

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма «Цифрове врядування»

Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління якістю надання адміністративних послуг органами
місцевого самоврядування»

здобувача Ковпака Андрія Миколайовича _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент Корольок Тетяна Олександрівна _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.держ.упр., професор Карпенко Олександр Валентинович

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА: «ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ»

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.В. Карпенко

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри національної
економіки та публічного управління

О.В. Карпенко

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ковпаку Андрію Миколайовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "23" жовтня 2023 р. № 1960-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах нормативно-правових актів у сфері надання адміністративних послуг, наукових праць українських та зарубіжних дослідників, статистичних даних Платформи «Дія Центри», звітності відділу надання адміністративних послуг апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування
Розділ 2	Аналіз управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування
Розділ 3	Удосконалення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування
Об'єкт дослідження:	якість надання адміністративних послуг
Предмет дослідження:	управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	аналіз управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Деражнянської міської ради) та обґрунтування напрямів його удосконалення з метою підвищення якості обслуговування громадян

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- розкрити зміст та ознаки адміністративних послуг, підходи до класифікації та роль у забезпеченні реалізації прав громадян згідно Конституції України; - здійснити аналіз організаційно-правового забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні; - обґрунтувати методичні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг
У розділі 2	- дати оцінку якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради), визначити проблеми та причини, що їх обумовлюють; - здійснити аналіз управління якістю надання адміністративних послуг (на прикладі Деражнянської міської ради); - проаналізувати зарубіжний досвід управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування
У розділі 3	- обґрунтувати напрями модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради в умовах євроінтеграції; - визначити стратегічні пріоритети управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні

**Завдання підготував
науковий керівник**

Т.О. Корольок

« » 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

А.М. Ковпак

« » 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 8 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 75 найменувань.

«Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є якість надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Метою дослідження є аналіз управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Деражнянської міської ради) та обґрунтування напрямів його удосконалення задля підвищення якості обслуговування громадян.

Для досягнення мети кваліфікаційної магістерської роботи визначено наступні *завдання*:

- розкрити зміст та ознаки адміністративних послуг, підходи до класифікації та роль у забезпеченні реалізації прав громадян;
- здійснити аналіз організаційно-правового забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- дати оцінку якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради), визначити проблеми та причини, що їх обумовлюють;
- здійснити аналіз управління якістю надання адміністративних послуг (на прикладі Деражнянської міської ради);

- проаналізувати зарубіжний досвід управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування;
- обґрунтувати напрями модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради в умовах євроінтеграції;
- визначити стратегічні пріоритети управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. У процесі дослідження систематизовано підходи до визначення сутності адміністративних послуг, їхніх ознак та ролі у забезпеченні реалізації прав людини, проаналізовано організаційні та правові аспекти управління якістю надання адміністративних послуг, виявлено взаємозв'язок між рівнем задоволеності споживачів якістю обслуговування та впровадженням цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

Практична значущість результатів дослідження полягає в оцінці якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради), вивченні зарубіжного досвіду та обґрунтуванні напрямів удосконалення управління якістю надання адміністративних послуг, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів якістю послуг.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: управління якістю, адміністративні послуги, органи місцевого самоврядування, центр надання адміністративних послуг, ISO 9001:2015, цифрові технології

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Цифрове врядування»
Ковпака Андрія Миколайовича
на тему: «Управління якістю надання адміністративних послуг органами
місцевого самоврядування»

1. Актуальність теми. Реформа державного управління, збільшення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування в наданні адміністративних послуг, євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки та необхідність імплементації норм права ЄС, процеси цифровізації обумовлюють потребу в модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. Актуалізується необхідність побудови “сервісної” держави, яка оперативно реагує на виклики часу і, в якій забезпечення потреб та інтересів громадян виступають цілями діяльності органів влади.

2. Позитивні аспекти кваліфікаційної роботи. У вступі магістерської роботи обґрунтовано актуальність, визначено об’єкт, предмет, мету та завдання, що обумовило логіку розкриття змісту теми дослідження. У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та організаційно-правові засади управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування; методичні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг. Оцінка якості надання адміністративних послуг та аналіз управління якістю надання адміністративних послуг Деражнянською міською радою дали змогу виявити проблеми та чинники, що їх обумовлюють. У магістерській роботі представлене авторське бачення модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування на шляху до побудови «сервісної» держави та забезпечення потреб громадян у якісних адміністративних послугах.

3. Наявність самостійних розробок автора. Авторські висновки та пропозиції є самостійними, аргументованими, логічними та практично спрямованими. Кваліфікаційна робота підготовлена із дотриманням принципів академічної доброчесності, про що свідчить результат перевірки на рівень академічного

плагіату, доволі широкий список використаних джерел та наявність посилань на наукові праці вчених, самостійно розроблений ілюстративний матеріал, що супроводжує зміст дослідження. Достовірність висновків підтверджується апробацією результатів дослідження Ковпаком А.М. на міжнародній науково-практичній конференції та їх оприлюдненням у збірнику матеріалів. Магістрант продемонстрував творчість, організованість, наполегливість і відповідальність. Системність і критичність мислення дала змогу здобувачу здійснити оцінку управління якістю надання адміністративних послуг, визначити стратегічні пріоритети та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління якістю органами місцевого самоврядування із врахування досвіду європейських країн. Змістовна частина, ілюстративний матеріал, список використаних джерел оформлені згідно встановлених вимог.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Кваліфікаційна робота Ковпака А.М. відрізняється глибиною дослідження, яке виконане на високому теоретичному рівні. Пропозиції здобувача щодо удосконалення системи управління якістю надання адміністративних послуг будуть цінними для органів місцевого самоврядування, керівництва та персоналу центрів надання адміністративних послуг.

5. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Зміст магістерської роботи Ковпака А.М. відповідає темі дослідження, індивідуальному завданню та встановленим вимогам. Здобувач апробував результати свого дослідження на міжнародній науково-практичній конференції, за результатами роботи якої опубліковано тези доповіді. Високо оцінюючи результати дослідження, кваліфікаційна робота рекомендується до захисту перед ЕК. Рекомендована оцінка 95 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри національної економіки
та публічного управління, к.е.н., доцент

Королёв Т.О.

“ ” 2023 p.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
освітньо-професійної програми «Цифрове врядування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ковпака Андрія Миколайовича
на тему «Управління якістю надання адміністративних послуг
органами місцевого самоврядування»

Якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування виступає одним із критеріїв оцінки ефективності їхньої діяльності. Процеси децентралізації розширили повноваження місцевої влади та відповідальність щодо забезпечення потреб жителів громади в адміністративних послугах та створення належних умов для їх отримання. Будь-який процес реформування характеризується наявністю протиріч та низкою проблем, які вимагають вирішення. Не є виключенням і впровадження змін у сфері надання адміністративних послуг, зважаючи на процеси євроінтеграції та цифровізації. З огляду на необхідність пошуку шляхів розв'язання проблем у сфері надання адміністративних послуг, підвищення їхньої якості та створення умов для реалізації прав громадян, тема дослідження є актуальною.

У магістерській роботі здобувачем проаналізовано полеміку щодо сутності адміністративних послуг, систематизовано підходи до їх класифікації, охарактеризовано організаційно-правове забезпечення та розкрито підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг. На підставі аналізу якості надання адміністративних послуг ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради, особливостей системи управління, а також вивчення міжнародного досвіду Ковпаком А.М. обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.

Результати дослідження супроводжуються ілюстративним матеріалом. Використання аналітичної інформації, посилання на використані наукові джерела свідчать про академічну доброчесність і достовірність зроблених висновків. Варто відзначити глибину аналізу обраної проблематики та системний підхід до розробки пропозицій щодо удосконалення управління якістю надання адміністративних послуг в Україні.

Практична значимість висновків і рекомендацій здобувача полягає в обґрунтуванні напрямів модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради, визначенні стратегічних пріоритетів управління якістю надання адміністративних послуг в Україні в умовах євроінтеграції та цифровізації. Пропозиції Ковпака А.М. будуть цінними в управлінській практиці органів місцевого самоврядування та діяльності центрів надання адміністративних послуг.

Кваліфікаційна магістерська робота Ковпака А.М. відповідає сучасним вимогам, рекомендується для публічного захисту та отримання позитивної оцінки, здобувач вищої освіти заслуговує присвоєння кваліфікації магістра з публічного управління та адміністрування.

Рецензент:

державний експерт експертної групи
формування Національної програми
інформатизації директорату розвитку
Національної програми інформатизації
Міністерства цифрової трансформації України
кандидат наук з державного управління

С. Горбелюк

Сергій ГОРБЕЛЮК

*Міртис Торбелюк, за свідченням
Начальника
персоналу*



В. Малетко

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	6
1.1 Види та ознаки адміністративних послуг	6
1.2 Організаційно-правове забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	26
2.1 Моніторинг показників якості надання адміністративних послуг (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради).....	26
2.2 Аналіз управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Деражнянської міської ради).....	33
2.3 Зарубіжний досвід управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	48
3.1 Модернізація системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП Деражнянської міської ради в умовах євроінтеграції	48
3.2 Стратегічні пріоритети управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	57
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

У сучасному демократичному суспільстві якість адміністративних послуг виступає одним із критеріїв ефективності діяльності органів місцевої влади. Забезпечення високого рівня задоволення потреб громадян та бізнесу сприяє реалізації їхніх прав та зміцнює довіру до владних інституцій. Реформа децентралізації та наділення додатковими повноваженнями органи місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг, євроінтеграційна трансформація системи публічного управління та необхідність впровадження міжнародних стандартів управління якістю, цифровізація суспільного життя та зростання вимог громадян до якості послуг обумовлюють потребу в модернізації управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Цифрові технології змінюють уявлення про надання адміністративних послуг, якість публічного сервісу, участь громадськості в управлінських процесах, формат взаємодії суспільства та органів влади. Застосування сучасних інформаційно-технологічних досягнень, автоматизація та переведення послуг в онлайн сприяють доступності органів місцевого самоврядування, інформаційній відкритості та покращенню якості надання адміністративних послуг.

Науковий внесок у дослідження змісту адміністративних послуг, їхніх ознак та класифікації, підходів до управління якістю зробили Авер'янов В., Афанасьєв К., Андрійко О., Карпенко О., Корольок Т., Опанасюк Ю., Романченко Я., Руденко О., Тимощук В., Туркова О. Міжнародний досвід управління якістю надання адміністративних послуг є об'єктом вивчення Ільченко Н., Ляшова Д., Одінцева О., Омеляновича Р., Тимченко Л., Чечель А. Відзначаючи вагомий науковий доробок дослідників у вивченні проблеми управління якістю надання адміністративних послуг, вона залишається актуальною, зважаючи на стрімкі зміни у цій сфері, пов'язані із децентралізацією, процесами цифровізації та інтеграції.

Метою дослідження є аналіз управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Деражнянської міської ради) та обґрунтування напрямів його удосконалення з метою підвищення якості обслуговування громадян.

Для досягнення мети кваліфікаційної магістерської роботи визначено наступні завдання:

- розкрити зміст та ознаки адміністративних послуг, підходи до класифікації та роль у забезпеченні реалізації прав громадян;
- здійснити аналіз організаційно-правового забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- дати оцінку якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради), визначити проблеми та причини, що їх обумовлюють;
- здійснити аналіз управління якістю надання адміністративних послуг (на прикладі Деражнянської міської ради);
- проаналізувати зарубіжний досвід управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування;
- обґрунтувати напрями модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради в умовах євроінтеграції;
- визначити стратегічні пріоритети управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є якість надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Для реалізації мети дослідження використовувалися загальнонаукові та специфічні методи: аналізу та синтезу, дедукції та індукції – для з’ясування сутності та ознак адміністративних послуг; класифікації та систематизації – при вивченні підходів до класифікації адміністративних послуг, методів та інструментів управління якістю надання адміністративних послуг та обґрунтування напрямів його удосконалення; аналізу, порівняння та узагальнення – для оцінки якості надання адміністративних послуг та рівня задоволеності споживачів сервісом органів місцевого самоврядування, вивчення зарубіжного досвіду управління якістю надання адміністративних послуг; економіко-статистичні – для аналізу показників якості адміністративних послуг; графічний та табличний – для наочної ілюстрації результатів дослідження.

У процесі дослідження систематизовано підходи до визначення сутності адміністративних послуг, їхніх ознак та ролі у забезпеченні реалізації прав людини, проаналізовано організаційні та правові аспекти управління якістю надання адміністративних послуг, виявлено взаємозв’язок між рівнем задоволеності споживачів якістю обслуговування та впровадженням цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

Практична значущість результатів дослідження полягає в оцінці якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради), вивченні зарубіжного досвіду та обґрунтуванні напрямів удосконалення управління якістю надання адміністративних послуг, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів якістю послуг.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти у сфері надання адміністративних послуг, статистичні дані Платформи «Дія Центри», звіти Відділу надання адміністративних послуг апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради, наукові праці українських та зарубіжних дослідників.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Види та ознаки адміністративних послуг

Новий виток розвитку сфери адміністративних послуг пов'язаний із реформою державного управління та зростанням повноважень органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг. Відбувається трансформація відносин не лише між органами державної та місцевої влади, а й між владними інституціями та громадянами. Враховуючи зростання вимог громадян, процеси євроінтеграції, цифровізації, за останні роки процедура надання адміністративних послуг спростилась, стала більш прозорою та відкритою, а діяльність владних інституцій – орієнтованою на потреби людей.

Теорія адміністративних послуг пройшла значну еволюцію та зазнала змін. Затвердження Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні [1] стало поштовхом для її подальшої трансформації із врахуванням тих завдань і викликів, що постають перед владними інституціями.

Проаналізуємо теоретичні підходи до розуміння сутності, ознак та видів адміністративних послуг. Зауважимо, що у сфері обслуговування громадян владними інституціями використовуються різні категорії: адміністративні та публічні послуги, громадські та суспільні, управлінські, державні та муніципальні послуги тощо. Можна зустріти підходи, що відображають взаємозамінність термінів “адміністративна послуга” та “управлінська послуга”. Однак більшість дослідників акцентують увагу на необхідності вживання терміна “адміністративна послуга” як складової державних та муніципальних послуг [2].

У Законі України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга трактується як результат реалізації владних повноважень суб'єктом надання за заявою особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та здійснення її обов'язків [3]. Таким чином, адміністративна послуга надається лише на підставі заяви особи. У процесі надання виникають відносини між тими, хто звернувся за адміністративною послугою (суб'єкти звернення, заявники) та її надавачами (суб'єкти надання). Суб'єктами надання можуть бути органи виконавчої влади (центральні, місцеві), місцевого самоврядування, їх посадові особи, суб'єкт державної реєстрації, державний реєстратор та інші особи, хто може надавати послуги згідно законодавства [3].

Авер'янов В.Б. трактує «адміністративні послуги» як діяльність, спрямована на задоволення потреб осіб, які звернулися за послугою [4, с. 453]. Послуги органів виконавчої влади він пропонує визначити як «виконавські послуги» [2, с. 611]. Як результат здійснення владних повноважень суб'єктом за заявою особи розглядає адміністративні послуги і Шаров Ю.П., який пише, що адміністративна послуга є складовою державних та муніципальних послуг [5, с. 22].

На думку Лозинського Ю.Р., адміністративні послуги – це особливий вид державних послуг, які ініціюються, розробляються та надаються органами влади та, які мають монопольний характер [6, с. 193]. Туркова О.В. розглядає природу адміністративної послуги крізь призму дослідження її адміністративно-правових (особлива діяльність уповноважених осіб владних інституцій) та інформаційно-правових (в умовах розвитку інформаційних технологій пріоритетною є електронна форма надання послуг) аспектів [7].

Належність послуги до адміністративної визначається такими ознаками:

- повноваження адміністративних інституцій у сфері надання послуг визначаються законом;
- послуги надаються через реалізацію владних повноважень;
- підставою для надання послуг є звернення осіб;
- результатом надання послуг виступає адміністративний акт;

- надання послуг дає змогу реалізувати конституційні права та свободи людей [5, с. 22].

Іншими ознаками, які виділяють вчені, виступає суб'єкт надання адміністративних послуг – адміністративні органи; наявність спеціального нормативно-правового забезпечення порядку надання послуг [8, с. 117, 119]; суб'єкти можуть користуватися результатами наданих послуг на власний розсуд [9]. Поряд з цим вчені виділяють загальні ознаки та особливі залежно від послуги [10, с. 115].

