлінських рішень зростає значення соціально-психологічної підсистеми, що базується на таких елементах, як: менталітет населення, мотивації, настрої, ставлення до сфери державного управління з боку громадян.

Застосування фінансово-економічної підсистеми пов'язано з оцінюванням та вимірюванням витрат, які зазнає Управління адміністративних послуг в процесі організації та функціонування, визначенням раціональності його діяльності, оцінюванням ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень.

Засобами впливу на прийняття управлінських рішень у відповідних підсистемах будуть виступати:

- у інформаційно-аналітичній підсистемі: інформаційно-аналітичні центри органів державної влади та місцевого самоврядування, державні архіви, бібліотечна мережа, «мозкові центри», дослідницькі інститути, навчальні центри, моніторингові дослідження, Інтернет, ЗМІ;

- адміністративно –організаційній підсистемі: центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, громадські організації;

- нормативно-правовій підсистемі: Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів, розпорядження органів влади, розпорядчі документи Управління адміністративних послуг;

Прийняття управлінських рішень працівниками Управління

адміністративних послуг відбувається поетапно, тобто існує чітка послідовність. Так, на першому етапі відбувається економічний аналіз ситуації, постановка проблемних питань, дослідження основних факторів, які їх спричинили, збір та обробка необхідної інформації. На другому етапі – формування та детальний аналіз рішень, визначення та обрання найбільш ефективного серед них та його реалізація.

Процес прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг на основі результатів аналізу наведений на рисунку 3.3.

Важливим елементом процесу ухвалення управлінських рішень виступає оцінювання дій на різних його етапах. Для прикладу, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми; на етапі ухвалення рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації.

Це оцінювання здійснюється за певними критеріями. На етапі підготовки критеріями розпізнавання проблеми найчастіше слугує визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Таким чином, керівники різних рівнів мають мати чітко сформульовані цілі й завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно чи за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес ухвалення рішень. На етапі розробки варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу обрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості даних критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність і ефективність роботи Управління адміністративних послуг.

Процес ухвалення управлінських рішень на основі результатів аналізу набуває структурованого вигляду, адже в його основу буде покладена побудова моделі. Використання моделювання спрямовано на детальне вивчення, максимальне удосконалення та одержання оптимального результату шляхом побудови моделей. Призначення аналітичних моделей полягає в оптимізації форми економічної інформації і методів дослідження. Використання моделей дає можливість акцентувати увагу на основних тенденціях, процесах і явищах.

Основною ціллю моделювання є створення умов для своєчасного і ефективного прийняття управлінських рішень, оптимізація процесу управління у виконавчому органі міської ради. Побудова моделей здійснюється на основі результатів попередньо проведеного аналізу діяльності. Тому результат аналізу впливає на суть тих чи інших управлінських рішень. Якщо результати аналізу вказують на проблематичний стан Управління, то управлінські рішення будуть спрямовані на покращання діяльності установи.

3.2 Організаційно-правові аспекти вдосконалення системи прийняття управлінських рішень

В даній дипломній роботі бакалавра пропонуємо звернути увагу на опрацюванні організаційно-правових та інформаційно-аналітичних аспектах вдосконалення системи прийняття управлінських рішень та відповідного процесу надання адміністративних послуг. Для їх деталізації слід розглянути компоненти:

- організаційно-правовий, як найбільш вагомий та маючий глобальний вплив на процеси реформування;
- кадровий, як такий, що забезпечує реалізацію намічених цілей і безпосередньо впливає на якісний і кваліфікований процес надання послуг;
- мобільний та Інтернет компоненти, як такі що сприяють інтенсивному розвитку сервісної діяльності держави і відповідають вимогам часу.

