

мониторинга пока отказалась Государственная транспортная лизинговая компания (ГТЛК);

- разработки нового порядка возмещения НДС и акцизов для участников налогового мониторинга аналогично заявительному порядку без поручительства и банковских гарантий;

- унификации требований к информационным системам компаний — сейчас ФНС приходится вручную проверять каждое техзадание на разработку систем;

- перевода всех документов в машиночитаемый формат для автоматического анализа и исключения проверки вручную;

- ускорения составления налоговыми органами мотивированных мнений и отмены возможности продления срока. Сейчас по запросу налогоплательщика оно составляется в течение месяца с возможностью продления еще на месяц.

Таким образом, главное условие мониторинга — определенный уровень сотрудничества налогоплательщика с налоговым органом, смещение акцента с фискальной функции налогового контроля на профилактическую и обеспечение оптимального сочетания контрольной и превентивной направленности налогового администрирования. Соблюдение основ данной, принципиально новой для российской налоговой системы, формы налогового контроля может существенно облегчить жизнь крупным и средним налогоплательщикам, которые готовы оперативно

раскрывать данные налогового учета и сотрудничать с государством на взаимовыгодной основе.

#### Список литературы/ References

1. Журнал «Налоговая политика и практика» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://nalogkodeks.ru/>, свободный (17.02.2015).

2. Федеральный закон от 4 ноября 2014 года № 318-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Налогового кодекса Российской Федерации» // Информационно-правовой портал ГАРАНТ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru>, свободный (17.05.2020).

3. Налоговый кодекс РФ. Часть 1 (в ред. Федерального закона от 29.12.2015 № 386-ФЗ). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс»/ (дата обращения: 18.05.2020).

4. Катульская Я.Н. Налоговый мониторинг: прогресс в организации налогового контроля или новые проблемы в организации налогового контроля // Современные тенденции развития науки и технологий, 2017. № 6-9. С. 41-43.

5. Васюченко Л.В. О налоговом мониторинге как новой форме налогового контроля // В сборнике: Пути социально-экономического развития региона: финансовое обеспечение, перспективы и направления оптимизации Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2018. С. 293-297.

УДК:353

**Фіщук Н.**

*к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту  
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна*

**Онщенко М.**

*к. е. н., доцент кафедри управління  
Сумський державний університет,  
м. Суми, Україна*

#### СИСТЕМА НАДАНИЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У РАМКАХ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Fishchuk N.**

*Ph. D., associate Professor,  
Associate professor of the Department of Agrarian Management,  
Vinnitsa National Agrarian University, Ukraine*

**Onishchenko M.**

*associate professor  
of the Department of Management,  
Sumy State University, Ukraine*

**Анотація.** У статті визначено сутність і базові завдання реформи адміністративних послуг в контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, актуальність надання адміністративних послуг з використанням інформаційних технологій. Визначено основні прешкоди на шляху впровадження інформаційних технологій в процесі надання адміністративних послуг та необхідність формування механізму оцінки громадянами ефективності діяльності керівників всіх місцевих органів самоврядування та наданих ними послуг. Проаналізовано діяльність Центрів надання адміністративних послуг у містах України та місце м Вінниця в загальнодержавному рейтингу. Акцентовано увагу на необхідності створення і подальшого розвитку міжвідомчої інформаційної взаємодії.

Проаналізовано цілі, критерії та переваги клієнтоорієнтованого підходу до надання адміністративних послуг, який гостро ставить питання їх якості в сучасних умовах державотворення. Визначено основні стратегічні напрями розвитку механізму надання адміністративних послуг.

**Abstract.** The article defines the essence and basic tasks of the reform of administrative services in the context of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine, the relevance of the provision of administrative services using information technologies. The main obstacles to the introduction of information technologies in the process of providing administrative services are identified, as well as the need to create a mechanism for evaluating the effectiveness of the activities of the heads of all local self-government bodies and their services provided by citizens.

The activity of the Administrative Services Centers in the cities of Ukraine and the place of Vinnytsia in the national rating are analyzed. Emphasis is placed on the need to create and further develop interagency information interaction. The goals, criteria and advantages of the client-oriented approach to the provision of administrative services are analyzed. The main strategic directions of development of the mechanism of providing administrative services are defined.