Окремі вчені ототожнюють поняття «адміністративні послуги» та «управлінські послуги». Для того, щоб провести розмежування даних категорій, визначимо сутність управлінських послуг. Карпенко О.В. у своїй монографії відзначає, що управлінські послуги – це результат формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики для забезпечення прав, потреб та інтересів, як громадянина, так і суспільства в цілому [11, с. 128]. Управлінська послуга – це створення таких умов, за яких громадяни можуть реалізувати свої права [12]. Поняття «управлінські послуги» є частково тотожним «державним послугам», незалежно від суб'єкта їх надання відповідальність покладається на владні інституції [13]. Проте державні послуги можуть надаватися і державними підприємствами. З англійської мови «public services» помилково перекладається не як «публічні послуги», а як «державні» [8, с. 117], тому в наукових публікаціях має місце ототожнення даних категорій.

Враховуючи вище відзначені ознаки адміністративної послуги, не правомірно їх ототожнювати із управлінськими. На відміну від адміністративних послуг, поняття «управлінські послуги» є ширшим, хоча як одні, так і інші створюють умови для реалізації прав громадян та мають результатом адміністративний акт.

В науковій літературі можна зустріти підходи до розуміння «адміністративних послуг» та «публічних» як ідентичних категорій. Тобто адміністративні послуги являються публічними, які можуть надаватись виконавчою владою, органами місцевого самоврядування та пов'язані з

реалізацією владних повноважень [14, с. 45; 15, с. 28]. Адміністративна послуга водночас виступає і публічною, так як вона відображає реалізацію владних повноважень публічної адміністрації шляхом звернення громадян та підприємств; характеризує адміністративні відносини, що сприяють реалізації права осіб за їх зверненням [16, с. 94]. Публічні послуги – це всі послуги, що надаються публічним сектором та відповідальність за які несе публічна влада; на відміну від публічних, адміністративні послуги надаються виконавчою владою та органами місцевого самоврядування [8, с. 117].

У законодавстві публічні послуги визначаються як юридично чи соціально значуща дія суб'єкта надання публічної послуги за заявою особи, або без неї, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, якому надаються матеріальні чи нематеріальні блага [17]. Із визначення можемо спостерігати, що на відміну від адміністративної, публічна послуга може надаватися за заявою, так і без неї. Окрім того, публічні послуги вказують на більш ширшу структуру суб'єктів надання. Адміністративна ж послуга надається лише за заявою осіб органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Публічні послуги можуть бути державні та муніципальні залежно від того, яка владна інституція несе відповідальність. Державні послуги надаються органами державної влади, державними підприємствами, недержавними організаціями в межах делегованих повноважень. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами [8, с. 119]. Так як адміністративні послуги є складовою публічних послуг, то залежно від суб'єкта надання вони можуть бути державні та муніципальні.

За ознакою платності послуги можуть бути платні та безкоштовні. Залежно від рівня встановлених повноважень та правового регулювання процедури надання адміністративні послуги можуть бути: з централізованим регулюванням (закони, акти Президента, вищого та центральних органів виконавчої влади), з локальним (акти органів місцевої влади), із змішаним (поєднання централізованого та локального). Залежно від змісту адміністративної діяльності

розрізняють такі послуги: реєстрація, ліцензування, сертифікація, атестація, верифікація та ін. За характером питань, з яких звертаються особи послуги можуть бути соціальні, земельні, житлові, підприємницькі та ін. [8, с. 125-127].

Проведений аналіз щодо класифікації адміністративних послуг дає змогу систематизувати підходи вчених та зобразити їх на рис 1.1.

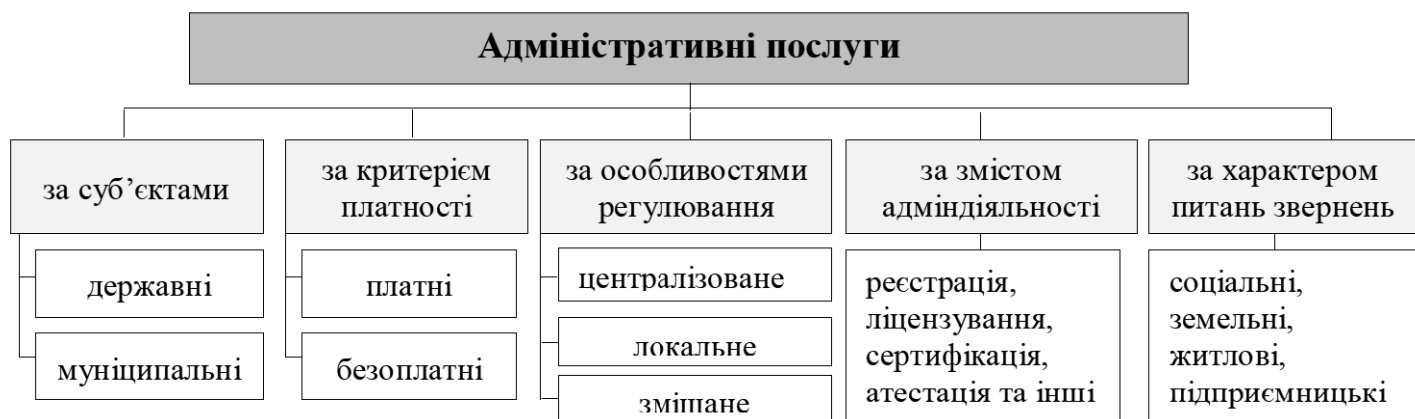


Рис. 1.1 – Класифікація адміністративних послуг

Джерело: побудовано автором

У Законі України «Про адміністративні послуги» до таких відносять надання витягів і виписок із реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів, в результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні надається (підтверджується) певний юридичний статус або факт [3].

Із розвитком цифровізації та інформаційних систем з'являються нові види послуг, наприклад, електронні. Вони надаються владними інституціями автоматично в реальному часі за допомогою засобів інформаційно-телекомунікаційних систем (зокрема, Єдиного державного веб-порталу електронних послуг) [17].

З огляду на проведені дослідження можемо резюмувати. Адміністративні послуги виступають складовою публічних. Їх можна трактувати як процес та як результат, що інколи неможливо відокремити, так як вони збігаються у часі. Адміністративні послуги належать до таких, якщо відповідають певним

критеріям: надання здійснюється за заявою особи; процес пов'язаний із реалізацією владних повноважень; результатом виступає створення можливостей для задоволення прав та інтересів громадян. Адміністративні послуги відображають служіння держави людині. Надання якісних послуг сприяє покращенню якості життя громадян, оскільки вони роблять процес взаємодії з владними інституціями більш прозорим, зрозумілим, зручним та ефективним.

1.2 Організаційно-правове забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Якість адміністративних послуг виступає одним із критеріїв ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Поняття «якість» запропонував Арістотель, під якою розумів істотну ознаку об'єкта та його властивості. Дослідження у сфері управління якістю у XX ст. пов'язані з відомими вченими та управлінцями: Е.Демінгом, який наголошував на пріоритеті споживача; Дж. Джураном, який обґрунтував необхідність переходу від контролю якості до управління нею; К. Ісікавою, який акцентував на комплексному підході до управління якістю; А.Файолем, який розглядав управління якістю як певний набір функцій [18, с. 730].

Якість виступає критерієм для характеристики безпосередньо управлінської діяльності, так і її результатів. У міжнародному стандарті ISO 9000:2015 якість визначається як здатність задовольняти потреби і охоплює не лише передбачені функції та характеристики, а й цінність та користь для споживача [19, с. 2]. Якість управління – це оцінка процесу управління, що визначається не лише ступенем досягнення встановленої мети, а й раціональністю процесу, тобто із врахуванням використаних ресурсів.

Управління якістю надання адміністративних послуг – це комплексний підхід до організації та керування процесами надання послуг з метою досягнення

високого рівня якості та задоволеності споживачів. Основна мета управління якістю надання адміністративних послуг – забезпечити високий рівень якості послуг та задоволеності споживачів, оптимізація та підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування та адміністративних центрів.

В умовах глобалізації та розвитку демократичного суспільства відбувається трансформація взаємовідносин громадянина та держави на основі принципів «сервісної держави», яка будується на відносинах «виробник послуг – споживач», а ініціатива змін у суспільстві йде «знизу-вгору» [20, с. 38]. Таким чином, сервісно-орієнтована держава – це модель взаємовідносин органів влади та громадян, в якій роль держави розглядається через надання їм послуг [20, с. 39]. У сервісно-орієнтованій державі змінюється участь громадянина, а його потреби виступають ціллю управлінської діяльності владних інституцій.

Роль громадянина в управлінських процесах як активного учасника розглядається в різних концепціях державного управління: public administration, new public management and policy network, good governance. Згідно концепції традиційного адміністративного менеджменту надання послуг органами влади виступає допоміжною функцією управління. Натомість прихильники теорії нового державного менеджменту важливу роль відводять послугам органів влади як базової функції держави. Представники концепції політичних мереж визначають специфіку державного управління в налагодженні відносин між суб'єктами мереж для спільного ухвалення управлінських рішень. У концепції позитивного державного управління функції управління з надання послуг переважають владно-впливові [20, с. 39-40].

Вперше питання адміністративних послуг знайшло відображення в Концепції адміністративної реформи в Україні у 1998 році [21]. У 2006 році, коли Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [1], питання управління якістю адміністративними послугами стало одним із центрових у державній політиці. У цьому ж році було затверджено Програму запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади [22], що свідчить про системний

підхід до питання управління якістю в силу відсутності уніфікації діяльності. Починаючи з 2009 року активно почали прийматися регулярні урядові рішення щодо адміністративних послуг і, нарешті, у вересні 2012 року був прийнятий Закон України “Про адміністративні послуги” [3]. На сьогодні він є основним нормативно-правовим актом, що урегульовує відносини у сфері надання адміністративних послуг, у тому числі органами місцевого самоврядування.

Нормативно-правове забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг охоплює закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, акти Президента, рішення виконавчих органів влади та місцевого самоврядування, а також міжнародні та національні стандарти у сфері управління якістю. Основоположним законом, яким керуються суб’єкти у сфері управління якістю надання адміністративних послуг виступає Конституція України. Вона визначає основні права та свободи людей як орієнтири для органів місцевого самоврядування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Нормативно-правове забезпечення управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Нормативно-правові акти	Сфера впливу
Конституція України	Визначає права та свободи людини і громадянина, якими керуються владні інституції у сфері надання адміністративних послуг; право особистого звернення до органів місцевого самоврядування, які зобов’язані розглянути звернення у встановлений строк (ст. 40); право на відшкодування шкоди, завданої владними інституціями при здійсненні ними своїх повноважень (ст. 56)
ЗУ “Про адміністративні послуги”	Визначає правові засади реалізації прав, свобод та інтересів осіб у сфері надання адміністративних послуг; регулює відносини, пов’язані із наданням послуг
ЗУ “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг”	Визначає засади надання публічних (електронних публічних) послуг (у тому числі адміністративних), автоматичного надання електронних публічних (адміністративних) послуг
ЗУ “Про електронні комунікації”	Визначає правові та організаційні засади політики у сфері електронної комунікації, права та обов’язки сторін, які беруть в ній участь або користуються електронними комунікаційними послугами
ЗУ “Про захист персональних даних”	Визначає вимоги щодо обробки та захисту персональних даних, яких потрібно дотримуватися під час моніторингу якості надання адміністративних послуг
ЗУ “Про доступ до публічної інформації”	Визначає порядок реалізації права на доступ до інформації владних інституцій, інших розпорядників публічної інформації та суспільно важливої інформації

Продовження таблиці 1.1

Нормативно-правові акти	Сфера впливу
ЗУ “Про звернення громадян”	Регулює питання реалізації права вносити пропозиції щодо поліпшення роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, для відстоювання своїх прав та інтересів в випадку порушення
ЗУ “Про публічні закупівлі”	Регулює відносини з приводу закупівлі товарів, робіт і послуг для надання адміністративних послуг
ЗУ “Про місцеве самоврядування”	Визначає засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування
Постанова КМУ “Положення про Єдиний вебпортал електронних послуг”	Визначає мету, завдання, можливості та суб’єктів Єдиного вебпорталу електронних послуг (Портал - Дія), зміст та порядок внесення інформації, порядок ведення Реєстру адміністративних послуг
Розпорядження КМУ “Деякі питання надання адміністративних послуг через ЦНАП”	Визначає перелік адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов’язковими для надання через ЦНАП
Постанова КМУ “Про затвердження Примірного регламенту ЦНАП”	Рекомендації органам місцевого самоврядування керуватися Примірним регламентом для забезпечення функціонування ЦНАП
Постанова КМУ “Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг”	Визначає процедуру проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг, показники, дані, які збираються та аналізуються для оцінки досягнення зазначених показників; процедуру оприлюднення інформації про результати та заходи, вжиті для підвищення якості послуг

Джерело: складено за даними: [23; 3; 17;24; 25; 26;27; 28; 29;30;31;32;33]

Конституція України визначає, що людина, її життя та здоров’я, недоторканність, безпека, честь і гідність є найвищою цінністю (ст. 3); права і свободи людей є непорушними (ст. 21); вона має право звернутися до органів місцевого самоврядування, які зобов’язані розглянути звернення у встановлений строк (ст. 40); людина має право на відшкодування шкоди, завданої владними інституціями при здійсненні ними своїх повноважень (ст. 56) [23]. Норми найвищого Закону виступають основою для розвитку нормативно-правового поля та визначають спрямованість діяльності органів місцевого самоврядування.

Регулятивна діяльність органів влади у сфері надання адміністративних послуг полягає у визначенні найменування адміністративної послуги, підстав для

отримання чи відмови, суб'єктів надання та їхніх повноважень, переліку та вимог до документів, вартості послуг, крайнього терміну надання. Згідно законодавства граничний термін надання адміністративної послуги після отримання звернення не повинен перевищувати 30 днів. ЦНАП повинні забезпечити надання послуг якнайшвидше, зводячи необхідність відвідування заявників до мінімуму [3].

Надання адміністративних послуг ґрунтується на додержанні таких принципів: законності, стабільності, відкритості і прозорості, рівності та справедливості, оперативності та своєчасності, доступності тощо (рис. 1.2) [3] .

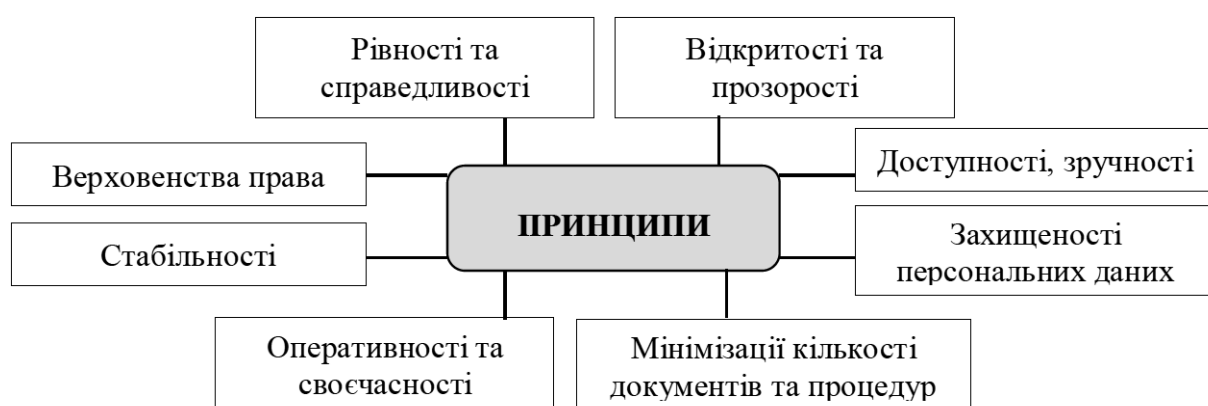


Рис. 1.2 – Принципи надання адміністративних послуг

Джерело: побудовано на підставі [3]

Розглядаючи принципи надання адміністративних послуг, варто згадати відомих гуру у сфері менеджменту, які досліджували проблему управління якістю у XX столітті. Е. Демінг виокремив 14 принципів, які полягали у наступному: необхідність забезпечення сталості мети, впровадження нової філософії взаємовідносин із споживачами послуг, припинення масового контролю, поліпшення кожного процесу, забезпечення підготовки та перепідготовки кадрів, надання працівникам можливості брати участь в управлінських процесах та пишатися своїми результатами, забезпечення безперервного поліпшення якості. На відміну від Е.Демінга, Дж. Джуран визначив 10 етапів підвищення якості: усвідомлення потреби в якісній роботі; визначення цілей для постійного удосконалення діяльності; організація роботи персоналу таким чином, щоб він працював над досягненням цілей; навчання персоналу; впровадження нових рішень для розв'язку проблем; інформування персонал про досягнуті результати;

впровадження системи заохочень для працівників; реєстрація успіхів; закріплення кращих досягнень. Д.Реббіт та П.Бергх визначили такі успішні чинники якості: орієнтир на споживача; концентрація на процесах та результатах; забезпечення безперервного поліпшення; досягнути ситуації, коли проблеми, що залежать від працівників, складала не більше 20%, тобто основна відповідальність лежить на керівництві; створення постійно діючих рад з поліпшення якості [34].