Кількість послуг, які надаються в Управлінні може варіюватись в залежності від можливості їх якісного надання. Однак, все ж таки має бути мінімально встановлений перелік адміністративних послуг, до яких варто віднести найбільш популярні:

- реєстрація місця проживання;
- видача паспортів громадянина України;
- реєстрація актів цивільного стану;
- окремі нотаріальні дії, серед яких засвідчення вірності копій документів,

засвідчення справжності підпису, засвідчення заповітів;

- видача довідкової інформації щодо державної реєстрації прав на нерухоме майно та його обтяжень, а також відомостей з Державного земельного кадастру;
- призначення житлових субсидій.

Загальна характеристика організаційно-правової підсистеми (компоненту) вдосконаленої системи прийняття управлінських рішень в процесі надання адміністративних послуг може бути зображена таким чином (рисунок 3.4):

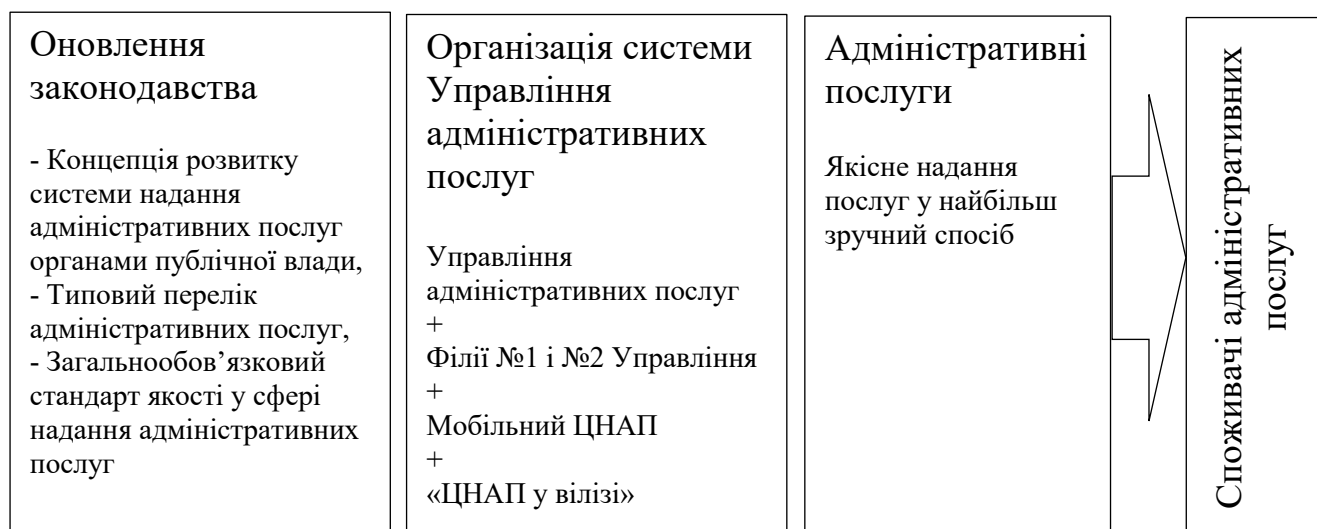


Рисунок 3.4 – Організаційно-правова підсистема (компонент) системи прийняття управлінських рішень в процесі надання адміністративних послуг

Особливе місце в системі публічного управління займає підготовка кадрового потенціалу і підвищення кваліфікації службовців. Це є вагомим елементом кадрової політики, яка спрямована на забезпечення кваліфікованими фахівцями всіх сфер, у тому числі і сфери надання адміністративних послуг, що забезпечує підвищення якості здійснюваної діяльності.

Для посилення довіри споживачів до органів влади, їх посадових осіб чиновники зобов'язані систематично підвищувати власний професійний рівень і особисто розвиватись через те, що формування позитивного іміджу суб'єкта надання адміністративних послуг відбивається на підвищенні ефективності їх роботи. З іншого боку – провідним засобом формування позитивного іміджу Управління адміністративних послуг можна визнати саме підвищення

ефективності його роботи.