**Аннотация.** В статье определена сущность и базовые задания административных услуг в контексте реформирования местного самоуправления и территориальной организации управления в Украине, актуальность обеспечения административными услугами с использованием информационных технологий. Обозначены основные преграды на пути внедрения информационных технологий в процессе предоставления административных услуг и необходимость формирования механизма оценки гражданами эффективности деятельности руководителей всех местных органов самоуправления и предоставленных ими услуг. Проанализирована деятельность Центров предоставления административных услуг в городах Украины и место г.Винница в общегосударственном рейтинге. Акцентируется внимание на необходимости создания и дальнейшего развития межведомственного информационного взаимодействия. Проанализированы цели, критерии и преимущества клиентоориентированного подхода к предоставлению административных услуг, который остро поднимает вопрос их качества в современных условиях государствостроения. Определены основные стратегические направления развития механизма предоставления административных услуг.

*Ключові слова:* реформа, децентралізація, адміністративні послуги, інформаційні технології, зворотний зв'язок, клієнтоорієнтований підхід, стратегічні перспективи.

*Keywords:* reform, decentralization, regional development, united territorial community (UTG), self-government, financial support, socio-economic development programs.

*Ключевые слова:* реформа, децентрализация, административные услуги, информационные технологии, обратная связь, клиентоориентированный подход, стратегические перспективы.

Найбільш масштабна за останні роки реформа децентралізації передбачає формування нової моделі територіальної організації влади, яка забезпечила б розвиток системи місцевого самоврядування, формування спроможних територіальних громад, удосконалення державної регіональної політики тощо [8]. Потреба в реформі назрівала тривалий час. Як зазначається в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, функціонування органів місцевого самоврядування на більшості території України не забезпечує створення та підтримки сприятливого життєвого простору, необхідних умов для усебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях [11]. Непоодинокі дослідження засвідчили, що більшість українців незадоволені якістю адміністративних послуг, що були надані їм державними органами влади, через складність адміністративних процедур, довгі черги, територіальну розпорошеність адміністративних органів, брак необхідної інформації, незручні графіки роботи та

багато інших причин. Саме так зазначається на порталі реформи адміністративних послуг [22].

Щоб змінити ситуацію, у 2012 році була започаткована реформа галузі шляхом прийняття Закону України «Про адміністративні послуги». В даному Законі визначається поняття «адміністративна послуга», утверджується обов'язковість належного інформування споживачів адміністративних послуг, передбачається запровадження інформаційних та технологічних карток з метою регулювання процедури та строків надання адміністративних послуг та передбачається створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що працюватимуть за принципом єдиного вікна.

Різноманітні аспекти розвитку територіальних громад у світлі реформи децентралізації впродовж тривалого часу не втрачають своєї актуальності і знаходяться в полі зору як науковців, так і практиків сфери адміністративного управління всіх рівнів. Так, дослідженню стану та проблем розвитку місцевого самоврядування, зокрема застосуванню інформаційних технологій при наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування присвятили свої наукові праці Донченко К. [2], Негрич О. [12; 13; 14 ], Оніщик Ю. [15] та інші. Необхідність використання клієнтоорієнтованого підходу до надання

адміністративних послуг розглядається в публікаціях Стеблюк Н. [19]. Питання стратегічних напрямів розвитку надання адміністративних послуг та покращення їх якості в центрі уваги Дрешпака В. [3], Негрича О. [12; 13; 14], Реутської Т. [18] тощо.

Не дивлячись на значний інтерес до вказаних питань реалізації реформи децентралізації, проблеми використання форм та інструментів забезпечення розвитку територіальних громад в Україні виявились надзвичайно багатоаспектними і потребують подальших досліджень вивчення досвіду, узагальнення отриманих результатів та визначення перспектив.

Метою даної публікації стало з'ясування змісту і особливостей системи надання адміністративних послуг у світлі реформування органів місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад. Зокрема, особливу увагу приділено питанням використання інформаційних технологій, використання клієнтоорієнтованого підходу до надання адміністративних послуг як основних перспективних шляхів удосконалення цієї системи.

Реформа децентралізації стартувала в Україні з 2014 року. За цей час створено понад 800 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які охопили третину території України. Для широких верств населення стала зрозумілою мета децентралізації – наближення влади до мешканців, а мешканців – до влади задля підвищення доступності і якості освітніх, медичних, культурних, адміністративних, комунальних і соціальних послуг, які отримують мешканці громад. Реформа галузі надання адміністративних послуг стала важливим кроком до справжньої децентралізації державних органів влади та посилення функцій органів місцевого самоврядування. Як трапляється часто, в процесі здійснення реформи новостворені ЦНАП зустрілися з багатьма операційними проблемами, виявляючи неготовність до змін. Серед основних варто назвати: відсутність співпраці та опір деяких державних органів влади у впровадженні законодавчих вимог, брак персоналу, знань та навиків роботи за новими правилами, недооснащення приміщень, відсутність бланків документів для надання нових послуг та іншими [15].