До принципів публічного управління, що сприяють належному врядуванню, які у 2014 році визначила SIGMA у співпраці з Європейською Комісією, належать орієнтація на громадян; забезпечення належного управління на основі законності, рівності та відкритості; забезпечення якості адміністративних послуг та доступності [35]. Орієнтація на громадян відбувається в умовах зменшення бюрократизації, інформування про стратегічні цілі розвитку в нормативно-правових документах. Забезпечення якості послуг нерозривно пов'язане із впровадженням міжнародних стандартів, розробкою системи винагород за якість.

Продовжуючи аналіз організаційних аспектів забезпечення надання адміністративних послуг, відзначимо, що їхня вартість залежить від виду послуги. Наприклад, послуги соціального забезпечення надаються безкоштовно. За окремі види послуг стягується адміністративний збір, розмір якого визначається нормативно-правовими актами. Поряд з цим кожна особа має право на безкоштовне отримання необхідної інформації в місцях надання адміністративних послуг. Це право реалізується за допомогою забезпечення доступу до Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, безкоштовних телефонних консультацій та довідок, поширення необхідної інформації через медіа.

Кожна адміністративна послуга має інформаційну та технологічну картки, які оприлюднюються на веб-сайті або інформаційному стенді в приміщенні надання послуг. В інформаційній картці відображається інформація про надавача послуг (адреса, контактні дані, режим та графік роботи, назва послуги) та їх оплату; перелік потрібних документів; строк задоволення звернення; нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг. На відміну від інформаційної, технологічна картка відображає свого роду

технологію (процес) надання послуги (рис. 1.3). В ній відображена інформація про етапи опрацювання звернення, структурні підрозділи та відповідальну особу, що забезпечує надання послуг, строки виконання дій [3].

Послуги надаються безпосередньо суб'єктами надання або через ЦНАПи
Незалежно від реєстрації місця проживання фізична особа має право на отримання послуг
Юридична особа має право на отримання послуг за своїм місцезнаходженням
Заява на отримання послуг може подаватися в усній, письмовій чи електронній формі
Перелік та вимоги до документів, потрібних для отримання послуги, визначаються законом
Суб'єкт надання послуг зобов'язаний забезпечити захист отриманої інформації, надання електронних послуг, розвивати міжвідомчу електронну взаємодію та забезпечити віддалений доступ до власних інформаційних систем та електронних баз даних
Забороняється вимагати у суб'єкта звернення документи, які перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або владних інституцій
Забезпечення вільного та належного доступу до приміщень надання послуг

Рис. 1.3 – Порядок надання адміністративних послуг згідно законодавства

Джерело: побудовано за даними [3]

Варто відзначити, що з 2020 року електронні адміністративні послуги надаються через Реєстр адміністративних послуг, який виступає складовою Єдиного державного вебпорталу електронних послуг [30] та інтегровані з ним інформаційні системи владних інституцій. Реєстр адміністративних послуг ведеться з метою обліку послуг та забезпечення доступу до інформації про них. У ньому відображені категорія та назва послуги, суб'єкти надання, умови та підстави, нормативні документи, результати, строки та вартість [36].

У разі необхідності (якщо дані не внесені в інформаційні бази) особи для отримання адміністративної послуги подають документи: що посвідчують особу та підтверджують громадянство або інший статус (іноземець та ін.); що надаються закладами охорони здоров'я; про освіту; військового обліку; про державну реєстрацію актів цивільного стану; про трудову діяльність, трудовий стаж; на

транспортний засіб; ухвали та постанови судів; про державні премії, нагороди тощо [3].

М.Вебер відмічав, що раціональна діяльність виступає базою ефективності адміністративного апарату, наголошуючи на чіткому розподілі функцій і повноважень, встановленні та закріпленні правил управлінської діяльності. Забезпечення якості надання адміністративних послуг передбачає затвердження стандартів якості, розподіл повноважень та відповідальності, контроль процесів та кінцевих результатів, звітність посадових осіб. Своєю чергою контроль якості полягає у зіставленні фактичних показників із нормативними (еталонними) [18, с. 731].

Вищим органом виконавчої влади, який формує політику у сфері надання адміністративних послуг виступає Кабінет Міністрів України. Він визначає перелік адміністративних послуг, які делегуються для надання місцевими радами через ЦНАП, затверджує примірне положення та регламент роботи ЦНАП, визначає особливості моніторингу якості надання адміністративних послуг, інтеграції інформаційних систем владних інституцій до Єдиного державного порталу адміністративних послуг, розробляє методичні рекомендації щодо критеріїв територіальної доступності ЦНАП [3].

Окрім КМУ, органами, які здійснюють управління якістю надання адміністративних послуг, виступають Верховна Рада України, Президент, Міністерство цифрової трансформації, центральні органи виконавчої влади, Київська, Севастопольська міська, обласна держадміністрація, органи місцевого самоврядування, суб'єкти надання адміністративних послуг, ЦНАП [33].

До інструментів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування здійснюють управління якістю надання адміністративних послуг відносяться: нормативно-правові акти, стандарти, звіти, ревізії, перевірки, штрафи, премії.

Відповідно до законодавства України центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) орган місцевого самоврядування чи місцевої державної адміністрації, який надає адміністративні послуги [3]. Послуги в ЦНАП

надаються адміністратором, лише у виключних випадках через адміністративний центр посадовими особами надавачів.

Адміністратор – посадова особа органу, що прийняв рішення про утворення ЦНАП, яка організовує чи надає адміністративні послуги. Його функції полягають в організації та контролі надання послуг, розгляді справ щодо правопорушень та накладенні стягнень, інформуванні та консультуванні споживачів, прийнятті документів та повідомленні споживачів про результати [3]. Адміністратори мають віддалений автоматизований доступ до інформаційних систем надавачів послуг в реальному часі.

ЦНАП утворюються переважно місцевими радами, а також міськими державними адміністраціями Києва та Севастополя та районними адміністраціями у зазначених містах. Ці владні інституції схвалюють положення про ЦНАП та його регламент, приймають рішення з приводу переліку адміністративних послуг, які ним надаються. Діяльність з надання адміністративних послуг фінансується за рахунок бюджетних коштів. Надання адміністративних послуг посадовими особами чи виконавчими органами місцевих рад здійснюється лише через ЦНАП [3]. Поряд із наданням адміністративних послуг адміністративні центри здійснюють консультування, надають безкоштовні супутні послуги ксерокопіювання, фотографування та ін.

За порушення законодавства адміністратори та посадові особи надавачів послуг несуть дисциплінарну, адміністративну цивільну та кримінальну відповідальність [3].

Таким чином, прийняття Закону України “Про адміністративні послуги” та інших нормативно-правових актів у сфері надання адміністративних послуг протягом останніх років створили чіткі та прозорі інституційні рамки взаємодії органів місцевого самоврядування та громадян. Серед позитивних аспектів варто виокремити зобов’язання владних інституцій створювати ЦНАП; заборона вимоги документів, якими уже володіють суб’єкти, що надають адміністративні послуги; упорядкування процедури надання послуг шляхом впровадження інформаційних та технологічних карток, розміщення інформації на офіційних веб-

сайтах, інформаційних стендах; впровадження єдиного адміністративного збору; визначення графіка роботи ЦНАП.

1.3 Методичні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг

До суб'єктів, які здійснюють моніторинг якості надання адміністративних послуг відносяться: Міністерство цифрової трансформації, місцеві ради, ЦНАПи, суб'єкти, що надають послуги, державні адміністрації в м. Києві та Севастополі. Окрім зазначених суб'єктів у проведенні моніторингу задіяні центральні органи виконавчої влади, обласні державні адміністрації. Моніторинг здійснюється відповідно Порядку, затвердженого КМУ [33], із дотриманням принципу захисту персональних даних шляхом аналізу показників якості обслуговування громадян. Це дає змогу забезпечити поліпшення якості, вчасно відреагувати на наявні проблеми та розв'язати їх.

Міністерство цифрової трансформації виступає одним із провідних суб'єктів забезпечення якості проведення моніторингу. На нього покладаються повноваження координації діяльності суб'єктів та органів, що здійснюють моніторинг; затвердження процедури моніторингу та вимог до якості обслуговування заявників; підключення до системи моніторингу відповідних суб'єктів; збору оціночних даних та передання їх відповідним суб'єктам для підготовки звітності або припинення правопорушення чи усунення його причин і наслідків, притягнення до відповідальності посадових осіб, поновлення прав громадян; визначення проблем, які вимагають спільних зусиль у розв'язанні; складання рейтингу суб'єктів надання адміністративних послуг чи ЦНАП на основі поданих звітів щодо моніторингу; оприлюднення звітності та рейтингу на Національній веб-платформі центрів надання адміністративних послуг [33].

Окрім Мінцифри у проведенні моніторингу беруть участь центральні органи виконавчої влади у сфері, якою вони відають і, відповідно, координують роботу в цій сфері суб'єктів, що надають адмінпослуги; збирають оціночну інформацію, яку поширюють суб'єктам надання послуг, відповідним чином реагують на наявні правопорушення, усувають наслідки та причини, що їх обумовили; складають звіт з моніторингу на відповідність нормативно-правового забезпечення принципам реалізації державної політики; пропонує уточнення та погоджує звітність, що подається суб'єктами, які надають адмінпослуги [33].

В рамках моніторингу якості надання адміністративних послуг місцеві ради підключаються до системи моніторингу та проводять його в межах території, на яку поширюються їхні повноваження; збирають та передають оціночну інформацію адміністративним центрам; вживають заходів щодо припинення правопорушень, усунення причин та наслідків; визначають проблеми системного характеру, розв'язок яких вимагає об'єднаних зусиль; затверджують план дій та забезпечують його виконання щодо підвищення якості адміністративних послуг.

Завдання щодо моніторингу якості адмінпослуг покладається і на ЦНАП. Як і інші органи вони зобов'язані підключитися до системи моніторингу та створити безперебійні умови для передачі оціночної інформації; моніторять надання послуг; збирають оціночні відомості та вживають певних дій щодо припинення порушення прав і свобод заявників, притягують винних до відповідальності; визначають причини недостатнього рівня якості послуг; складають та подають звіти щодо результатів моніторингу; визначають проблеми та розробляють заходи щодо їх розв'язання; оприлюднюють результати звітності.

Уряд розробив Порядок моніторингу якості адміністративних послуг, в якому визначено основні критерії та показники для проведення оцінки (табл. 1.2). Показники вимірюються у балах і в сумі складають 100 балів [33]. Проте дана методика не обмежує адміністративні центри встановлювати свої додаткові показники для оцінки якості надання адмінпослуг. Окремі дослідники узагальнюють усі критерії в трьох групах: ефективності, доступності та відповідності виконавця [37, с. 8].

Таблиця 1.2 – Показники моніторингу якості надання адміністративних послуг

Критерії	Показники
Відповідність офлайн-фронт-офісу вимогам щодо:	
- облаштування	наявність попереднього запису; автоматизованої системи запису; можливості зворотного зв'язку; інформаційного стенду; сервісу оплати послуг; місць для самообслуговування; можливість отримання у приміщенні супутніх послуг
- доступності	наявність зупинок громадського транспорту в радіусі 100 метрів; безоплатної стоянки автотранспорту; пандусу та сходів з поручнями; санітарної кімнати (у т.ч. обладнаної для осіб з інвалідністю); місць для дитячих колясок; ігрового простору; необхідної кількості працівників
- рівня обслуговування	наявність сектору прийому, інформування, обслуговування; місць для очікування; розподіл офісу на прийом і видачу документів; надрукованих шрифтом Брайля матеріалів; технічних рішень для обслуговування осіб з порушенням слуху; консультацій; інформування про хід розгляду заяви та готовність результату; дотримання середнього часу очікування (15 хв)
Відповідність офлайн-фронт-офісу вимогам щодо функціональних можливостей:	
- облаштування	відображення на першій сторінці під час пошуку в Інтернет сайту, на якому можна отримати послугу; адаптація сайту для роботи на комп'ютері, смартфоні та планшеті; доступність сайту для осіб з інвалідністю; забезпечення зворотного зв'язку; можливість прикріпити копії документів за допомогою мобільного додатка Порталу Дія (Дія)
- доступності	можливість цілодобового отримання послуг; зрозумілість мови та термінології сайту; наявність підказок та рекомендацій; доступність інформації щодо послуг, необхідних документів та процедури надання
- рівня обслуговування	наявність на сайті розділу “запитання - відповіді” на типові запити; можливість залишити запитання для служби підтримки в позаробочий час; підвищення кваліфікації персоналу; інформування про результат
Відповідність правових актів принципам політики у сфері адмінпослуг	можливість попереднього запису на прийом на визначену дату та час; подання заяви в усній формі; надання послуги в автоматичному режимі; подання документів онлайн, поштою, через ЦНАП; допомога в оформленні електронної заяви; наявність вичерпного переліку та вимог до необхідних документів, підстав для відмови; встановлення строку надання послуги; інформування про хід надання послуги, спосіб отримання результату; встановлення платності або безоплатності надання послуги
Дотримання процедури	своєчасність; вимога документів згідно переліку та законодавства; плата за послугу, відмова у наданні відповідно до законодавства
Рівень задоволеності якістю послуг	рівень задоволеності місцем надання послуги; загальним процесом; персоналом, який надавав послугу; повнотою переліку послуг; зручністю сайту; процесом отримання послуги через сайт; якістю інформації, розміщеної на сайті; станом усунення корупційних чинників

Джерело: побудовано за даними [33]

Як можемо бачити із зазначеної таблиці, більшість показників базуються на вимогах норм законодавства у сфері надання адміністративних послуг. Примірним положенням про ЦНАП визначено, що надання послуг слід

організовувати у найкоротший строк, забезпечити інформування відвідувача щодо отримання послуги, автоматизований прийом документів. У територіальних громадах з населенням до 5 тис осіб – не менш як 2 адміністратори, 5-10 тис осіб – не менше 4 осіб, 10-20 тис осіб повинно бути не менш як 6 адміністраторів, 20-50 тис осіб – не менше 8 адміністраторів, 50-100 тис осіб – не менше 12 осіб, понад 100 тис осіб – не менше 15 адміністраторів [38].

Прийом громадян в ЦНАП повинен здійснюватися без перерви на обід; час прийому в містах Києві та Севастополі повинен бути не меншим 6 днів на тиждень та 7 год на день; в інших – не менше 5 днів на тиждень та 7 год на день; для віддаленої роботи адміністраторів або територіальних підрозділів центру час встановлює місцева рада [3].

Примірним регламентом ЦНАП визначаються вимоги до приміщення, в якому здійснюється обслуговування громадян: розміщення в центрі населеного пункту із наявністю поблизу зупинки громадського транспорту; на вході повинні бути вивіска, позначки для осіб з інвалідністю, пандус та поручні, місця для стоянки автотранспорту та розміщення дитячих візків; наявність всередині санітарної кімнати, необхідних меблів; стіни повинні бути оформлені в рекомендованих кольорах; наявність інформаційних стендів, облаштувань відповідними засобами для отримання зворотного зв'язку, відгуків відвідувачів; просторість сектору та наявність місць для очікування (наприклад, для територіальної громади 10-20 тис осіб – не менше 10 місць, 20-50 тис осіб – не менш як 15 місць); у разі необхідності сектор очікування обладнується автоматизованою системою керування чергою; наявність терміналів, банкоматів для оплати вартості послуг; дотримання рекомендованої площі приміщення надання послуг (наприклад, для територіальних громад 10-50 тис осіб – не менше як 50 кв. м) [39].

Окрім вище відмічених нормативних вимог, Місцифри встановило також вимоги до обслуговування звернення громадян, зокрема щодо подачі заяв, документів, інформування, консультування тощо. Вони спрямовані на забезпечення високої якості послуг, рівня задоволеності відвідувачів,

забезпечення рівних умов, зменшення кількості скарг та формування позитивного ставлення до адміністраторів та процесу надання послуг. Працівники адміністративних центрів повинні бути ввічливими, компетентними, акуратними, охайними, послідовними, забезпечувати індивідуальний підхід, конфіденційність даних, недопущення дискримінації, чітко виконувати свої посадові обов'язки [40].