Для успішного використання кадрового компоненту вдосконалення системи прийняття управлінських рішень та надання якісних адміністративних послуг пропонується:

- по-перше, покращити практику підвищення кваліфікації службовців, що має позитивно вплинути на рівень прийнятих управлінських рішень та якість надання на їх основі адміністративних послуг;

- по-друге, ввести в дію новітні форми підвищення кваліфікації, що створить умови для більш швидкого засвоєння нового матеріалу і подальшого якісного виконання покладених на службовців обов'язків. Потрібно перейти від стандартних лекційних і семінарських занять до інтерактивних заходів, де кожен є учасником та безпосередньо впливає на процес напрацювання практичних навичок;

- по-третє, модернізувати діяльність мережі навчальних закладів з метою задоволення потреб органів місцевого самоврядування в актуальних професійних знаннях (створити можливість проведення заходів з підвищення кваліфікації більш систематично і з урахуванням не тільки вказівок з боку вищих органів влади, але і запитів чиновників на місцях; створити технічні умови для максимального засвоєння інформації учасниками заходів з підвищення кваліфікації; забезпечити умови для дистанційного навчання);

- по-четверте, сприяти через підвищення кваліфікації закріпленню серед службовців таких цінностей, як толерантність, відповідальність, національна свідомість.

Значна частка громадян формує думку про владу, базуючись на особистій точці зору щодо діяльності політиків і чиновників або в результаті особистого контакту з службовцями. Це обумовлює те, що професіоналізм і якість управлінських рішень має безпосередній вплив на імідж органів місцевого самоврядування.

В цілому якість надання адміністративних послуг безпосередньо пов'язана з іміджем звичайних службовців, керівників і органів місцевого самоврядування

загалом, професійними якостями виконавців.

Для успішного виконання посадовцями обов'язків, зокрема надання адміністративних послуг, органи місцевого самоврядування мають потребу у фахівцях з необхідним рівнем кваліфікації і певними здібностями. Відповідно, цьому передує відбір необхідного фахівця, визначення його ділових якостей і особистих характеристик, ефективного включення його до діяльності з надання послуг.

Добір кадрів для системи надання адміністративних послуг має базуватись на професійному потенціалі кандидатів і відповідати таким критеріям:

- фахова освіта, що закріплена рівнем практичних знань і навичок в наданні адміністративних послуг;
- наявність високого морально-етичного рівня;
- наявність в кандидата здатності до саморозвитку і самоменеджменту;
- достатній рівень патріотизму і особистої гідності.

Все це обумовлює визначення підготовки і професійного розвитку службовців як одного з базових завдань системи публічного управління. Звісно, фундаментальна підготовка спеціалістів є доволі важливою, однак вона займає достатньо великий термін, а з часом потребує одержання додаткових знань самостійно чи за допомогою відповідних фахівців. Більш розповсюдженим та, можливо, затребуваним є проходження короткотермінових семінарів за конкретною тематикою. Ці заходи дозволяють розглянути актуальні питання публічного управління і засвоїти стислі навчальні програми, присвячені специфічній проблематиці, в тому числі і адміністративним послугам, кадровій політиці, психології управління, особливостям менеджменту в органах влади тощо.

Важливим є те, що подібні короткотермінові семінари можуть проводитись на основі навчальних програм, які сформовані під конкретні проблемні питання. Вони мають допомогти позбутися прогалин в знаннях виконавців за допомогою спілкування з викладачем і колективом службовців, які мають можливість поділитися один з одним власним досвідом.

Форми проведення цих занять відрізняються від стандартних студентських

семінарів не тільки вирішенням конкретних прикладних питань. Ці семінари мають проходити як ситуаційні ділові ігри, на яких відбувається розгляд конкретних практичних нестандартних ситуацій. Групи службовців при цьому знаходять рішення базуючись на власному досвіді через обговорення в широкому колі й за підтримки з боку викладача.

Не дивлячись на користь підготовки спеціалістів і систематичне прийняття участі у короткотермінових семінарах, основна частка роботи з підвищення кваліфікації службовців забезпечується завдяки практичній реалізації власних повноважень, проходженню стажувань, а головне – самостійному розвитку і навчанню.