На сучасному етапі в Україні триває реформування місцевого самоврядування, головним завданням якого є усунення недоліків, що стоять на заваді здійснення ефективної управлінської діяльності, а саме: відсутність належної правової бази щодо розподілу повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування; неузгоджена система адміністративно-територіальних одиниць; несформована фінансово-економічна база органів місцевого самоврядування, яка б дала їм змогу надавати повноцінні адміністративні послуги. Метою реформування органів місцевого

самоврядування в першу чергу визнано активізацію процесів взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнес-середовищем та пересічними громадянами, створення передумов для зручності, доступності, простоти та прозорості цих взаємовідносин.

Ми поділяємо точку зору цілого ряду авторів, які вважають, що якісне надання органами публічної влади адміністративних послуг є однією з головних ознак демократичного суспільства і правової держави. На цьому наголошують практично всі автори, які аналізують ситуацію в Україні та вивчають закордонний досвід [3; 4; 5; 6; 12; 13; 15; 18; 20]. Серед нових вимог до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування найважливіше значення має посісти зміна ставлення до такої функції влади, як надання державних так званих «адміністративних (управлінських) послуг» населенню.

Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року визначив певні цільові кількісні показники, досягнення яких передбачається в середньостроковій перспективі. Так, серед інших особлива увага приділяється питанням забезпечення доступності до адміністративних послуг у спроможних територіальних громадах. Частка центрів надання адміністративних послуг, через які надаються обов'язкові адміністративні послуги, у 2020 році має бути доведена до 100 відсотків. Складніше питання із забезпеченням належної якості наданих послуг. В цьому випадку частка користувачів, задоволених якістю надання адміністративних послуг через відповідні центри, має складати не менше 70 відсотків [2].

Не дивлячись на виявлені недоліки в Україні напрацьовується безцінний досвід діяльності ЦНАП. Так, у рамках проекту «Асоціація регіональних аналітичних центрів: інструмент для підвищення ефективності управління в регіонах України» за підтримки Європейського Союзу у містах обласного значення України ще в 2014 році проведено Моніторинг діяльності центрів надання адміністративних послуг. У Вінниці моніторинг проводила Громадська організація «Подільська агенція регіонального розвитку».

Було проаналізовано роботу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у 15-ти обласних центрах України: Вінниця, Луцьк, Донецьк, Київ, Луганськ, Миколаїв, Одеса, Полтава, Рівне, Харків, Херсон, Черкаси, Чернівці, Кривий ріг, Сімферополь.

Центри надання адміністративних послуг у всіх досліджуваних населених пунктах офіційно були утворені до 1 січня 2014 року, як цього і вимагає Закон України «Про адміністративні послуги». У м. Вінниця центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» працює з 2008 року. Керівництво та відповідальність за організацію діяльності Центру покладено на Департамент адміністративних послуг Вінницької міської ради. Окрім центрального, з 2012 року функціонує також 3 територіальні відділення ЦНАП [1]

Для аналізу ефективності діяльності ЦНАП використовували різні методи: надсилання інформаційних запитів до Центрів, аналіз нормативних документів, вибіркове опитування через інтерв'юєрів на виході з центрів надання адміністративних послуг, експертна оцінка тощо.

На думку переважної більшості респондентів формування ЦНАП сприяло покращенню якості надання адміністративних послуг. 63% респондентів можуть отримати через ЦНАП всі необхідні їм послуги, не маючи такої можливості лише 8,4% опитаних. Якість обслуговування клієнтів у центрах надання адміністративних послуг респонденти характеризують як високу. Загалом позитивно оцінили роботу ЦНАП 88,5% відвідувачів (у Вінниці 93% респондентів позитивно оцінили якість обслуговування в ЦНАП, 7% – задовільно).

За словами виконавчого директора ГО «Подільська агенція регіонального розвитку» Олега Левченка, моніторинг проводився не для того, щоб виявити недоліки, а для того, щоб визначити реальний стан надання адміністративних послуг і визначити, у якому напрямі вдосконалення рухатися далі, адже Центр надання адміністративних послуг – це спосіб наблизити владу до людей.

«Експертна оцінка діяльності ЦНАП проводилася за 3-ма основними критеріями: доступність та повнота інформації про ЦНАП (9 показників), ефективність роботи інструментів зворотного зв'язку у ЦНАП (8 показників) та зручність та ефективність роботи ЦНАП (15 показників). Максимальний бал по кожному з показників рівний 5. За сумарним середнім показником з кількістю балів 4,76 ЦНАП м. Вінниця посів 1 місце», розповів **Олег Левченко** [9].