Вірно відмічає Крупник А.С., що якість надання адміністративних послуг є невід'ємною від таких чинників як демократія (участь громадян в державних управлінських процесах), соціальна справедливість (суспільство виступає як єдине ціле), право, культура управління, етика, стиль роботи, дисципліна та відповідальність [18, с. 731] .

Джерелами інформації щодо оцінки якості послуг можуть бути опитування відвідувачів (через смс, електронну пошту та ін.), результати перевірок та моніторингу, нормативно-правові акти, що встановлюють вимоги до надання послуг, інформаційна та технологічна картки послуги, відгуки, скарги та пропозиції заявників (з використанням анкет, які розміщуються у приміщенні надання послуг чи терміналах, офіційних сайтах тощо) щодо покращення якості послуг, соціологічні дослідження та ін.

Звіти повинні відображати показники якості послуг, джерела інформації, причини, що обумовлюють наявність проблем та заходи, які планується вжити для їх вирішення та підвищення якості обслуговування. Звіти за показниками відповідності офісу складаються та подаються 1 раз на квартал, за іншими показниками подаються 1 раз на рік.

Варто відзначити, що оцінка якості надання послуг може бути внутрішня та зовнішня залежно від того, хто її проводив. Внутрішня проводиться безпосередньо адміністративними центрами або суб'єктами надання, зовнішня технічним адміністратором «Дія» та іншими органами [38].

Результати аналізу даних у сфері надання адміністративних послуг та сукупність заходів щодо підвищення їхньої якості оприлюднюються суб'єктами надання послуг на своїх веб-сайтах або інших джерелах інформації. Це є свідченням відкритості та прозорості, відкриває можливості для участі у

розв'язанні проблем та контролю з боку громадськості, підвищення відповідальності тих, хто надає чи забезпечує надання адміністративних послуг. З звітною інформацією можна ознайомитися на Платформі Центрів Дія або офіційних сайтах надавачів адміністративних послуг, інших засобах інформації.

Таким чином, при здійсненні оцінки якості надання адміністративних послуг керуються наступними критеріями:

- професійність – достатній рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу суб'єкта, який надає послуги;

- доступність – зручність отримання послуги, яка визначається їхньою територіальною наближеністю до осіб, наявністю комфортної транспортної розв'язки, безперешкодного доступу до приміщень надання;

- зручність – врахування потреб та вимог споживачів послуг, зокрема щодо встановлення графіку роботи суб'єктів, які надають послуги та порядку оплати послуг; передбачення різних способів звернення; керування принципом “єдиного вікна”;

- відкритість – можливість отримання повної інформації доступним способом (безпосередньо при зверненні в приміщенні адміністративного органу, електронною поштою або в телефонному режимі), пов'язаної із одержанням послуг, зокрема щодо процедури надання, необхідних документів, особливостей плати за послугу, відповідальних осіб;

- своєчасність – забезпечення надання послуг у строк, визначений законодавством;

- повага до осіб, які звернулися за послугою – даний критерій передбачає забезпечення рівності, уважного ставлення та керування інтересами споживача, тобто бажання йому допомогти, задовольнити його прохання;

- результативність – досягнення поставлених цілей, пов'язаних із задоволенням потреб населення в адміністративних послугах.

Вище відзначені критерії складають основу змісту стандартів та інших нормативно-правових документів, які регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Моніторинг показників якості надання адміністративних послуг (на прикладі ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради)

Результати вивчення думки споживачів адміністративних послуг демонструють, що органи місцевого самоврядування знаходяться на першому місці серед найдоступніших для громадян [1].

Оцінка якості надання адміністративних послуг може здійснюватися як органами місцевого самоврядування, так і безпосередньо споживачами послуг. У 2023 році порівняно із 2021 та 2022 роками рівень задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг в Україні в цілому зріс і склав 96,0% (рис. 2.1). Найбільше громадяни задоволені повнотою переліку послуг. Даний показник складає 98,3%. У 2022 році рівень задоволення якістю адміністративних послуг зменшився порівняно із 2021 роком і склав 88,2%, що пов'язано із військовими діями, відключенням електроенергії, обмеженням доступу до Інтернет, а отже, і до державних реєстрів та інформаційних систем. Все це ускладнювало дотримання принципів забезпечення належної якості надання адміністративних послуг.

Як ілюструє рис. 2.1, рівень задоволеності якістю надання адміністративних послуг в цілому охоплює задоволеність місцем надання послуг, загальним процесом, роботою персоналу та повнотою переліку послуг.

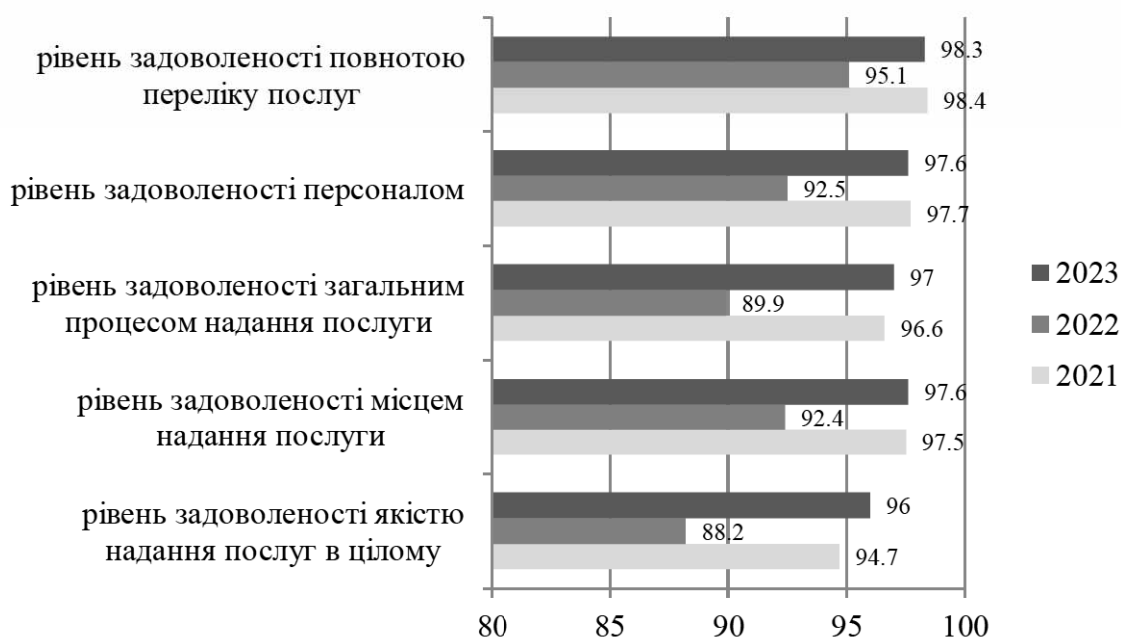


Рис. 2.1 – Показники рівня задоволеності відвідувачів якістю адміністративних послуг в адміністративних центрах у 2021-2023 роках, %

Джерело: побудовано за даними [42]

Наприклад, серед причин, що обумовили невдоволеність місцем надання послуг відділом надання адміністративних послуг (ВНАП) апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради, найбільше значення мали недостатність місць для сидіння, недостатність зручностей для батьків із дітьми, недотримання чистоти, відсутність умов для людей з інвалідністю та інші причини (рис. 2.2).

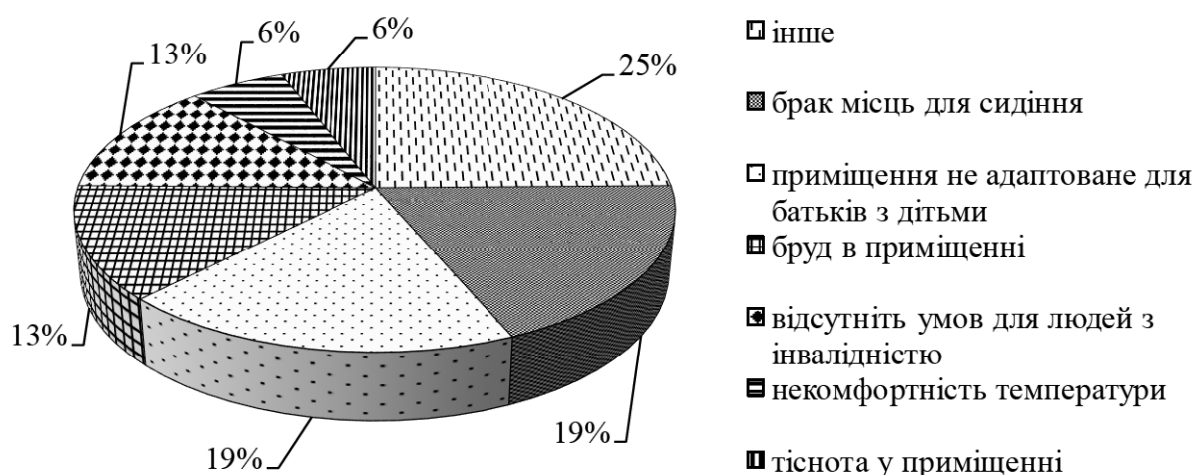


Рис. 2.2 – Основні причини невдоволення місцем надання послуг ВНАП Деражнянської міської ради у 2021-2023 роках

Джерело: побудовано за даними [42]

До причин, що обумовлюють невдоволення з приводу загального процесу надання адміністративних послуг ВНАП Деражнянської міської ради відносяться: тривале обслуговування, довга черга, порушення строку надання, недостатня поінформованість щодо послуги, незручність запису на прийом, надмірність щодо документації, недостатність інформації про послугу та інші (рис. 2.3) [42].

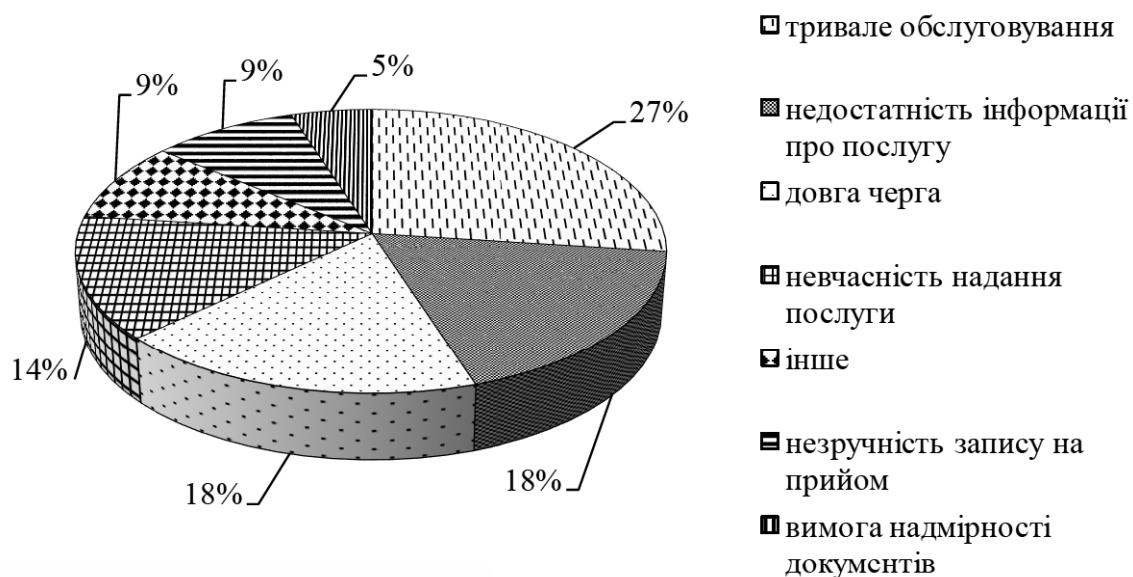


Рис. 2.3 – Основні причини незадоволеності загальним процесом надання послуг ВНАП Деражнянської міської ради у 2021-2023 роках

Джерело: побудовано за даними [42]

Незадоволеність персоналом адміністративних центрів в цілому по Україні пов'язана з тим, що працівники не відповідають на усі запитання, які з'являються у заявників (29%), невічливі (28%) та з іншими чинниками (43%). Причинами також можуть бути неохайність працівників. Взнаки дається також відсутність потрібної послуги, що впливає на задоволення повнотою переліку послуг.

Аналізуючи причини та кількість незадоволених якістю надання адміністративних послуг ВНАП, варто відзначити недостатній рівень забезпечення зворотного зв'язку із громадянами. Про це свідчить невелика кількість залишених відгуків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Причини та кількість незадоволених якістю надання адміністративних послуг ВНАП Деражнянської міської ради

Причини та кількість невдоволених	2021	2022	2023
Кількість незадоволених місцем надання послуг			
брак місць для сидіння	-	1	2
некомфортна температура	-	-	1
тіснота у приміщенні	1	-	-
приміщення не адаптоване для батьків з дітьми	-	2	1
бруд у приміщенні	1	1	-
відсутність умов для людей з інвалідністю	1	1	-
інші причини	1	2	1
Кількість незадоволених загальним процесом надання послуг			
брак інформації	2	1	1
порушення строку надання послуг	2	1	-
незручність запису на прийом	-	2	-
тривалість обслуговування	1	4	1
довга черга	-	4	-
надмірність документів	1	-	-
інші причини	1	-	1
Кількість незадоволених повнотою переліку послуг			
відсутність потрібної послуги	-	-	3
інші причини	2	2	-
Загальна кількість невдоволених	13	21	11

Джерело: побудовано за даними [42]

Як засвідчують дані табл. 2.1, найбільш нагальними проблемами є брак місць для сидіння, відсутність зручностей для дітей, тривалість обслуговування та черг. У 2023 році покращилися показники щодо забезпечення чистоти у приміщенні відділу та тривалості обслуговування.

Варто відзначити, що основними респондами, які беруть участь в опитуванні щодо якості надання адміністративних послуг є фізичні особи, фізичні особи – підприємці та юридичні особи складають незначну частку серед опитаних.

Загальний рівень задоволеності (CSI) замовників адміністративних послуг в Україні у 2023 році склав 87,3%, у Хмельницькій обл. – 94,0%. Найвищі значення показників спостерігаються в Івано-Франківській, Черкаській, Чернігівській, Львівській, Вінницькій областях. Рівень задоволеності послугами ВНАП виконавчого комітету Деражнянської міської ради у 2023 році склав 68,8% (рис.

2.4). Рейтинг ВНАП у 2023 році склав 67, що є досить низьким показником порівняно із іншими адміністративними центрами Хмельницької обл. (рейтинг ЦНАП Шепетівської міської ради – 9, ВНАП Новоушицької селищної ради – 16).

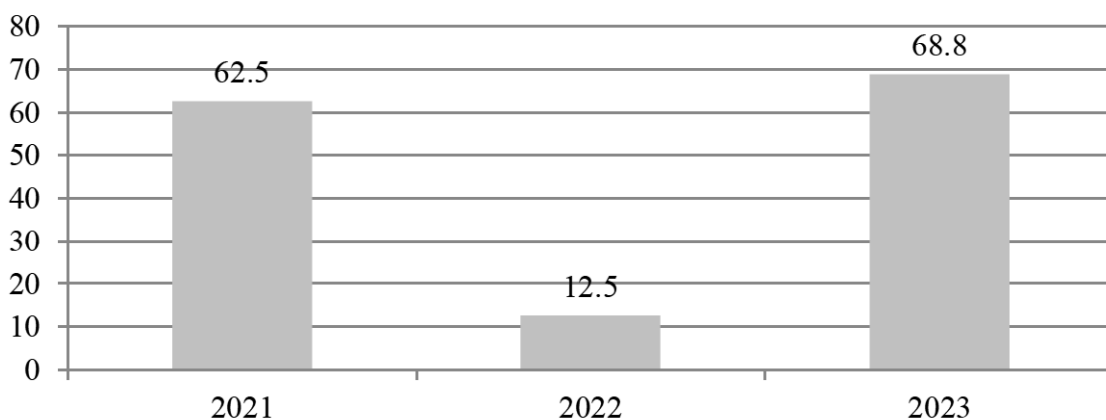


Рис. 2.4 – Рівень задоволеності якістю адміністративних послуг (CSI), наданих ВНАП Деражнянської міської ради у 2021-2023 роках, %

Джерело: побудовано за даними [42]

Якщо порівнювати результати рівня задоволеності серед 8 залишених відгуків, то у 2021 році 50% громадян оцінили як «чудово», 38% - як «жахливо», 13% - як «добре». У 2022 році оцінку «чудово» поставили лише 13% громадян, «прийнятно» – 50%, «жахливо» - 38%. У 2023 році ситуація дещо покращилася (рис. 2.5), збільшилася і кількість наданих відгуків (до 16), але не настільки, щоб зробити об'єктивні висновки щодо якості наданих послуг.