Систематичне спілкування з громадянами з одного боку вимагає постійного особистого підвищення професійного рівня, з іншого – дозволяє напрацювати певну практику, яка з часом вдосконалюється і може бути передана іншим фахівцям. Поряд з цим варто запропонувати проведення схожих короткотермінових семінарів і подібних інформаційних заходів для представників органів самоорганізації населення, представників громадських організацій, волонтерів тощо. Така практика має позитивно вплинути на підвищення якості адміністративних послуг і одержання зворотної інформації, вимог і пропозицій від споживачів. Вплив кадрового компоненту на надання адміністративних послуг можна зобразити у такому вигляді (рисунок 3.5).

У підсумку можна констатувати, що оптимізація діючої системи прийняття управлінських рішень та надання адміністративних послуг, її подальше вдосконалення може відбуватися лише за умови ретельного аналізу законодавства у сфері адміністративних послуг, а також сучасних тенденцій з реформування територіальної організації влади в Україні.

З основних кроків варто запропонувати:

- прийняття концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами публічної влади, типового переліку адміністративних послуг та загальнообов'язкового стандарту якості у сфері надання адміністративних послуг;
- сприяння навчанню і самонавчанню адміністраторів і їх стимулювання;

- перегляд сучасної системи організації роботи Управління адміністративних послуг у бік розподілу його робочого процесу на процедури за терміном їх надання і можливістю забезпечення територіальних підрозділів чи мобільного центру надання адміністративних послуг з метою охоплення максимальної кількості громадян.



Рисунок 3.5 – Кадровий компонент вдосконалення системи прийняття управлінських рішень і надання адміністративних послуг

Найбільш прийнятним для адміністраторів Управління адміністративних послуг є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Рекомендується використовувати різні методи розвитку персоналу, використовуючи які можна управляти компетентністю персоналу Управління адміністративних послуг (таблиця 3.1).

Для розвитку персоналу Управління адміністративних послуг найкраще підходять методи тренінгу та самонавчання.

Таблиця 3.1 – Сучасні методи розвитку персоналу Управління адміністративних послуг

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків для невеликої групи осіб
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку рішень чи подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання чи навички, а допомогти людині самостійно знайти їх та закріпити на практиці
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку, за умови стимулювання людина навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

З інноваційним рівнем пов'язана здатність до навчання і самонавчання працівників публічної організації, тобто прагнення і здатність працівників засвоювати нові професійні знання і навички. Умовою реалізації цих здібностей працівників є інноваційність керівництва організації, тобто здатність вносити істотні зміни у стратегію і тактику організації. Самостійне навчання працівниками здійснюється за індивідуальним планом, що затверджується його безпосереднім керівником. При цьому організація через запровадження різних видів матеріального і нематеріального стимулювання розвитку персоналу впливає на самостійне професійне навчання, підвищення рівня кваліфікації працівників. Контроль за самостійною підготовкою працівника проводить безпосередньо керівник співробітника.

3.3. Інформаційно-аналітичні аспекти вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень та надання адміністративних послуг

Одним з перспективних напрямків розвитку Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради є створення і функціонування особливого виду

підрозділу Управління адміністративних послуг – Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) мобільного. В даному випадку мається на увазі транспортний засіб, обладнаний для здійснення прийому громадян, включаючи осіб з інвалідністю і надання адміністративних послуг у гнучкому форматі.

Реформа децентралізації значно підвищила актуальність створення мобільного Центру надання адміністративних послуг. Сьогодні Хмельницька територіальна громада налічує кілька десятків віддалених сіл та селищ. Не завжди рентабельно та доцільно облаштовувати стаціонарну філію Управління адміністративних послуг в кожному з них. Переважно такі центри є в найбільших населених пунктах. Поряд з цим, транспортне сполучення створює певні складнощі у добиранні жителів віддалених сіл до стаціонарних Управлінь адміністративних послуг. Через це варто шукати альтернативні варіанти вирішення проблеми. Одним з таких рішень є облаштування мобільного Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Такий центр являтиме собою спеціально обладнані робочі місця адміністраторів в транспортному засобі, де будуть забезпечені всі необхідні умови для комфортної та безпечної роботи.