На переконання керівника Центру надання адміністративних послуг «Прозорий Офіс» у м. Вінниця Євгена Іщука, система адміністративних послуг – це система спілкування громадян з владою, тому основною метою було створення умов для спілкування громадян і бізнесу з органами влади.

За іншими критеріями результати дослідження виявилися наступними.

В рейтингу центрів надання адміністративних послуг за середнім балом по групі критеріїв «Доступність та повнота інформації про ЦНАП» м. Вінниця посіло 1 місце, отримавши максимальну оцінку в 5 балів. Такий результат забезпечений наступними факторами – у ЦНАП створений свій спеціалізований веб-сайт, інформація на якому розміщена у зручному для користувачів форматі та регулярно оновлюється, на сайті наявні вичерпні контактні дані, розміщено технологічні та інформаційні картки адміністративних послуг. Наявна можливість попереднього запису на відвідування ЦНАП за особистим звернення відвідувача до адміністратора, в режимі on-line на сторінці свого

персонального кабінету або зателефонувавши адміністратору-консультанту «Прозорого офісу».

В рейтингу центрів надання адміністративних послуг за критерієм «Ефективність роботи інструментів зворотного зв'язку у ЦНАП» м. Вінниця зайняв 2 місце після м. Харків, отримавши 4.88 балів. Для встановлення зворотного зв'язку з клієнтами активно використовуються такі канали комунікації, як телефонний зв'язок, електронна пошта, он-лайн чат. Використовуючи зазначені канали зв'язку можна отримати консультацію в достатньому обсязі.

В рейтингу ЦНАП за критерієм «Зручність та ефективність роботи ЦНАП» – м. Вінниця з результатом 4,4 бали зайняв 5-те місце, поступившись містам Луцьк, Харків, Черкаси, Луганськ.

ЦНАП м. Вінниці повною мірою дотримується принципу «єдиного вікна». В «Прозорому офісі» облаштовано реєстрацію, встановлено електронну систему регулювання черги та електронні табло, наявні інформаційні термінали.

Стало очевидним, що і надалі необхідно буде забезпечити поширення та реалізацію механізму оцінки громадянами ефективності діяльності керівників всіх місцевого органів самоврядування, які надають адміністративні послуги. Для забезпечення повноцінної реалізації механізму зворотного зв'язку від одержувачів послуг має бути створений механізм роботи органів влади з відгуками громадян за оцінкою якості державних послуг, розміщеними в електронному вигляді з використанням інформаційно-комунікаційних послуг.

В той же час необхідно пов'язати оцінку громадянами якості адміністративних послуг, здійснювану за допомогою системи моніторингу якості державних послуг з функціонуванням мережі центрів телефонного обслуговування громадян і організацій, в тому числі «гарячих ліній» з питань надання (Виконання) послуг (функцій). Очевидно, що такий єдиний центр телефонного обслуговування з питань надання (виконання) послуг (функцій) необхідно створити у кожному регіоні країни.

Отже, повинна запрацювати система зворотного зв'язку. Механізм зворотного зв'язку повинен включати можливість відповідей на питання громадян, що надійшли через систему моніторингу якості адміністративних послуг, з використанням єдиної експертної системи центрів обробки дзвінків. Для цих цілей в кожному органі влади повинен бути визначений експерт (експерти), що готує відповіді на зафіксовані в системі запити.

Покращити якість адміністративного обслуговування здатні інформаційні технології, які забезпечать відкритість та доступність до інформації споживачів послуг та швидкість в їх наданні через систему електронного зв'язку.

Перші спроби органів місцевого самоврядування удосконалити систему надання

адміністративних послуг із застосуванням інформаційних технологій виявили певні перешкоди:

- відсутність єдиної уніфікованої системи використання інформаційних технологій;
- відсутність локальної обчислювальної з упродовження електронного урядування та організації надання адміністративних послуг в електронному вигляді;
- відсутність механізму надання зворотного електронного зв'язку між органами місцевого урядування, які надають відповідні послуги населенню та бізнесу.

На це вказують автори цілого ряду публікацій [5; 6; 9; 12; 16; 18]. Наприклад, директор Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради Володимир Романенко, усвідомлюючи необхідність переходу на електронні послуги, серед проблем та труднощів називає відсутність деякої інформації в електронному вигляді, низьку якість цифрових підписів та ідентифікації людей.

В області оптимізації механізмів здійснення функцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування необхідно впровадження комплексної електронної системи надання адміністративних послуг, що б дозволило значно скоротити перелік документів і відомостей, необхідних від заявника при зверненні за державною послугою, за рахунок виключення необхідності надавати документи і відомості, що знаходяться в розпорядженні інших органів і організацій.