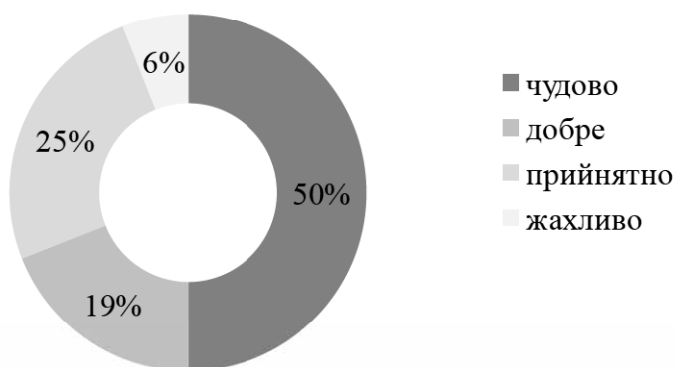


Рис. 2.5 – Результати оцінки рівня задоволеності у ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради у 2023 році, %

Джерело: побудовано за даними [42]

Індекс лояльності заявників в цілому по країні у 2023 році склав 45,4%, до адміністративних центрів, утворених міськими радами – 37,5 %, сільськими – 80,0%, селищними – 45,5,8%. У Хмельницькій області даний показник склав 80,0%. Найвищі показники спостерігаються в Івано-Франківській, Черкаській, Чернігівській областях – понад 90%. Індекс лояльності у ВНАП Деражнянської міської ради у 2021 році становив -22,2%, у 2022 році його значення було на рівні -50,0%, у 2023 році склало 11,8%.

Найбільше відгуків громадян стосовно якості надання послуг надійшло з Івано-Франківської (13232), Черкаської (5304), Львівської областей (4851). Натомість з Хмельницької області лише 1106 відгуків. Кількість відгуків щодо роботи ВНАП Деражнянської міської ради склала 16. Відповідно рейтинг ВНАП за показником відгуків склав 57. Щодо роботи ЦНАП Шепетівської міської ради кількість відгуків склала 159, ВНАП Новоушицької селищної ради – 85 [42]. Це свідчить про недостатню поінформованість населення з приводу можливостей залишення відгуку щодо якості обслуговування, певним чином пасивність громадян та недостатню довіру до владних інституцій.

Основними проблемами управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні виступають: вимога документів, не визначених законодавством, необґрунтовано великі розміри адміністративного збору за надання послуги; незручний графік прийому громадян; обмежений доступ до інформації; орієнтир на формальність дотримання процедурних норм замість керування потребами та інтересами споживача послуг; перекладання обов’язків адміністративних органів зі збирання та погодження документів на громадян [43].

Варто відзначити, що якість надання адміністративних послуг залежить також від цифрової спроможності належного врядування в територіальних громадах [44, с. 229]. Її слід аналізувати крізь призму розвитку цифрової інфраструктури та доступу громадян до електронних адміністративних послуг; участі жителів громади в управлінських процесах; цифровізації роботи місцевих органів влади; проведення заходів з підвищення рівня цифрової освіти та

оволодіння цифровими навичками, як посадовими особами владних інституцій, так і жителів громади в цілому.

Діяльність ЦНАП на сьогодні характеризується низьким рівнем електронізації: онлайн консультації складають 13%, електронні послуги – 27%, організація електронних черг 19%, забезпечення електронного документообігу лише 34%, попередній електронний запис для отримання послуги 11% [45, с. 169].

Україна характеризується високим рівнем доступу до Інтернету, що створює передумови розвитку електронних адміністративних послуг. У 2021 році в Україні частка осіб, яка мала доступ до Інтернет зросла на 4 п.п. порівняно із 2019 роком і склала 92% [46]. У 2022 році 63% українців користувалися послугами онлайн, у тому числі завдяки застосунку "Дія", 82,5% українців у віці 18-29 років користувалися принаймні однією державною електронною послугою, тоді як у віці понад 70 років – 28% [47].

Населення все більше користується державними електронними послугами, переваги яких беззаперечні в умовах війни та обмеженої взаємодії офлайн з владними інституціями. Однак повномасштабна війна, руйнування енергетичної інфраструктури, відключення світла актуалізують перед органами місцевого самоврядування нові виклики, пов'язані із забезпеченням мобільним та Інтернет-зв'язком при блекауті, відповідним технічним оснащенням центрів надання адміністративних послуг під час планових та аварійних відключень електроенергії. При недовготривалих відключеннях електроживлення одним із найнадійніших рішень окресленої проблеми виступає супутниковий зв'язок, однак забезпечення ним жителів громад вимагає значних фінансових ресурсів. Тому підтримка та допомога міжнародних і європейських партнерів, міст-побратимів країн Європи та Північної Америки є безцінною у забезпеченні доступу громадян до Інтернету та цифрових сервісів органів влади.

Результати досліджень Міністерства цифрової трансформації засвідчують, що основними гальмівними проблемами на шляху цифрового розвитку є відсутність фахівців на місцях, які бажають і можуть впроваджувати цифрові

зміни; бюрократичні перепони у комунікаціях між органами влади; недостатня популяризація успішного досвіду цифрових перетворень у громадах [48].

У 2021 році частка осіб з рівнем цифрових навичок “Basic” і вище склала 52,2%, натомість частка осіб, яка не має жодних цифрових навичок – 11,2% [46]. За рівнем цифрових компетенцій громадян Україна відстає від країн ЄС: у Польщі даний показник складає 65%, в Угорщині – 69%, у Німеччині – 78% [49]. Варто відзначити, що рівень цифрової грамотності корелює із віковими особливостями людини: чим старша особа, тим менше вона володіє цифровими навичками. Перед органами місцевого самоврядування постає завдання підвищення рівня цифрової інклюзії громадян, розробки навчальних програм, створення цифрових центрів, що дадуть змогу навчати людей користуватися сучасними онлайн-сервісами та перевагами цифрових інструментів у сфері надання адміністративних послуг.

2.2 Аналіз управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Деражнянської міської ради)

Перш ніж перейдемо до аналізу якості надання адміністративних послуг в Деражнянській територіальній громаді, коротко охарактеризуємо її для загального розуміння. Залежно від чисельності населення, його вікової структури та місцевості, в якій проживають (наскільки віддалено від адміністративного центру), розвитку підприємницької діяльності будуть визначатися особливості управління якістю надання адміністративних послуг. Тобто, окрім врахування загальних вимог, принципів та стандартів у сфері управління якістю надання адміністративних послуг потрібно враховувати специфіку громади для якнайкращого забезпечення її потреб, реалізації прав та свобод кожної людини.

Деражнянська територіальна громада знаходиться в Хмельницькій області та входить до Хмельницького району. Вона охоплює 18 старостинських округів,

що включають 39 населених пунктів. На кінець 2021 року чисельність населення складала 23 360 осіб, серед яких 11 433 осіб проживали у місті, 11 927 осіб – у селах. Аналізуючи вікову структуру, варто зауважити, що вдалася взнаки демографічна криза і в Деражнянській територіальній громаді. Частка осіб 17-59 років склала 57%, осіб понад 60 років – 28,5% [50].

Що стосується економічного потенціалу громади, то на її території працюють комунальні підприємства (6 підприємств); промисловий комплекс включає підприємства харчової (виробництво молочної та хлібопекарської продукції, сухих сніданків, олії), легкої (пошиття одягу) та важкої (виробництво електроенергії, готового бетону, затискних інструментів для металообробних машин, переробка деревини) галузей. Основу виробничої діяльності складає сільське господарство, яке забезпечує потреби населення в продуктах харчування.

Усі вище зазначені чинники визначають потенціал надання адміністративних послуг в Деражнянській територіальній громаді. У 2020 році рішенням міської ради було створено відділ надання адміністративних послуг (далі – ВНАП, Відділ) апарату виконавчого комітету міської ради, який розпочав свою роботу за принципом «єдиного вікна» з 2021 року [51]. Це дає можливість суб'єктам звернення отримати максимально необхідний пакет адміністративних послуг в одному приміщенні без зайвих додаткових відвідувань центру.

Перелік адміністративних послуг, які надаються адміністраторами Відділу, спеціалістами першої категорії з реєстрації місця проживання/перебування особи та державними реєстраторами юридичних, фізичних осіб-підприємців, речових прав на нерухоме майно містить 199 послуг [51]. Відповідно до законодавства на кожну послугу розроблено та затверджено інформаційну та технологічну картки.

З метою організації плідної та ефективної роботи ВНАП Деражнянської міської територіальної громади затверджено Меморандуми про співпрацю із суб'єктами надання адміністративних послуг. ВНАП співпрацює із такими суб'єктами надання адміністративних послуг в Хмельницькій області:

1. Деражнянський сектор Державної міграційної служби;
2. Головне управління Держгеокадастру;

3. Відділ у Деражнянському районі Головного управління Держгеокадастру;
4. Деражнянське управління Головного управління Держпродспоживслужби;
5. Деражнянський сектор Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій;
6. Управління соціального захисту населення Хмельницької райдержадміністрації;
7. Департамент природних ресурсів та екології Хмельницької облдержадміністрації;
8. Центрально-Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції;
9. Управління Держпраці у Хмельницькій області;
10. Відділ містобудування та архітектури апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради;
11. Регіональний сервісний центр ГСЦ МВС [51].

Не зважаючи на те, що Деражнянська територіальна громада є невеликою, задля підвищення якості обслуговування населення, забезпечення доступності та задоволення їхніх інтересів у послугах сервісних центрів МВС, між міською радою та МВС підписано угоду про співпрацю [51].

Приміщення ВНАП розміщене в центрі міста, що є достатньо зручним з погляду транспортного сполучення для суб'єктів звернення, так як неподалік знаходиться зупинка громадського транспорту. На вході до приміщення, який обладнаний пандусом, розміщена вивіска про надання адміністративних послуг, а також позначки для осіб з порушенням зору. Поряд із приміщенням відведено місце для паркування транспортних засобів і розміщення дитячих візків. Стіни приміщення оформлені у кольорах відповідно до нормативних вимог [39], відділ обладнано необхідними меблями, оргтехнікою, Інтернет та телефонним зв'язком, інформаційними стендами, на яких за потреби оновлюється інформація. Відкрита частина приміщення для зручності заявників включає місця для заповнення документів, консультування, інформування, а також місця для очікування.

У 2023 році вдалося частково оновити оргтехніку із врахуванням потреб в умовах планових та непланових відключень електроенергії, забезпечення доступності та оперативності надання адміністративних послуг: за рахунок місцевого бюджету було придбано потужний UPS (джерело безперебійного живлення), сканер (комплект), монітор. У відповідності до розпорядження КМУ ВНАП очікує отримання сучасного комплекту оргтехніки для надання послуг з видачі техпаспортів ТЗ та заміни водійських посвідчень за рахунок держбюджету на суму 123 750 грн [51]. На даний час дозвільні документи знаходяться на погодженні у відповідних структурах Держспецзв'язку.

ВНАП організовано із врахуванням 9 робочих місць, серед яких 3 займають адміністратори. У 2023 році штат ВНАП було збільшено на одного адміністратора, що пов'язано із значним навантаженням та необхідністю більш якіснішого обслуговування споживачів адміністративних послуг. Керівництвом призначено відповідальних осіб за якість обслуговування споживачів послуг.

Використовуючи формулу (кількість адміністраторів = чисельність населення громади/5000 осіб) для визначення оптимальної кількості адміністраторів [52] для ВНАП, а також чисельність жителів Деражнянської територіальної громади (23 360 осіб), кількість адміністраторів повинна складати 4-5 осіб. Тому останнє прийняте рішення щодо збільшення штату адміністраторів до 4 осіб є логічно виправданим для забезпечення високого рівня обслуговування громадян. Більш того, враховуючи законодавчі вимоги щодо кількості адміністраторів, необхідність їх збільшення залишається актуальним завданням. У Законі України «Про адміністративні послуги» кількість адміністраторів для громади чисельністю понад 20-50 тис. осіб повинна складати не менше 8 осіб [38].

На сьогодні матеріально-технічне та кадрове забезпечення ВНАП дає можливість ефективно обслуговувати заявників та потенційно збільшити перелік адміністративних послуг. У своїй роботі персонал відділу керується основними принципами забезпечення якості надання послуг щодо зручності, доступності, результативності та повноцінної реалізації прав та інтересів жителів громади. Для підвищення кваліфікації адміністратори ВНАП беруть активну участь у тренінгах

та конференціях, а також онлайн семінарах, організованих Мінцифрою, з проблематики, пов'язаної із забезпеченням ефективних комунікацій із споживачами послуг, захистом персональних відомостей, впровадженням цифрових технологій та підвищенням цифрової грамотності, реалізацією принципу гендерної рівності, покращення якості адміністративних послуг.

Протягом 2023 року ВНАП Деражнянської міської ради надано 12 281 адміністративних послуг (табл. 2.2). Порівняно із 2022 роком кількість наданих послуг скоротилася на 15,0%. Відбулося це за рахунок зменшення кількості наданих послуг відділом Держгеокадастру, Міграційної служби, послуг соціальної допомоги та реєстрації ВПО. В значній мірі скорочення відбулося за рахунок останньої категорії послуг – у 30 разів скоротилася кількість зареєстрованих як ВПО. Порівняно із 2022 роком, у 2023 році для надання статусу ВПО звернулася 81 особа. У 2022 році таких звернень налічувалося 2487.

У у 2022 році порівняно із 2021 роком кількість наданих послуг зросла на 50,1%. Це пов'язано із появою нової послуги у зв'язку із військовими діями – реєстрацією ВПО, а також із зростанням попиту на послуги відділу Держгеокадастру та соціальної допомоги. У 2023 році порівняно із 2022 роком зросла кількість наданих послуг, пов'язаних із реєстрацією речових прав на нерухоме майно, реєстрацією місця проживання (у 5 разів), наданням послуг відділу архітектури (у 2 рази), пілг, видачею дозволів, довідок та витягів про місце реєстрації. В середньому за 1 робочий день працівники ВНАП надають 60-70 послуг.

У 2021 році адміністративні збори за надання платних послуг склали 733 800 грн., у 2022 році – 361 922 грн, в 2023 році – 470 901 грн. Ми бачимо, що надходження від адміністративних зборів збільшилися у 2023 році порівняно із 2022 роком на 30,1%, але порівняно із 2021 роком скоротилися на 64,2%. У 2022 році порівняно із 2021 роком доходи від наданих послуг скоротилися на 50,7%. Це пов'язано з тим, що Державні реєстри не працювали в умовах віялових та аварійних відключень електроенергії, періодичною відсутністю Інтернет та доступом до інформаційних ресурсів.

Таблиця 2.2 – Кількість адміністративних послуг, наданих ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради

№	Назва послуги	Рік			Темп зростання, %	
		2021	2022	2023*	2022/2021	2023/2022
1	Реєстрація речових прав на нерухоме майно	4188	2290	2550	54,7	111,4
2	Реєстрація фізичних, юридичних осіб та громадських формувань	888	431	409	48,5	94,9
3	Реєстрація місця проживання	842	365	1952	43,3	534,8
4	Зняття з реєстрації місця проживання	578	509	554	88,1	108,8
5	Довідки про склад зареєстрованих, витяги про місце реєстрації	6 798	3587	4496	52,8	125,3
6	Послуги відділу Держгеокадастру (витяги з ДЗК, нормативно-грошова оцінка, виправлення технічної помилки)	577	946	375	164,0	39,6
7	Послуги Міграційної служби (вклеювання фото по досягненню 25-, 45-річного віку)	139	89	64	64,0	71,9
8	Послуги відділу архітектури (видача будівельного паспорта, паспорта прив'язки тимчасової споруди, видача містобудівних умов та обмежень)	17	9	20	52,9	222,2
9	Видача дозволів	59	70	98	118,6	140,0
10	Соціальні допомоги (одинокі мати, малозабезпечені, при народженні дитини, у зв'язку з вагітністю та пологами, допомога на догляд за психічно хворим, інвалідам дитинства, допомога на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях)	1 220	3 173	1055	260,1	33,2
11	Субсидії (тверде паливо, житлово-комунальні послуги)	753	417	458	55,4	109,8
12	Пільги (багатодітні сім'ї, учасники бойових дій, ветерани військової служби, інваліди війни, інваліди армії, особи ЧАЕС, діти війни, сільські педагоги, медики, працівники культури)	402	119	165	29,6	138,7
13	Реєстрація ВПО	-	2487	81	-	3,3
14	Послуга «Пошкоджене майно»	-	1	0	-	-
15	Видача сертифіката племінних ресурсів	-	8	4	-	50,0
16.	Загальна кількість	9663	14501	12281	150,1	84,7

*-січень-жовтень

Джерело: дані ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради

На наш погляд, тенденція децентралізації щодо перерозподілу повноважень від центральних органів виконавчої влади на органи місцевого

самоврядування є виправданою з позиції наближення надання адміністративних послуг до громадян. Для цього наведемо наступне обґрунтування.