В автомобілі мають бути відповідні системи охолодження і обігріву, декілька місць для відвідувачів центру. На випадок зникнення електроенергії – потрібен резервний генератор живлення. Доступ осіб з інвалідністю має бути забезпечений за допомогою пандуса.

Якщо наведені технічні умови будуть дотримані, то такий Центр надання адміністративних послуг зможе працювати у будь-яку пору року. Він буде пересуватися вільно територією громади. Також за умови складення графіку обслуговування громадян, може робити це почергово у віддалених населених пунктах. Оплачувати послуги громадяни зможуть через мобільний банківський термінал. Також можна передбачити окремий різновид обладнання, тобто спеціальний кейс, який надасть можливість обслуговувати літніх і хворих людей, відвідуючи безпосередньо їх вдома.

В Україні є незначний досвіду у законодавчому забезпеченні та організації діяльності мобільного Центру надання адміністративних послуг. Потрібно

враховувати фінансові особливості його роботи. Для прикладу, працівникам, що будуть виїжджати на роботу, потрібно оплачувати відрядження, дбати про дотримання вимог охорони праці, забезпечувати їх харчуванням.

Поряд з цим, потреба у формування мобільного ЦНАП обумовлена тим, що у складі Хмельницької територіальної громади є велика кількість сіл та селищ, у яких проживає порівняно мала чисельність населення. Основними видами послуг, що потребують жителі таких населених пунктів, є соціальні послуги (реєстрація шлюбів, смерті, народження дітей), оформлення соціальних виплат, послуги з реєстрації нерухомості. Стаціонарне Управління адміністративних послуг у центрі громади (у даному випадку виступатиме «бек-офісом») дасть змогу надавати якісні послуги в мобільному форматі, зможе забезпечити мобільні бригади усім необхідним, включаючи Інтернет-зв'язок для надання якісних послуг і технічне оснащення спеціального автомобіля.

В процесі роботі мобільного офісу потрібно враховувати також логістичні питання. На рівні центрального Управління адміністративних послуг варто розробити карту маршрутів, чітко скоординувати графік виїздів автомобіля. З нормативної точки зору вдосконалення потребуватимуть такі документи як правила роботи і регламент діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Вони мають бути доповнені відповідним положеннями щодо регулювання роботи мобільного ЦНАП, координації основних процесів, які в ньому відбуватимуться. Якщо послуги мобільного Центру надання адміністративних послуг будуть здійснюватися вдома в жителів громади, тобто працюватиме «виїзний адміністратор», то такий вид робіт вимагатиме окремого нормування. Такі норми повинні стосуватися умов і підстав, за яких здійснюється робота в такому форматі; інформація про групи громадян, які мають право отримувати адміністративні послуги в такий спосіб; алгоритм роботи «виїзного адміністратора» і чіткий протокол дій.

Мобільний ЦНАП доцільно обладнати двома чи трьома робочими місцями всередині автомобіля. В якості транспортного засобу можна використати бус або фургон, відповідним чином переобладнаний. Місця має бути достатньо для

розміщення всередині двох відвідувачів, включаючи особу з інвалідністю, що перебуватиме в інвалідному візку. Важливо забезпечити комфорт і ергономічність, дотриматись всіх санітарно-гігієнічних норм і вимог, температурного режиму, функціональності переобладнаного транспортного засобу. В Україні є приклади облаштування мобільних ЦНАП, тому Хмельницькій міській раді доцільно взяти на озброєння наявний досвід. Поряд з цим важливо зберегти баланс: з одного боку, необхідно забезпечити якісний рівень надання адміністративних послуг жителям віддалених сіл; з іншого боку, потрібно забезпечити рентабельність роботи такого мобільного центру для окупності досить витратного для громади проекту.

Таким чином, нами пропонується два функціональні напрями поточної діяльності мобільного ЦНАП Хмельницької міської ради: діяльність у сфері надання адміністративних послуг; робота, спрямована на допомогу громаді, які відображені на рисунку 3.6. Зазначені два напрями будуть доповнювати один одного, що зробить діяльність мобільного ЦНАП ще більш затребуваною.