Так, встановлюється заборона вимагати від заявника подання документів і інформації, які знаходяться в розпорядженні інших органів, що надають адміністративні послуги, підвідомчих державним органам або органам місцевого самоврядування організацій, за винятком документів, включених до переліку особисто наданих документів.

Пріоритетним напрямом розвитку комплексної інформаційної системи надання послуг в електронному вигляді є забезпечення при наданні державних і місцевих послуг (функцій) отримання необхідних відомостей з органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підвідомчих і інших організацій, які не є публічно-правовими утвореннями (кредитні організації, страхові організації, нотаріуси та ін.), переважно в електронній формі.

При розширенні числа учасників міжвідомчої взаємодії при наданні державних і місцевих послуг (функцій) необхідно забезпечити дотримання вимог законодавства у сфері персональних даних, дотримання вимог нормативних правових актів, що

встановлюють правові підстави для здійснення міжвідомчої інформаційної взаємодії, визначення порядку доступу до запитуваною інформацією.

Одним з необхідних елементів реалізації даного напрямку повинен бути реєстр міжвідомчих взаємодій, що містить відомості про учасниках міжвідомчої взаємодії, документах, що знаходяться в їх розпорядженні, прав доступу до запитуваною інформацією. З метою створення системи юридично значущого міжвідомчої інформаційної взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з іншими організаціями, в тому числі не є публічно-правовими утвореннями, необхідно визначити порядок, форми і вимоги, що пред'являються до здійснюваних взаємодій.

Важливим напрямком є створення і подальший розвиток міжвідомчої інформаційної взаємодії при виконанні державних і місцевих контрольно-наглядових функцій з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій.

З метою зниження матеріальних і тимчасових витрат представників бізнесу при здійсненні взаємодії з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування необхідно передбачити перехід на взаємодію в електронній формі, а також за допомогою забезпечення самостійного отримання державними органами інформації, яка раніше надавалася господарюючим суб'єктом для інших державних органів і органів місцевого самоврядування (і їх інформаційних систем).

Необхідно продовжити роботу по формуванню і підтримці в актуальному стані переліку державних послуг (функцій), що надаються (виконуються) місцевими органами виконавчої влади і державними позабюджетними фондами. Пріоритетним напрямком розвитку надання адміністративних послуг в електронній формі є спрощення взаємодії громадян і юридичних осіб з державою, оптимізації надання відповідних послуг.

Оптимізація повинна забезпечуватися коригуванням підходів до перекладу послуг в електронний вигляд. Пріоритетним напрямом повинно стати визначення цільової моделі порядку надання послуг в електронній формі, можливих типів адміністративних процедур при наданні послуг в електронній формі. Щодо кожного типу адміністративних процедур необхідно виробити вичерпні вимоги до порядку їх виконання в електронному вигляді.

Показовим є досвід надання електронних адміністративних послуг у Дніпропетровській області, яка висвітлена в публікації В.М.Дрешпака та О.А.Вискуба. На, нашу думку, така цільова модель надання послуг в електронній формі може мати наступний вигляд і широко використовуватись в усіх регіонах (рис.1).

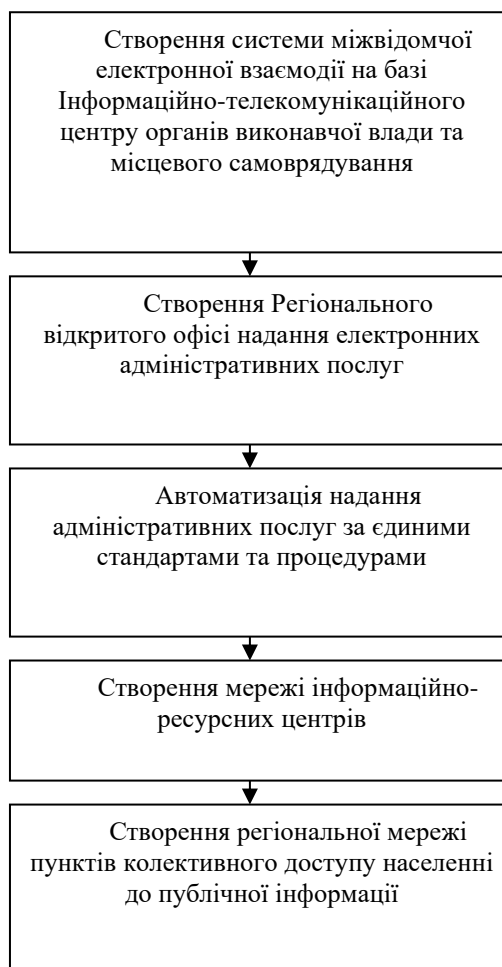


Рис. 1. Модель надання адміністративних послуг  
Джерело: сформовано авторами за [3]

Як бачимо, така модель надання адміністративних послуг являє собою відпрацьований механізм надання послуг за визначеною структурою, що дозволяє спростити систему надання послуг як населенню, так і бізнесу.