На даний час послуги з оформлення та видачі паспортних документів, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус здійснюють філії Державної міграційної служби України. Враховуючи процеси оптимізації в органах влади та необхідність економії бюджетних коштів, це є не зовсім виправданим з фінансової точки зору та з позицій задоволення інтересів громадян. Так, щоб отримати ці послуги, людям потрібно буде неодноразово добиратися до інших центрів територіальних громад або їхати в обласний центр. Окрім того, кошти за ці послуги будуть надходити в бюджети інших громад. А це орієнтовно 1 млн грн на рік. Якщо врахувати, що навіть два адміністратори будуть надавати такі послуги, то вартість устаткування і витрати на утримання працівників компенсуються орієнтовно уже за один рік, а далі будуть приносити доходи у місцевий бюджет Деражнянської територіальної громади.

Для забезпечення надання нових послуг, а саме оформлення та видачі паспорта громадянина України та паспорта для виїзду за кордон необхідна відповідна робоча станція, вартість якої приблизно складає 500 000 грн. Зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету та необхідність фінансування більш пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану, у 2023 році ВНАП подав заявку на участь у Програмі ПРООН «Посилене партнерство для сталого відновлення», яка впроваджується за фінансової підтримки Уряду Швеції, що представлений Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) у партнерстві із Хмельницькою обласною військовою адміністрацією [51]. На тепер відбуваються тендерні процедури. Фінансування даної робочої станції дасть змогу надавати послуги з видачі документів, що підтверджують громадянство країни та посвідчують особу. У 2024 році планується забезпечити надання таких послуг.

Окрім вище відзначеного, міською радою здійснюється розробка заходів щодо удосконалення роботи із ветеранами. Планується запровадити «Єдине вікно ветерана», для чого виділили окремий кабінет.

ВНАП забезпечує також надання додаткових послуг: довідок про зареєстрованих осіб, на день смерті військовослужбовця, про зареєстровану особу в житловому приміщенні за певний період, відповіді на запити від нотаріуса, суду, поліції, ДБР, ДФС, ПФУ, УСЗН, допомога людям похилого віку, які не мають смартфонів.

У травні 2022 року під час International Diia Summit Brave Ukraine у Давосі віце-прем'єр-міністр – міністр цифрової трансформації України заявив, що у найближчій перспективі однією із цілей виступає оцифрування 100 % послуг, які надає держава [53]. Однак у зв'язку із воєнними діями, обмеженим фінансуванням цей процес просувається не настільки швидко, як би хотілося. Водночас із створенням порталу “Дія” стало можливим отримати адміністративні послуги онлайн. Таким чином, створюються нові механізми, підходи та сервіси для обслуговування громадян та реалізації їхніх законних прав й інтересів. З цього приводу адміністратори ВНАП інформують, консультують та допомагають громадянам в отриманні послуг через Портал.

Із створенням порталу Дія, працівники Відділу отримують усю необхідну інформацію для надання адміністративних послуг, маючи доступ до електронних інформаційних ресурсів. Під час офіційного електронного листування персонал може отримати роз'яснення з незрозумілих питань та рекомендації щодо дій. Натомість споживачі послуг можуть подати скарги, висловити свої думки з приводу якості обслуговування та побажання стосовно покращення сервісу. Окрім такого формату, відвідувачі ВНАП мають змогу поділитись відгуками за допомогою смартфона, від сканувавши QR-код. Аналіз відгуків споживачів адміністративних послуг надає цінну інформацію щодо якості роботи персоналу відділу. На цій підставі визначають основні проблеми в роботі та обслуговування громадян, розробляються та впроваджуються заходи щодо вирішення та поліпшення сервісу.

Відділ надання адміністративних послуг виконавчого органу Деражнянської міської ради у своїй діяльності керується такими принципами як надання якісних послуг, максимальне їх наближення до споживача, забезпечення зручності та комфортних умов, доступності, результативності та своєчасності. Мінімізація витрат часу та зусиль громадян для отримання необхідної адміністративної послуги, підвищення якості сервісу виступають пріоритетом в роботі Відділу, що сприятиме у тому числі реалізації цілей Стратегії розвитку Деражнянської міської територіальної громади на 2022-2027 роки [54].

Адміністративний орган постійно працює над удосконаленням технічного та інформаційного забезпечення, стимулює навчання персоналу, моніторить рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування, здійснює роботу над удосконаленням адміністративних процесів, пошуком нових підходів, враховуючи побажання та зауваження громадян. На сьогодні відділ не зупиняється на досягнутому та постійно працює над забезпеченням надання нових послуг. За останній час такими послугами стали: видача сертифіката племінних ресурсів, послуга «Пошкоджене майно». У найближчій перспективі очікуються: надання послуг з видачі техпаспортів ТЗ та зміни водійських посвідчень, оформлення та видачі паспортних документів, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус [51].

2.3 Зарубіжний досвід управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

У 1980-х роках в західних країнах великої популярності набула теорія «нового публічного менеджменту», одним із принципів якої була орієнтація держави на потреби та інтереси громадян як споживачів публічних послуг. Основне завдання полягало в тому, щоб зменшити рівень бюрократизації та

побудувати гнучку систему на основі методів та підходів, які проявили свою найбільшу ефективність у приватному секторі.

Наприкінці XX ст. у розвинутих країнах відбулася трансформація теорії публічного управління, в якій людина з її правами та свободами виступала найвищою соціальною цінністю, а головне завдання публічної адміністрації полягало у наданні високоякісних послуг. Людина розглядається як споживач послуг, як «клієнт» на прикладі приватного сектору, і владні інституції зобов'язані орієнтуватися на їхні потреби та інтереси [8, с. 116]. Почала активно розвиватися концепція сервісної держави [55, с. 280].

Концепція належного врядування як основа публічного управління в європейських країнах спрямована на підвищення якості адміністративних послуг та зміцнення взаємодії з громадськістю. У Стратегії інновацій та належного врядування на місцевому рівні, яка була схвалена Радою Європи у 2008 році, серед основних принципів управління виокремлено представництво та участь; врахування потреб та очікувань громадян; ефективність та результативність; відкритість та прозорість; верховенство права; етичність поведінки; компетентність і спроможність; інноваційність та відкритість до змін; сталий розвиток, орієнтація на довгострокову перспективу; надійність фінансового менеджменту; соціальна згуртованість; підзвітність та відповідальність [56].

Згідно Хартії основоположних прав ЄС кожна особа має право на належне публічне управління, тобто розгляд особових справ на принципах справедливості, неупередженості та розумного строку [57, с. 138]. Європейський досвід надання адміністративних послуг місцевою владою характеризується співпрацею між ними та орієнтацією на потреби громади. Натомість держава виступає партнером та гарантом забезпечення сприятливого середовища для співпраці: формує правові рамки, виділяє кошти на реалізацію проектів, надає технічну допомогу тощо (Франція). Одним із напрямів такої співпраці є створення універсамів послуг («інформаційні бюро», «спільні бюро» з надання адміністративних послуг, «єдині вікна», які надають близько 90% послуг місцевого рівня в одному приміщенні, «кіоски» з самообслуговування) [57, с. 139].

В європейських країнах практикується перерозподіл функцій надання управлінських послуг з державного та муніципального рівнів на приватний сектор задля спрощення процедур надання та зниження їхньої вартості. Проте відповідальність за якість наданих послуг несуть владні інституції незалежно від виконавця їх надання [20, с. 40].

Європейськими рамками інтеперабельності визначено 20 (з яких 12 призначені для громадян, 8 – для підприємств) базових управлінських послуг, які є обов’язковими для надання в електронній формі країнами ЄС [58].

У розвинутих країнах для стимулювання розвитку систем управління якістю засновано національні премії: Е. Демінга в Японії, М.Болдріджа – в США, Європейська премія якості, шведська премія якості тощо [18, с. 730] .

Серед лідерів країн, які першими відкривали універсами послуг, є Нідерланди, які відрізняються одним із кращих досвідів організації ЦНАП. Левова частка послуг надається на місцевому рівні. У 2009 році задля кращого обслуговування громадян було створено Службу публічних послуг шляхом поєднання ресурсів Служби у справах громадян, інформаційного порталу та Контактного центру [13, с. 82].

У 1990-х роках у Німеччині почали створюватися офіси для громадян, які ставали візитівкою місцевої адміністрації, так як 80% взаємодій із приватними особами відбувалися саме в них. Незалежно від чисельності жителів громади офіси були центральним місцем звернення громадян, в якому адміністрація самостійно приймає рішення щодо переліку послуг [59, с. 103].

Для того, щоб відкрити офіс, потрібно віднайти просторе приміщення (враховуючи місця для конфіденційних розмов, зони обслуговування заявників, для роботи працівників), підібрати кваліфікований персонал (за принципом універсалізму, тобто кожен долучається до надання різних послуг), визначити завдання, графік роботи, ресурсне забезпечення. У великих містах (понад 30 тис. осіб) офіси мають рецепції, на яких інформують та консультують громадян, видають бланки та готові документи. Зазвичай такі офіси надають послуги, які не вимагають багато часу, зокрема 80% складають: видача документів, що

посвідчують особу, реєстрація про прибуття, надання податкових карток. У невеликих містах, де немає служби реєстрації транспортних засобів, такі послуги надаються офісами. В окремих містах Німеччини офіси приймають пакети документів та перенаправляють їх в інші необхідні структури [59, с. 103, 105].

На сьогодні офісами здійснюється постійне вивчення питання про розширення переліку послуг та їх інтеграцію з інших організацій. Проте вони не надають соціальні послуги, дозволи на будівництво та послуги реєстрації актів цивільного стану. Це пов'язано з тим, що окрім офісів для громадян існують інші схожі організації, які надають послуги (наприклад, фінансові структури створюються для отримання податкових документів, соціальні послуги є преференцією держави). Особливістю німецької адміністративної моделі гарантованих послуг є те, що надання найдорожчих послуг доручається приватним організаціям, натомість державні інституції повинні гарантувати належне їх виконання [60, с. 43].

У містах понад 40 тис. осіб черги в офісах регулюються за допомогою впровадження системи талонів. Створення рецепцій в адміністративних центрах дає змогу регулювати потоки відвідувачів та скоротити тривалість черг. Час очікування громадян у черзі повинен бути не більшим, ніж 10 хв. Залежно від територіальної громади час роботи офісів варіюється від 28 до 55 год на тиждень. Основними критеріями при визначенні годин прийому є: незмінні, легкі для запам'ятовування, ідентичні початку та завершення роботи, робота без вихідних та перерви на обід, робота після завершення робочого дня декілька разів на тиждень, наявність днів з раннім початком роботи (з 7.30 год) [59, с. 104-105].

В офісах відбувається ротація працівників залежно від завантаженості один одного, цим самим забезпечується рівномірність навантаження та розширення кола компетенцій. Робочі місця переважно не відгороджуються бар'єрами від громадян. Графік роботи працівників позмінний, із врахуванням пікових періодів навантаження. Тому він не співпадає із графіком роботи органів місцевого самоврядування.

Таким чином, в Німеччині офіси для громадян у своїй політиці надання послуг керуються такими принципами: наданні «швидких» послуг, комплексне надання послуг, раціональний графік прийому. Кількість співробітників офісу регулюється не залежно від чисельності жителів громади, а від завантаженості працівників та їхнього графіку роботи.

На відміну від Німеччини, у Польщі працюють відділи обслуговування мешканців, які надають «швидкі», надійні та кваліфіковані послуги та спрямовані на спрощеність процедури надання послуг [59, с. 104-105]. На офіційних сайтах таких відділів розміщується інформація для споживачів послуг стосовно нормативної бази, стандартів обслуговування, бланків, необхідних документів для отримання тієї чи іншої послуги тощо.

Територіальні громади у Польщі є самостійними, але для вирішення проблем територій вони співпрацюють із виконавчою владою. Організація надання адміністративних послуг є обов'язком органів місцевого самоврядування. Споживачами адміністративних послуг можуть бути державні органи, які відносять до «внутрішніх» клієнтів. Оцінювання якості надання адміністративних послуг базується на таких критеріях: компетентність та високий рівень кваліфікації кадрового складу, надання послуг відповідно до законодавчих вимог, впровадження ефективних механізмів управління інформаційними потоками, гнучка структура організації та розподіл обов'язків [60, с. 44].

В таких країнах як Польща, Латвія, Чехія законодавством передбачено, що органи місцевого самоврядування здатні самостійно вирішувати питання місцевого значення – задоволення потреб населення в адміністративних послугах. І одним із основних завдань органів влади в цих країнах є організація надання якісних муніципальних послуг [57, с. 139].

Європейські країни характеризуються тенденцією цифровізації адміністративних послуг. У Латвії працює Портал латвійських державних і муніципальних послуг. В Естонії працюють уніфіковані реєстри, поширені е-послуги, створено Державний портал е-послуг, електронні бази даних, е-документообіг [55, с. 282].

Організація надання адміністративних послуг у Канаді пов'язана із рівнями побудови системи управління: федеральний, провінційний, муніципальний, які можуть створювати спільні офіси для надання послуг. Найбільшу кількість послуг забезпечує провінційний рівень (типу області), який визначає повноваження для муніципалітету. Як підтверджує досвід, провінційний рівень має більше можливостей у впровадженні інновацій та забезпеченні якості послуг. Тобто чим ближче послуга наближена до споживача, тим вона є якіснішою. У Канаді термін «адміністративні послуги» не використовується, натомість вживається «публічні послуги». Публічні послуги можуть бути внутрішні (уряду для уряду) та зовнішні (для громадян) [59, с. 107].

Особливістю досвіду Канади є побудова інтегрованих офісів (за прикладом ЦНАП в Україні) з можливістю отримання широкого спектру послуг, інтеграція окремих баз даних, каналів доступу (один вебсайт, номер телефону, спільний офіс), спрощеність процедур, проактивна роль адміністрації (повідомлення про права отримання інших послуг при наданні певної послуги), забезпечення зручності (максимальна можливість вирішення питань по телефону), практикуванні надання послуг через приватного провайдера (що є дешевшим для бюджету в 2-3 рази), можливістю самостійного визначення стандартів послуг для своєї діяльності, заохоченні громадян до самообслуговування, використанні нових технологій. При формуванні переліку послуг використовується модель життєвого циклу. Каналами звернення для отримання послуг є телефон, особисте відвідування офісу, автономні центри інтерактивного обслуговування (відбувається поступова відмова через високу вартість та часту поломку), Інтернет, мобільний зв'язок [59, с. 108].

Переважає більшість послуг в Канаді є платними, а плата формується виходячи з собівартості послуг та результатів публічних консультацій щодо підвищення ціни. Вартим уваги досвід, пов'язаний із поверненням плати за послугу, якщо особа не отримала її або отримала не вчасно, поза межами встановлених строків. Окрім того, виявлений зв'язок між рівнем задоволеності працівника своєю роботою та якістю послуг [59, с. 108].

У Великобританії в результаті адміністративної реформи з'явилися громадські хартії (стандарти адміністративних послуг певного відомства) та Білі книги (регламенти відповідної владної інституції). Лише за наявності зазначених складових органи влади можуть претендувати на сертифікацію відповідно до стандарту ISO 9001:2015 [18, с. 730] .

Таким чином, управління якістю надання адміністративних послуг у розвинутих країнах сконцентоване на створенні:

- доступних та гнучких умов для отримання послуг (впровадження інтегрованих офісів);
- пошуку найбільш ефективного надавача послуг (впровадження «виконавчих агенцій», передача надання послуг на приватний рівень, використання досвіду приватного сектору щодо вибору методів управління);
- розвитку цифровізації та впровадження інформаційних технологій у практику надання адміністративних послуг (створення вебпорталів, надання електронних послуг) [61, с. 11].

Як демонструє проведене дослідження, у європейських країнах практикується перекладання частини надання адміністративних послуг на приватний сектор, відбувається цифровізація послуг та зменшення безпосередніх контактів особи із надавачами послуг, перерозподіл повноважень та наближення надання послуг до споживача.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Модернізація системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП Деражнянської міської ради в умовах євроінтеграції

Враховуючи основні причини недостатнього рівня задоволеності споживачів якістю надання адміністративних послуг у ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради, які розкрито у 2 розділі кваліфікаційної магістерської роботи, для розв'язання наявних проблем керівництву Відділу та посадовим особам місцевого самоврядування потрібно здійснити низку заходів (табл. 3.1).