Також важливим є питання обсягу капітальних витрат для запуску в дію мобільного ЦНАП Хмельницької міської ради. В Україні є приклади громад, де мобільні ЦНАП працюють досить успішно. Наприклад, Програма «U-LEAD з Європою» та м. Славута разом вклали в такий мобільний центр майже 1,6 млн. грн.

Крім інвестиційних вкладень варт опам'ятати про поточні витрати проекту. До їх складу входитимуть: витрати на оплату праці водія, вартість палива для автомобіля, щомісячні витрати на забезпечення мобільного Інтернет-зв'язку.

Однак, якщо у мобільному ЦНАП будуть надаватися хоча б декілька платних адміністративних послуг у кожному населеному пункті, для прикладу, щодо реєстрації нерухомості, то ці витрати покриватимуться. Важливим є те, щоб такий мобільний ЦНАП міг надавати паспортні послуги. Цей вид послуг підвищить його рентабельність. Найважливішим є те, щоб споживачі адміністративних послуг Хмельницької територіальної громади одержували якісні та доступні послуги, а мобільний ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради став однією з важливих складових успішної реформи в Україні сфери адміністративних послуг.

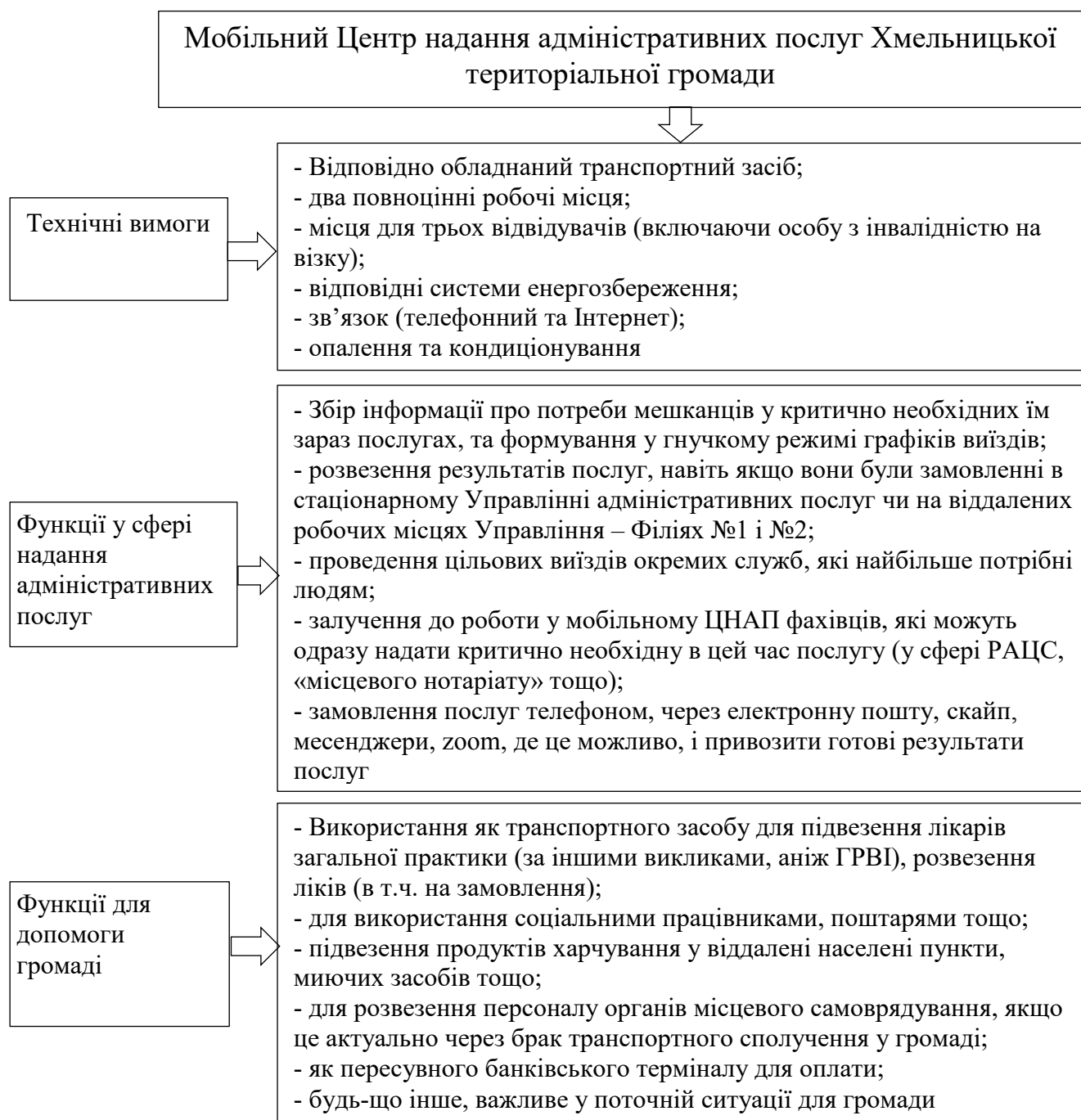


Рисунок 3.6 – Технічні вимоги та перелік функцій мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

Дані інвестиційні вкладення можуть та будуть працювати ефективно. А ключові особливості і принципи діяльності мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг треба оформити у вигляді окремого рішення Хмельницької міської ради.

Для економічного обґрунтування доцільності створення мобільного ЦНАП

Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради складемо перелік обладнання, необхідного для його запуску (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Перелік обладнання, необхідного для облаштування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

Найменування обладнання	Вартість, тис. грн
1. Автомобіль (транспортний засіб типу «комерційний фургон»)	500
2. Переобладнання автомобіля під мобільний ЦНАП	105
3. Обладнання двох робочих місць	80
4 Устаткування для двох відвідувачів	34
5 Обладнання одного місця для відвідувача з інвалідністю	30
6 Придбання мобільного пандуса	12
7 Оплата стартового пакета послуг зв'язку	3