Останнім часом на усіх рівнях активно обговорюється необхідність використання клієнтоорієнтованої моделі надання адміністративних послуг, в якій одержувачам послуг відводиться ключова роль, а сама система надання послуг отримує публічно сервісну спрямованість. Ми переконані, що формування системи надання адміністративних послуг під таким кутом зору має велике значення, оскільки при цьому реалізуються найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері, скорочується відстань між населенням та владними структурами. Крім цього, залучення населення в оцінку якості адміністративних послуг, врахування їх інтересів і очікувань дозволить підвищити рівень задоволеності і довіри до влади.

Якість послуг, що надаються, є складовою клієнтоорієнтованості. Клієнтоорієнтований підхід в менеджменті визначається як система взаємовідносин між організацією та її клієнтами, спрямована на найбільш повне задоволення потреб останніх. При цьому мета всіх бізнес-процесів –

забезпечити кінцевий результат, який бажає отримати сам клієнт.

Клієнтоорієнтованість має бути присутня як в організаціях комерційного сектора, так і в діяльності органів державного і публічного управління: компанія, послуги якої не подобаються клієнтам, банкрутує; влада, послуги якої не відповідають очікуванням виборців, не користується підтримкою громадян.

Незважаючи на те, що державні і місцеві структури працюють в неконкурентному середовищі і перед ними не стоїть завдання залучити або утримати одержувачів послуг (на відміну від організацій комерційного сектора), вони повинні бути зацікавлені в наданні якісних послуг, оскільки мета їх діяльності полягає в підвищенні рівня і якості життя населення.

Органи місцевого самоврядування є найближчим до населення рівнем влади: за результатами їх роботи громадяни судять про владу в цілому. Ми вже зазначали, що для підвищення рівня задоволеності і довіри до влади необхідно активно залучати населення в оцінку і підвищення якості адміністративних послуг, враховувати їх інтереси і очікування. Клієнтоорієнтована модель надання послуг найкращим чином відповідає таким завданням [19; 21].

Основні критерії та індикатори оцінки самоврядування при наданні адміністративних клієнтоорієнтованості в органах місцевого послуг наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Критерії та індикатори оцінки клієнтоорієнтованості в органах місцевого самоврядування**

Критерії	Індикатор
Якість надання послуг (в цілому)	Відповідність наданої послуги стандартам якості, які встановлені адміністративним регламентом надання послуги
	Частка заявників, які задовольняють фактичну якість наданих послуг
	Частка заявників, які оцінили якість послуги в цілому як відповідне їхнім очікуванням або перевищує його
Якість та доступність інформації	Частка заявників, задоволених доступністю і якістю інформації про порядок надання послуги
	Наявність доступного офіційного сайту, що містить повну і достовірну інформацію
Тимчасові витрати	Середня тривалість очікування в черзі заявника при зверненні за послугою
	Частка отримувачів, які отримали результат послуги в нормативно встановлений термін
Фінансові витрати	Частка одержувачів послуги, які вважають прийнятними нормативно встановлені розміри плати, що стягується при наданні послуги
	Наявність супутніх фінансових витрат заявника при отриманні послуги
Доступність	Можливість подати документи та отримати результат через електронну систему надання послуг (електронна пошта, Інтернет)
	Частка заявників, які оцінили територіальну доступність і графік роботи відповідних служб
Оцінка працівників	Частка заявників, задоволених професіоналізмом і доброзичливим ставленням співробітників при наданні послуги
Адаптовані для населення стандарти	Частка заявників, задоволених простотою структури і змісту адміністративних регламентів
	Частка заявників, задоволених простотою заповнення бланків, процедурою збору документів
Зовнішні умови надання послуг	Частка заявників, задоволених комфортністю приміщень, місць для очікування та прийому
Забезпечення зворотного зв'язку	Частка задоволених обґрунтованих скарг до загальної кількості обслугованих одержувачів послуг
	Використання офіційного сайту для взаємодії з користувачами за допомогою різних інтерактивних модулів
	Проведення опитування населення
Доступність для малозабезпечених груп	Наявність місці для паркування спеціальних транспортних засобів інвалідів, наявність пандусів
	Перевага розміщення кабінетів на 1 поверсі адміністративної споруди
Враження від надання послуг	Частка отримувачів, у яких залишилися в цілому добре враження від послуги

Джерело: сформовано авторами за [21]

Дані критерії і відповідні індикатори можуть бути використані при створенні методик оцінки клієнтоорієнтованості муніципальних утворень і проведенні подальших досліджень в цій області.