Вирішення комплексу наявних проблем у роботі Відділу та підвищення якості надання адміністративних послуг вимагає системного підходу. Для початку варто здійснити такі кроки:

- 1) провести аудит роботи ВНАП, визначити проблеми системного характеру та ті, які мають постійний характер;
- 2) ідентифікувати причини, що їх обумовлюють та визначити, які може ВНАП самостійно усунути, а які вимагають спільних зусиль владних інституцій;
- 3) розробити план заходів на найближчі 2-3 роки щодо підвищення якості надання адміністративних послуг;
- 4) створити умови та сприяти його реалізації.

Таблиця 3.1 – Рекомендації керівництву ВНАП та посадовим особам Деражнянської міської ради щодо підвищення якості надання адміністративних послуг

Проблеми	Рекомендації щодо розв’язання
Недостатність місць для сидіння під час очікування в черзі	збільшити кількість місць для сидіння шляхом відповідного облаштування та виділення на це бюджетних коштів
Не адаптованість приміщення до потреб батьків з дітьми	приділити увагу облаштуванню приміщення для батьків із дітьми, зокрема, передбачити дитячу зону із необхідним наповненням (іграшки, набори для творчості тощо)
Відсутність умов для людей з інвалідністю	не зважаючи на наявність пандусів та поручнів на вході до приміщення відділу, варто сконцентрувати увагу на облаштуванні приміщення всередині для людей з інвалідністю (необхідних позначок, санітарної кімнати із відповідними зручностями тощо)
Недостатній рівень чистоти у приміщенні	посилити контроль за підтримкою чистоти та порядку у приміщенні відділу
Тривалість обслуговування, довга черга, порушення строку надання послуг, надмірність документації	впровадити електронну систему управління чергою; провести тренінг серед працівників відділу щодо дотримання принципів, процедур та строків надання адміністративних послуг задля підвищення координації та взаємоузгодження процесів, ефективності та відповідальності; оновити оргтехніку; розглянути доцільність збільшення кількості адміністраторів
Недостатня поінформованість	посилити консультативну та інформаційну діяльність персоналу відділу, керуючись бажанням допомогти та принципом повноти інформації; розробити план технічних рішень щодо забезпечення поінформованості громадян стосовно адміністративних послуг; розмістити усю необхідну інформацію на вебсайті міської ради
Посилити зворотний зв'язок із громадянами (відвідувачами)	Систематичне проведення опитування щодо рівня задоволеності якістю послуг, проблем, з якими стикнулися, побажань щодо покращення обслуговування. Залучення до опитування юридичних осіб. Для цього необхідно використовувати усі наявні засоби та канали комунікації

Джерело: розроблено автором

Результати вище відзначеного аналізу та план заходів щодо подальшого розвитку якості надання адміністративних послуг слід відобразити у розробці та затвердженні Концепції стратегічного розвитку ВНАП на середньостроковий період із врахуванням пріоритетів Стратегії розвитку Деражнянської міської територіальної громади на 2022-2027 роки [54]. Дана Концепція повинна передбачати:

- створення передумов для формування належної системи управління якістю надання адміністративних послуг, яка відповідатиме європейським стандартам;
- визначення переліку адміністративних послуг, які надаються ВНАП, у тому числі потенційні можливості його розширення, враховуючи потреби та інтереси громади;
- належне матеріально-технічне, кадрове, інформаційне та фінансове забезпечення роботи ВНАП;
- створення за потреби віддалених робочих місць ВНАП для забезпечення доступу та зручності громадян;
- забезпечення передумов для розвитку електронного формату надання адміністративних послуг;
- впровадження міжнародного стандарту ISO 9001:2015 в систему управління якістю надання адміністративних послуг.

Окрім Концепції стратегічного розвитку ВНАП варто розробити Програму підвищення якості надання адміністративних послуг, яка передбачатиме визначення не лише цілей та пріоритетів, а й часові рамки їх досягнення, необхідні заходи та відповідальних осіб. Це дасть змогу сконцентрувати увагу на пріоритетних та першочергових завданнях, не розпорошуючи обмежені ресурси. Поряд з цим необхідно розробити Комунікаційну стратегію розвитку громади, яка передбачатиме визначення зацікавлених сторін у сфері підвищення якості надання адміністративних послуг, комунікаційні заходи та ефективні канали комунікації для сприяння досягненню вищої якості адміністративних послуг.

Затвердження Концепції стратегічного розвитку ВНАП та Програми підвищення якості надання адміністративних послуг дозволить забезпечити відповідність процедур вимогам нормативно-правових актів та міжнародних стандартів у сфері управління якістю.

Для підвищення доступності послуг для жителів Деражнянської територіальної громади варто розглянути можливість створення віддалених

робочих місць з огляду на відстань розташування населених пунктів від центру громади та транспортне сполучення.

На сайті міської ради необхідно розмістити усю необхідну інформацію з приводу переліку адміністративних послуг, які надає ВНАП, процедури, підстав, графіка роботи, способів подання заяви. Варто також розмістити інформаційну та технологічну картки, основні нормативно-правові акти для ознайомлення із вимогами з приводу надання послуг. Реєстрація особистих кабінетів на сайті міської ради відкриває можливість звернутися до адміністраторів за консультацією в разі потреби. На сайті можна розмістити анкети для опитування стосовно якості обслуговування для подальшого удосконалення роботи ВНАП. Потенціал використання офіційного веб-сайту міської ради для управління якістю надання адміністративних послуг є потужним, але в силу високої вартості його обслуговування та ресурсного забезпечення він використовується недостатньо.

Забезпечення доступності та підвищення якості послуг потребує подальшого розвитку співпраці із іншими владними інституціями, міжнародними партнерами в рамках реалізації спільних проєктів. Для забезпечення надання нових адміністративних послуг (оформлення та видачі паспортних документів, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус) та наближення їх до споживача, оптимізації процесів та економії бюджетних коштів, постає завдання пошуку фінансових ресурсів для купівлі робочої станції. Погоджуємося із підходом Тимощука А., що на місцевому рівні необхідно зважено підходити до запровадження нових видів послуг, враховуючи кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення; процедурні аспекти регулювання [8, с. 126]. У цьому контексті варто звернути увагу на міжнародні гранти та співпрацю із закордонними партнерами.

На сьогодні адміністративні центри в Україні мають змогу співпрацювати із європейськими партнерами, програми яких спрямовані на створення центрів обслуговування, забезпечення навчання персоналу, підтримку у наданні електронних послуг, забезпечення якості та доступності публічних послуг, підтримку працівників ЦНАП: шведсько-український проєкт PROSTO

“Підтримка доступності послуг в Україні”; Програма EGAP (Фонд Східна Європа) – “Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади”; Програма “U-LEAD з Європою” [62].

В умовах військових дій особливу увагу слід приділити удосконаленню роботи з «ветеранами», запровадити надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна ветерана». Для цього необхідно виділити окреме приміщення, обладнати його із врахуванням усіх вимог та можливих потреб маломобільних груп громадян, впроваджувати цифрові технології та онлайн-сервіси.

Для оптимізації функцій та економії бюджетних коштів громади необхідно переглянути та розширити можливості надання додаткових послуг у приміщенні Відділу, впроваджувати інформаційні технології, створити умови для переходу на електронний документообіг.

Одним із основних завдань на сьогодні, яке постає перед усіма органами місцевого самоврядування в Україні, персоналом адміністративних центрів в умовах євроінтеграції є побудова системи управління якістю адміністративних послуг на принципах міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Підписання Угоди про асоціацію між ЄС та Україною, набуття нашою державою статусу кандидата на вступ до ЄС та підготовка до початку переговорів щодо членства загострюють проблему відповідності якості надання адміністративних послуг європейським стандартам. В умовах воєнних дій та необхідності вирішення низки нагальних проблем соціально-економічного характеру впровадження міжнародних стандартів управління якістю надання послуг не завжди і не в усіх владних інституцій знаходиться в центрі уваги. Це пояснює низький рівень сертифікації систем управління якістю відповідно до ISO 9001:2015 не лише в центральних органах виконавчої влади, а й в органах місцевого самоврядування, не говорячи про центри надання адміністративних послуг.

Повністю погоджуючись із думкою про необхідність стимулювання сертифікації систем якості як потужного інструмента забезпечення високої якості адміністративних послуг [63, с. 56], зауважимо, що це вимагає додаткових

фінансових ресурсів. В умовах військових дій в країні та необхідності економії бюджетних коштів, на наш погляд, дане питання є не на часі. Але повністю погоджуємося з тим, що потрібно поступово трансформувати систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

Реформування системи управління якістю відповідно до ISO 9001:2015 є сучасним трендом в умовах євроінтеграції, що потрібно буде обов'язково реалізувати керівництву ВНАП. Впровадження міжнародних стандартів дає змогу підвищити якість адміністративних послуг, а отже, задоволеність потреб громадян, зменшити витрати ресурсів, забезпечити гнучкість, прозорість та зрозумілість процесу надання адміністративних послуг, підвищити мотивацію персоналу, забезпечити зворотний зв'язок із громадянами, дотримуватися етичних принципів комунікації та формувати культуру надання якісних послуг. Зважаючи на це, керівництву ВНАП та посадовим особам місцевого самоврядування варто ініціювати розробку та впровадження системи управління якістю відповідно до ISO 9001:2015.

Сам термін «система управління якістю» визначається як сукупність дій, пов'язаних із постановкою цілей діяльності, визначенням процесів, організаційної структури та ресурсів для їх реалізації [19]. Система управління якістю, побудована на вимогах міжнародних стандартів, дає можливість удосконалити адміністративні процеси, вчасно ідентифікувати поточні та потенційні потреби адміністративних центрів, керуючись фактичними та очікуваними потребами споживачів послуг, оцінити ризики та потенційні можливості для підвищення ефективності діяльності та якості надання адміністративних послуг.

Система управління якістю згідно стандарту ISO 9001:2015 включає розробку політики у сфері управління якістю; планування заходів, дій та процесів; забезпечення якості; проведення контролю та забезпечення постійного поліпшення якості [64].

З огляду на зазначені складові, управління якістю надання адміністративних послуг керівництвом ВНАП Деражнянської територіальної громади відповідно до стандарту ISO 9001:2015 повинне включати такі етапи:

- розробку політики якості, тобто постановку мети та цілей, визначення принципів, якими повинні керуватися суб'єкти надання послуг;
- визначення процесів з метою їх оптимізації та удосконалення, впровадження механізмів, що відповідають сучасним тенденціям розвитку;
- забезпечення внутрішнього контролю на відповідність процесів та дій встановленим вимогам і стандартам;
- створення умов для постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу Відділу, у тому числі оволодіння сучасними цифровими навичками;
- задоволення потреб та інтересів споживачів послуг, що залежить від аналізу потреб та очікувань громадян;
- налагодження зворотного зв'язку із заявниками для отримання їхніх відгуків щодо якості послуг (скарг та побажань) та забезпечення на цій основі безперервного удосконалення процесів та сервісного обслуговування;
- моніторинг якості надання послуг для виявлення відхилень від запланованих і нормативних показників, корекції дій та заходів;
- управління ризиками задля зменшення впливу негативних чинників, пов'язаних із військовими діями, кібератаками.

Таким чином, система управління якістю надання послуг передбачає розробку політики, планування реалізації заходів та досягнення цілей, моніторинг та аналіз показників якості надання адміністративних послуг, оцінку результативності та ефективності діяльності, здійснення контролю та визначення сфери відповідальності персоналу, політику покращення якості (табл. 3.2).

Керівництво Відділу повинне бути готовим взяти на себе відповідальність за впровадження міжнародних принципів у систему управління якістю, її результативність та ефективність.

Таблиця 3.2 – Складові системи управління якістю надання адміністративних послуг відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015

Складові СУЯ	Короткий зміст
Розробка політики у сфері якості	Визначення мети діяльності та стратегічного бачення щодо задоволення потреб споживачів адміністративних послуг
Планування	Визначення цілей та вимог до якості, планування процесів та пошук необхідних ресурсів
Реалізація політики	Планові та систематично виконувані дії, спрямовані на досягнення високої якості послуг
Моніторинг та аналіз показників якості	Систематичний моніторинг показників якості надання послуг задля вчасної корекції дій та заходів, зменшення впливу негативних чинників та використання відповідних можливостей для підвищення якості надання адміністративних послуг
Оцінка ефективності	Розрахунок показників результативності та ефективності діяльності, показників якості наданих послуг
Контроль	Концентрація на виконанні вимог до якості послуг
Визначення відповідальності	Визначення відповідальних осіб та сфер відповідальності для забезпечення підвищення якості обслуговування
Поліпшення якості надання послуг	Зосередженість на постійному поліпшенні якості послуг шляхом вчасного виявлення проблем та здійснення відповідних змін в системі управління

Джерело: складено автором

Основними принципами, яких потрібно дотримуватися в управлінні якістю згідно стандарту ISO 9001:2015, є:

- 1) орієнтація на споживача адміністративних послуг, його наявні та потенційно можливі потреби;
- 2) лідерство полягає у розробці політики якості та впровадженні системи управління якістю, стимулюванні працівників досягати визначених цілей та визначенні відповідальності;
- 3) залучення персоналу – залучати персонал до розробки рішень щодо розв’язання проблем, пошуку шляхів та механізмів підвищення якості адміністративних послуг;
- 4) управління взаємовідносинами – співпраця із зацікавленими сторонами, у першу чергу, споживачами адміністративних послуг, міжнародними партнерами щодо реалізації спільних проектів у сфері підвищення якості надання адміністративних послуг;

5) процесний підхід – діяльність являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, що створюють результат, а тому важливим є оптимізація та концентрація зусиль на ключових діях та можливостях для підвищення якості надання адміністративних послуг;

6) поліпшення – безперервне поліпшення, що передбачає вчасну реакцію на зміни всередині організації та зовнішні умови, вирішення проблем та усунення чинників, що їх обумовлюють;

7) прийняття рішень на підставі фактичних даних – аналіз та оцінка діяльності адміністративних центрів та відповідна корекція дій із врахуванням фактичної ситуації та передового зарубіжного досвіду впливають на досягнення визначеної мети й запланованих цілей [19].

Процесний підхід в управлінні якістю надання адміністративних послуг ґрунтується на логічному взаємозв'язку таких дій як планування, впровадження заходів, перевірка (оцінка результатів) та відповідний вплив з огляду на досяжність запланованих цілей, наявні проблеми, які вимагають вирішення. Логіка такого взаємозв'язку дій передбачає вчасну ідентифікацію потреб громадян, визначення необхідних ресурсів для їх задоволення та забезпечення подальшого розвитку із врахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників впливу.

Згідно концепції TQM, на якій побудовані міжнародні стандарти у сфері управління якістю, органи місцевого самоврядування повинні постійно удосконалювати процеси та впроваджувати зміни [65]. Як відомо, працівники можуть чинити опір змінам, адже вони звикли працювати відповідно до традиційних канонів. І завдання владних інституцій, посадових осіб органів місцевого самоврядування полягає у переконанні та стимулюванні впровадження нових рішень щодо розв'язання проблем. Від того, наскільки персонал розуміє цілі та способи їх досягнення, залежить результативність діяльності адміністративних центрів. Японський дослідник у сфері управління якістю К.Ісікава відмічав, що управління якістю повинне починатися з підготовки кадрів та координації дій [66]. Важливе значення відіграє створення умов для постійного

навчання та оволодіння новими навичками в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій.

Налагодження зворотного зв'язку та тісна комунікація із споживачем адміністративних послуг дає можливість створити більшу цінність послуг для нього, задовольнити його очікування та забезпечити довіру до владних інституцій. Тому керівництву ВНАП варто приділити більшу увагу щодо інформування заявників з приводу можливостей залишити відгук, роз'яснення, яким чином активна позиція громадян здатна вплинути на покращення якості обслуговування.

Таким чином, сформульовані пропозиції щодо удосконалення діяльності ВНАП відображають загальну нашу концепцію щодо вирішення наявних проблем, яка потребує подальшого розвитку та відповідних напрацювань рішень. Підсумовуючи, акцентуємо увагу на необхідності реалізації таких заходів: розробці та затвердженні Концепції розвитку ВНАП апарату виконавчого комітету Деражнянської міської ради на середньострокову перспективу; розробці Програми підвищення якості адміністративних послуг; розробці Комунікаційної стратегії Деражнянської міської територіальної громади; розробці системи управління якістю надання адміністративних послуг ВНАП відповідно до міжнародних стандартів; вирішенні проблем організаційно-технічного, кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення.