8 Встановлення системи опалення та кондиціонування	32
Разом:	796

Розрахуємо прогнозовані річні поточні витрати, які необхідні для функціонування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Обсяг прогнозованих річних поточних витрат, необхідних для функціонування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради

Елементи витрат	Сума, тис. грн
1. Витрати на електроенергію	22,80
2 Витрати на оплату праці	240,00
3. Відрахування на соціальні заходи	52,80
4. Амортизаційні відрахування	39,65
5. Інші витрати	20,00
Разом поточних витрат	375,25

Результати виконаних досліджень дозволяють стверджувати, що облаштування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради буде вигідним для жителів Хмельницької територіальної громади. Громада отримає суттєвий соціально-економічний ефект у вигляді доступних та якісних адміністративних послуг.

Також рекомендуємо впровадити досить цікаву практику «ЦНАП у валізі», яка почала набувати розповсюдження останнім часом. Даний проект можна назвати одним з варіантів функціонування мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг і покликаний забезпечити надання послуг для маломобільного населення. Споживач може замовити фактично до себе адміністратора, який може прийняти заяву, провести консультацію тощо. Бажано щоб в подальшому це стало доступним в м. Хмельницькому, оскільки у громаді є достатньо велика кількість громадян, які потребують на одержання послуг, однак не мають можливості відвідати органи влади. Даний варіант обслуговування на противагу електронним адміністративним послугам покликаний задовольнити потреби інвалідів, громадян похилого віку, які не мають можливості користуватися всіма перевагами обслуговування через мережу Інтернет.

Висновки до проектного розділу

У третьому розділі дипломної роботи бакалавра нами розроблено та запропоновано до впровадження систему прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради, розглянуто-організаційно-правові аспекти вдосконалення даної системи, заходи з вдосконалення її кадрового компоненту, методи розвитку персоналу Управління адміністративних послуг, а також інформаційно-аналітичні аспекти вдосконалення даної системи, зокрема впровадження мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та «ЦНАПа у валізі».