Для підвищення рівня задоволеності населення муніципальними послугами та рівня клієнтоорієнтованості адміністрацій муніципальних утворень представляється можливим запропонувати ряд напрямів вдосконалення обслуговування населення при наданні муніципальних послуг. Перш за все, для підвищення рівня клієнтоорієнтованості необхідно забезпечити такі базові умови:

- усвідомлення необхідності клієнтоорієнтованого підходу у глав адміністрацій

муніципальних утворень і у співробітників, що надають муніципальні послуги;

- достатнє фінансування;
- проведення моніторингу задоволеності мешканців муніципалітету;
- навчання співробітників адміністрацій клієнтоорієнтованості та ін.

У зв'язку з відсутністю розроблених загальноприйнятих критеріїв оцінки клієнтоорієнтованості в державному і муніципальному управлінні, був розроблений перелік критеріїв, що включає індикатори як відповідності стандартам якості, так і відповідності фактичного результату очікуванням, задоволеність умовами, в яких надається послуга, і співробітниками, які надають послуги.

Основні пріоритетні напрями розвитку надання послуг мають базуватися на стратегічному мисленні, а саме включати два аспекти:

Цінність орієнтована на себе, вона складається

- із зовнішньої цінності – ефективна цінність: територіальна доступність, зручний режим роботи, простота заповнення бланків (економія грошей та часу);

- внутрішня цінність – емоційна цінність: позитивне враження від отримання послуги: комфортна споруда, приємні кольори в інтер'єрі, чистота приміщень, доброзичливість співробітників.

Цінність орієнтована на інших, вона складається:

- соціальна цінність: створення позитивного іміджу особливо важливо і актуально для органів влади, оскільки, завдяки йому, підвищується довіра до влади і задоволеність наданням послуг;

- альтруїстична (безкорислива, етична) цінність: турбота про відвідувачів: всі процедури максимально спрощуються; доброзичливе обслуговування засноване на принципах моралі і моральності.

Слід зазначити, що на найближчі п'ять років основним пріоритетним напрямом на всіх рівнях публічного управління буде формування інформаційної системи на базі використання комунікаційно-технологічних технологій.

Для підвищення ефективності роботи органів публічного управління необхідно створювати системи, які зможуть використовувати досвід, ідеї держави та бізнесу та працювати в системі «організація – інформаційна інфраструктура». Інформаційний комплекс варто розглядати і як інформаційну індустрію, і як окремі сектори інформаційних продуктів, послуг та технологій. Розвиток ринкової інфраструктури на базі телекомунікації забезпечить принципово нові можливості економічного розвитку, зростання продуктивності праці, вирішення соціальних та економічних проблем, становлення якісно нових суспільних відносин.

Перспективи подальших досліджень знаходяться в площині своєчасного впровадження нових рішень для публічної влади, використання технології третьої платформи і конвергентна інфраструктура, що дозволить знизити витрати і підвищити ефективність будь-якої організації. Конвергентна інфраструктура означає сумування серверних платформ, систем зберігання даних, мережевого устаткування, технологій віртуалізації і ряду інших ресурсів в одне інтегроване рішення, кероване як єдине ціле, а не за допомогою окремих засобів адміністрування.

Також слід зазначити, що в Україні існує потужний потенціал формування кадрової складової в сфері ІТ тож існує необхідність їх залучення до вирішення проблем, що виникають в сфері державного та місцевого самоврядування.

Таким чином, продовження запровадження політики децентралізації управління має стати

дієвим фактором стабілізації соціально-економічної ситуації, подолання суперечностей між різними рівнями влади, сприяти підвищенню ефективності використання бюджетних коштів на всіх рівнях управління. Головні завдання децентралізації на середньострокову перспективу полягають у завершенні формування спроможних територіальних громад на всій території країни, посиленні інституційної та ресурсної спроможності громад, запровадженні стратегічного планування розвитку ОТГ, розбудові інфраструктури громад, підвищенні якості надання всього спектру публічних послуг населенню.