ВИСНОВКИ

Дана дипломна робота бакалавра присвячена питанням удосконалення системи прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи і сутність прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Зокрема нами було розглянуто сутність та класифікацію управлінських рішень, інтерпретацію поняття «управлінське рішення» у сфері публічного управління, форми прийняття управлінських рішень.

В другому (аналітичному) розділі диплому наведено характеристику та аналіз діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, а також аналіз ефективності надання адміністративних послуг та прийняття управлінських рішень у даному виконавчому органі протягом останніх двох років.

У проектному розділі диплому бакалавра розроблено і запропоновано до впровадження систему ухвалення управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Для цього було розглянуто на прикладі даного виконавчого органу міської ради зміст реалізації управлінських процесів, а також систему принципів управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг. Сформована на їх основі система прийняття управлінських рішень містить п'ять підсистем: соціально-психологічну, інформаційно-аналітичну, адміністративно-організаційну, нормативно-правову, фінансово-економічну. Також нами було запропоновано вдосконалити процес прийняття управлінських рішень в Управлінні адміністративних послуг на основі результатів їх аналізу.

В третьому розділі також значна увага приділена організаційно-правовим аспектам вдосконалення даної системи, запропоновано заходи з вдосконалення її кадрового компоненту, методи розвитку персоналу, а також розглянуто інформаційно-аналітичні аспекти вдосконалення системи, зокрема впровадження мобільного ЦНАП Управління адміністративних послуг та «ЦНАПа у валізі».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Александров Ю.В. Характеристика і класифікація управлінських рішень / Ю. В. Александров // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія. - 2013. - № 1046, вип. 51. С. 135-141.
2. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу / Н.О.Алюшина. – К.: НАДУ, 2009. – 40 с.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
5. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб. / Б. П. Будзан. – К.: Основи, 2008. – 349 с
6. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2017 – 420 с
7. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». – Одеса, 2010. – 42 с.
8. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д.Дерлоу, пер. з англ.: Р.А.Семкін, Р.А.Ткачук. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
9. Євтушенко О.Н. Чинники впливу на прийняття управлінських рішень / О. Н. Євтушенко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2014. - Т. 239, Вип. 237. - С. 47-51
10. Квасницька, Р. С. Проблемні елементи прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах України / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Формування ринкової економіки. - 2018. – С. 195-205.

11. Колпаков В М Теория и практика принятия управленческих решений Учебное пособие – К МАУП 2000 – 256 с.
12. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник // О. Є.Кузьмін, О. Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
13. Кучерук О.В. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства / О. В. Кучер // Університетські наукові записки. - 2013. - № 2. - С. 186-189.
14. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит» / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.
15. Овдіюк О.М. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень / О. М. Овдіюк, М. О. Степура // Наукові горизонти. - 2019. - № 3. - С. 72–79.
16. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О. М. Олійниченко // Наукові праці НУХТ. - 2016. – № 21. – С. 79-80.
17. Осовський О. А. Особливості управлінської праці та фактори впливу на прийняття управлінських рішень / О. А. Осовський // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215–224.
18. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність / А. Г. Пилипко // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – Х.: Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2019. – № 1 (23). – 356 с.
19. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В Ковбасюк – К. : НАДУ, 2011. – 232 с.
20. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом / З. Пушкар, Б. Пушкар // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2015. - Вип. 20. - С. 109–114
21. Федоряк Р.М. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту організації [Електронний ресурс] / Р.М. Федоряк, О.О. Худік // Менеджмент організації. – 2014. – № 3 (12). – Режим доступу : http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Fedoriak20150605.pdf

22. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник // Економічний вісник університету. - 2016. - Вип. 31(1). - С. 189-193

23. Юкаева В. С. Управлінські рішення / В. С.Юкаева. – М.: Видавничий дім «Дашков і К», 2016. –324 с.