Напрямами подальших досліджень вбачаємо питання підвищення якості надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних технологій та формування клієнтоорієнтованої моделі в органах місцевого самоврядування різних рівнів.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

Вінницький Центр надання адміністративних послуг [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.myvin.com.ua/ua/news/events/31256.htm>

Донченко К. Сценарії децентралізації. Що очікує ОТГ після 2020 року. URL: <https://biz.censor.net.ua/resonance/3074295>

Дрешпак В.М., Вискуб О.А. Досвід реалізації проектів з розвитку системи надання. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01\(11\)/20.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01(11)/20.pdf)

Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства: висновки для України. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Gnatyuk-59546.pdf>.

Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток URL: <https://www.myvin.com.ua/ua/news/events/31256.htm>

Загорная Т.О. Аналитический подход к оценке уровня развития информационного сектора экономики. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДУЕП ім. А. Нобеля ; Роял Принт. 2011. №1(4). С. 119-129.

Закон України «Про адміністративні послуги» від 6.09.2012 № 5203-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

Інформаційний портал Вінницької міської влади. URL: <https://www.vmr.gov.ua/default.aspx>

Концепція розвитку електронного урядування в Україні до 2020 року. URL: <https://www.slideshare.net/volodymyrgroysman/2020-79972206>



Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

Негрич О.М. Підвищення результативності надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 22. С. 87 – 90.

Негрич О.М. Роль розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури у підвищенні результативності організації надання адміністративних послуг. News of science and education. Sheffield. Science and education LTD, 2017. № 7 (55). Р. 10-19.

Негрич О.М. Формування механізмів розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук (доктор філософії) з державного управління. Київ. 2018. 235 с.

Онїщик Ю. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти надання адміністративних послуг. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323641227\\_organismiscevogo\\_samovraduvanna\\_ak\\_sub'ekti\\_nadanna\\_administrativnih\\_poslug](https://www.researchgate.net/publication/323641227_organismiscevogo_samovraduvanna_ak_sub'ekti_nadanna_administrativnih_poslug).

Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного

управління». Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4 (51). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf>.

Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p>.

Реутська Т. О. Якість надання адміністративних послуг в Україні: порівняльно-правовий аспект. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2015. № 2(2). С. 104-111.

Стеблюк Н. Ф., Полинко Ю.І. Застосування маркетингового підходу у сфері адміністративних послуг. Молодий вчений. 2015. № 1 (2). С. 217-221.

Топча А. О. Організація надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах: досвід для України. Часопис Київського університету права. 2015. № 1. С. 350-353.

«International Public Administration Reform: Implications for Russian Federation», Nick Manning and Neil Parison. World Bank. 2003. February

Портал реформи адміністративних послуг. URL: <https://cnap.in.ua/aboutreform/>

*Yuldashev A.S.*

*Tashkent Institute of Oriental Studies,*

*Lecturer at the Department of Chinese politics, history and economy, Uzbekistan.*

## FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF REGIONAL FINANCIAL POLICY OF CHINA

**Abstract.** The formation of the regional financial policy of the PRC began in 1949. The economic problems of that period gave impetus to the speedy implementation of these processes. China's fiscal policy has been shaped by extensive use of European experience. Initially, the increase in the number of branches of foreign banks, the creation of a local financial system and the financing of the country's building complexes at that time were of primary importance.

*Keywords:* financial system of China, financial policy, regional financial policy, foreign banks, inflation, monetary policy.

With the establishment of the People's Republic of China, there was a need to revise and improve the financial system, as on the one hand it was necessary to get rid of unofficial currencies, on the other hand it was necessary to eliminate accumulated inflation. At the same time, there was a need to increase the volume of money issuance in the National Bank, as there were no other sources of funding for military spending and the creation of the administration. However, industry and agriculture reduced production, and the main problem was in the supply of raw materials.

In April, July, November, 1949, and March 1950, prices were increased in four stages, respectively. The price index was 42 times higher than in December 1948. Therefore, the government decided to improve public trade, financial taxes, and the production of bonds. Banks began to actively accept deposits and issue loans. Market prices stabilized rapidly. At that time, money played a key role in trade and finance, which was the mainstay of monetary policy. In

November 1950, the People's Bank of China took control of the money supply nationwide, which led to a halt in inflation [1].

In 1953-1978, active planned economic activity was carried out in China. The state, on the other hand, set production plans to control economic activity and began allocating funds accordingly. In addition, the state established a centralization of bank lending, which banks in turn had to follow the plan and control the amount of loans. In the planned economic system, the balance of credit and money, income and expenses is the main mechanism. At the same time, targeted loans and money control allow for sustainable economic development. China has experienced three serious imbalances in the past period. For the first time, in 1956, the state carried out social construction in the economy, which led to an "economic boom" in society. In 1956, there was a "rush" in economic policy. In the same year, the volume of investments in capital construction increased by 62% compared to 1955.