3.2 Стратегічні пріоритети управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Будь-яка діяльність держави від її імені виступає сервісною, а надання управлінських послуг є базовою функцією владних інститутів [20, с. 40]. Стратегічний вектор реформування системи управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування має бути

спрямований на побудову сервісно-орієнтованої (клієнт-орієнтованої) моделі взаємовідносин із громадянами. Органам місцевого самоврядування потрібно керуватися у своїй роботі принципом служіння народу, сприяння реалізації конституційних прав та свобод. Потреби та інтереси громади виступають метою діяльності владних інституцій.

На сьогодні завдання владних структур полягає у переконанні громадян, що функція держави полягає не стільки в управлінні суспільством, скільки в наданні йому якісних послуг. Це вимагає значних зусиль від владних інституцій, заважаючи на наявні проблеми та виклики у зв'язку із військовою агресією, обмеженими бюджетними ресурсами, розвитком цифровізації та необхідністю захисту інформаційних систем від кібератак. Поряд із прикладними аспектами існують проблеми наукового осмислення сутності та природи адміністративних послуг, їхньої класифікації та розуміння місця в сучасній системі сервісно-орієнтованої політики держави.

Сервісно-орієнтований підхід в наданні адміністративних послуг вимагає впровадження Основних вимог до якості обслуговування громадян, які дадуть змогу уніфікувати процес надання та забезпечити дотримання єдиних стандартів, реалізувати клієнт-орієнтований підхід під час обслуговування, підвищити якість надання послуг, створити ефективну систему моніторингу та контролю за якістю послуг, забезпечити тісний зворотний зв'язок із відвідувачами [67, с. 8-9]. Водночас потрібно дотримуватися принципу індивідуального підходу, орієнтуючись на потреби громадян. Все це дасть змогу уніфікувати процес надання послуг, при цьому забезпечивши індивідуальний підхід до кожної особи.

Виходячи із тих проблемних аспектів, з якими стикаються громадяни в процесі надання адміністративних послуг, варто виокремити пріоритетні завдання для органів місцевого самоврядування та сконцентрувати зусилля для їх реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 демонструє лише окремі завдання із цілої низки, вирішення яких постає перед органами місцевого самоврядування. Одним із важливих стратегічних пріоритетів в управлінні якістю надання послуг є стимулювання

модернізації системи управління якістю відповідно до принципів міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Потрібно долати традиційність мислення та поведінки, долати бюрократизацію, впроваджувати зміни та забезпечувати тісну комунікацію із громадянами.

Таблиця 3.3 – Пріоритетні завдання та заходи органів місцевого самоврядування у сфері управління якістю надання адміністративних послуг

Пріоритетні завдання	Заходи
Забезпечення реалізації цілей держави у сфері адміністративних послуг	- інформування населення щодо процесу надання послуг, підстав, платності, способу отримання, строків та ін.; - використання офіційних сайтів місцевих рад, адміністративних центрів, каналів, сторінок у соціальних мережах для комунікації із жителями громади (інформування, консультування, опитування); - моніторинг та оцінка якості адміністративних послуг; - модернізація вебсайтів місцевих рад під потреби громадян
Удосконалення системи управління якістю адміністративних послуг	- модернізація системи управління якістю адміністративних послуг відповідно до ISO 9001:2015; - внесення необхідних змін в нормативно-правове забезпечення; - розробка концепції розвитку ЦНАП; - розробка програми впровадження СУЯ на основі міжнародних стандартів; - контроль за додержанням процедурних вимог надання послуг; - щоквартальний та щорічний аналіз якості обслуговування громадян
Інформаційне забезпечення	- інформування громадян щодо особливостей отримання послуг; - забезпечення адміністраторів носіями захисних ключів, зчитувачами ID-паспортів, сканерами QR-кодів ID-паспортів; - для забезпечення зручності надання послуг особам з обмеженими можливостями придбання планшетів; - супровід роботи з державними реєстрами
Ресурсне забезпечення	- придбання комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, печаток, штампів, картриджів, систем відеоспостереження; - налаштування електронної черги; - ремонт комп'ютерної техніки, систем відеоспостереження, оновлення програмного забезпечення; - послуги Інтернет; - непередбачувані витрати; - облаштування дитячої зони (пеленальний столик, набори для творчості та ін.)

Ефективне втілення законодавчих вимог щодо процесу надання адміністративних послуг вимагає впровадження електронних інструментів керування чергою, терміналів самообслуговування, електронного документообігу. Це дасть можливість спростити процедуру отримання, скоротити строки надання,

зробити процес більш прозорим та ефективним. Водночас впровадження інформаційних систем та електронних сервісів повинне супроводжуватися інформуванням та консультуванням громадян з приводу особливостей використання.

З огляду на позитивні практики зарубіжного досвіду для забезпечення якості надання адміністративних послуг потрібно максимально їх наблизити до споживача, впровадити систему стимулів та мотивації для персоналу адміністративних центрів для забезпечення високої якості послуг. Одним із цікавих рішень щодо стимулювання підвищення якості надання адміністративних послуг може бути запровадження системи винагород чи премій за якість на рівні органів місцевого самоврядування в країні. Це стане додатковим стимулом, популяризуватиме якість послуг як найвищу цінність для споживача, зміцнюватиме довіру до місцевої влади.

Для підвищення рівня інформаційного забезпечення надання адміністративних послуг потрібно в приміщеннях облаштувати інформаційні стенди; розробити та забезпечити роботу вебсайтів, на яких буде розміщена уся необхідна інформація щодо порядку отримання послуг; забезпечити зворотний зв'язок та можливість обслуговування через електронні засоби. Інструментами налагодження зворотного зв'язку можуть бути розміщення скриньок у приміщеннях, вебпотрал «Дія», офіційні телеграм-канали, сторінки в соціальних мережах.

Стратегічним завданням органів місцевого самоврядування є стимулювання цифровізації адміністративних послуг. Цифрова трансформація виступає одним із стратегічних завдань розвитку територіальних громад. За даними Світового банку, у 2016 році Індекс прийняття цифровізації (DAI) в Україні склав 0,537, що є відносно середнім показником серед країн світу. Найбільший запит щодо впровадження цифрових технологій продемонстрував бізнес (0,667), найменше владні інституції (0,471) [68].

Цифрова трансформація, розвиток цифрових технологій, цифрової грамотності, системи кібербезпеки виступають пріоритетними напрямками

державної політики України, що задекларовані в Стратегії національної безпеки України [69]. Побудова ефективної цифрової сервісної держави, розвиток цифрової економіки розглядаються як драйвери економічного зростання та основа суспільного добробуту [70].

Основні стратегічні напрями та завдання цифрового розвитку України закладені у Національній економічній стратегії до 2030 року, відповідно до якої передбачається необхідність впровадження цифрових змін в органах місцевого самоврядування (табл. 3.4).

Розвиток електронного врядування, переведення усіх адміністративних послуг в онлайн, перехід на повний електронний документообіг, цифровізація наявних реєстрів, розвиток інструментів цифрової ідентифікації та їх гармонізація із європейськими стандартами, розробка та популяризація інструментів електронної демократії, підвищення рівня цифрової грамотності, комп'ютеризації та інтернетизації виступають стратегічними пріоритетами та завданнями цифрової трансформації. Доступність, зручність, оперативність, зрозумілість, прозорість, клієнтоорієнтованість формують сукупність критеріїв сучасних адміністративних послуг.

Прийняття Закону України «Про Національну програму інформатизації в грудні 2022 року відкриває можливості участі підприємств, організацій, органів влади у грантах Програми ЄС «Цифрова держава», мета якої полягає у пришвидшенні цифрових трансформацій і створенні єдиного цифрового ринку Європи до 2027 року. Національна програма інформатизації спрямована на розробку і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в практику місцевих органів влади, забезпечення рівного доступу та підвищення рівня освіченості громадян з питань інформаційно-комунікаційних технологій, удосконалення процедури надання електронних адміністративних послуг, впровадження електронного документообігу у взаємодії органів влади, розробку систем інформаційної підтримки діяльності органів місцевого самоврядування [71].

Таблиця 3.4 – Окремі стратегічні напрями та завдання цифрової трансформації в Україні до 2030 року

Напрями	Завдання
Підвищення рівня комп'ютеризації та інтернетизації	4G-покриття залізничних та автомобільних шляхів; розвиток 5G-мереж в міських агломераціях; покриття фіксованого Інтернету в селах; повна комп'ютеризація та підключення до швидкісного Інтернету закладів соціальної інфраструктури
Оцифрування даних, розвиток сервісів електронної ідентифікації	оптимізація та повна цифровізація наявних реєстрів; надання нових державних адміністративних послуг; законодавчі гарантії об'єктивності, актуальності, достовірності, повноти та захищеності інформації і даних реєстрів; повний перехід на електронний документообіг; посилення інструментів цифрової ідентифікації; взаємодія схем електронної ідентифікації з інформаційними системами органів влади
Розвиток електронних платежів, безготівкових розрахунків, кібербезпеки	використання безготівкових розрахунків та інсталяція платіжних терміналів у закладах соціальної інфраструктури, громадському транспорті; покриття платіжною інфраструктурою всіх секторів економіки; терміналізація всіх населених пунктів; створення галузевих центрів управління кібербезпекою, центрів реагування на кіберінциденти (SOC), обміну інформацією про кібератаки (ISAC), кіберкомандування; впровадження міжнародних стандартів у галузі захисту інформації
Підвищення якості дистанційних соціальних послуг, державних електронних сервісів	Інтеграція Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (<i>E-SOCIAL</i>) із Єдиним державним веб-порталом електронних послуг "Портал Дія"; впровадження Єдиного державного реєстру ветеранів війни, системи інформаційних сервісів "e-Ветеран"; переведення всіх адміністративних послуг в он-лайн; гармонізація українських систем електронної ідентифікації (електронний підпис) з європейськими; впровадження системи проведення моніторингу та оцінки якості адміністративних послуг; автоматизація відповіді на типові звернення; розвиток та популяризація інструментів е-демократії
Розвиток цифрових навичок громадян	розвиток цифрових навичок у неформальній освіті; впровадження посади цифрових консультантів для громадян в усіх державних органах; єдиної методології оцінки цифрових навичок; включення до програми підвищення кваліфікації та підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування програм із розвитку цифрових навичок, використання в роботі інструментів е-демократії; включення розвитку цифрових компетенцій в освітні програми на всіх рівнях освіти
Гармонізація сервісів електронної ідентифікації, законодавства та співпраця	законодавче врегулювання питань сумісного транскордонного електронного підпису; розробка нового плану реалізації Стратегії кібербезпеки України відповідно до вимог Директиви Європейського парламенту і Ради ЄС 2016/1148 про заходи для високого спільного рівня безпеки мережевих та інформаційних систем на території ЄС (NIS); впровадження спільних моделей опису та каталогізації адміністративних послуг; сприяння розвитку місцевого краудфандингу

Джерело: побудовано на підставі: [70]

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначено основні кроки щодо розвитку цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури: проведення реінжинірингу адміністративних послуг;

використання для надання послуг “Портал Дія”; забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування, а також іншими електронними інформаційними ресурсами; запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон та мобільний додаток “Портал Дія”; впровадження електронного документообігу; розвиток платформ та офіційних порталів органів місцевого самоврядування; впровадження та поширення в регіонах інтегрованої системи електронної ідентифікації “ID.GOV.UA”; переведення пріоритетних адміністративних послуг в електронну форму; забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів; запровадження у приміщеннях органів влади відкритих Wi-Fi зон; підвищення цифрової грамотності населення шляхом реалізації проекту “Дія. Цифрова освіта” [72].

На наш погляд, цифрова трансформація місцевого самоврядування повинна базуватися на логічному взаємозв’язку управлінських рішень та можливостей громади [73]. Розвиток цифрових інструментів дає змогу участі жителів громади в управлінських процесах, підвищити прозорість та відкритість, обґрунтованість та якість прийнятих рішень.

Як засвідчує практика європейських країн, для успішної цифрової трансформації в територіальних громадах потрібно:

1. розробити цифрову стратегію, що дасть змогу визначити рівень зрілості громади та відповідно підготувати дорожню карту цифрових змін;
2. забезпечити доступ до технологічної інфраструктури;
3. розвивати цифрову культуру, навички і потенціал (організація безперервної цифрової освіти, об’єднання зусиль у цифрових проектах);
4. забезпечити ефективне управління даними (обмін даними для створення колективного впливу, «кооперативів даних»);
5. налагоджувати органами місцевої влади співпрацю із громадськістю;
6. надавати адміністративні послуги, керуючись принципами клієнт-орієнтованості, та популяризувати цифрові інструменти [74].

Зважаючи на визначені стратегічні пріоритети та завдання для їх досягнення, на сьогодні основними проблемами цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні є: нерозвиненість цифрової інфраструктури; недостатні технічне оснащення та покриття фіксованим і швидкісним мобільним Інтернетом в сільській місцевості; недостатній рівень цифрової обізнаності та поінформованості щодо існуючих цифрових інструментів і сервісів; відсутність автоматизованих систем діловодства; недостатній розвиток електронної демократії на місцевому рівні; бюрократичні перепони, відсутність чіткої координації між державною та місцевою владою щодо цифрової трансформації в громадах; слабка мотивація та стимули генерувати інноваційні рішення та впроваджувати цифрові зміни; недостатньо ефективний проектний менеджмент; дефіцит фінансування проектів цифрового розвитку.

Цифрова компетентність виступає однією із ключових, якою повинен володіти кожен громадянин, тим паче посадові особи в органах влади. Цифрова грамотність підвищує цифрову безпеку в інформаційному просторі з наявними постійними кіберзагрозами. Постає необхідність підвищення кваліфікації фахівців органів місцевого самоврядування, організації дистанційних курсів, тренінгів, воркшопів з метою оволодіння цифровими знаннями.

Оцифрування адміністративних послуг змінює алгоритм їх надання, вимагає координації дій між органами державної та місцевої влади, розробки методичних рекомендацій та інструкцій впровадження цифрових інструментів в управлінську практику.

Одним із основних напрямів роботи адміністративних центрів є інтеграція послуг, впровадження нових інформаційних рішень та електронних реєстрів. Важливу роль у цифровізації громад та надання адміністративних послуг відіграє застосунок "Дія", Єдиний державний веб-портал електронних послуг "Дія", національна онлайн-платформа "Дія. Цифрова освіта", проекти "Дія. Сіті", "Дія. Бізнес", "Дія. Цифрова громада".

Створення порталу «Дія» забезпечило можливість надання в автоматичному режимі електронних послуг, доступність інформації з інформаційних систем про

перебіг та результат надання електронних адміністративних послуг, ведення баз даних, сплати адміністративного збору за адміністративні послуги, надані в автоматичному режимі, подання скарг та різного роду пропозицій з приводу якості надання адміністративних послуг (громадський контроль), проведення моніторингу та оцінки якості адміністративних послуг, які надаються з використанням Дія.

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації запустило платформу «СВОЇ» для покращення комунікації місцевої влади та громадян [75]. Вона містить важливу інформацію про адміністративні послуги, місцеві заклади та служби, графік роботи центру надання адміністративних послуг. З її допомогою можна надіслати електронне звернення, підписати петицію, отримати консультацію щодо державних послуг.

Таким чином, впровадження інформаційних технологій, проактивних підходів до взаємодії з громадянами дозволяють знижувати адміністративні бар'єри, прискорювати прийняття управлінських рішень та підвищувати якість надання адміністративних послуг. Оцінка готовності громади до впровадження цифрових змін, розробка стратегії цифрової трансформації, концепції цифрової освіти повинні стати першочерговими завданнями органів місцевого самоврядування у сфері цифровізації адміністративних послуг.

Впровадження органами влади автоматизованих систем діловодства, перехід на електронний документообіг, надання електронних адміністративних послуг через безпечне "єдине вікно" з використанням сучасних інформаційних технологій та оцінювання якості за принципом єдиної "гарячої лінії" підвищує якість системи менеджменту органів місцевого самоврядування. Розширення переліку електронних адміністративних послуг дає змогу оптимізувати бюджетні кошти, зменшити рівень бюрократії та корупції.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі сформовано теоретичні, методичні та практичні положення щодо управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки, узагальнення та рекомендації.

1. Проведений аналіз підходів до трактування адміністративних послуг вказує на багатоаспектність та складність розуміння даної категорії. У науковій літературі вона часто ототожнюється із управлінськими та публічними послугами. На підставі дослідження сутнісних характеристик означених категорій встановлено, що адміністративні послуги – це результат діяльності владних інституцій, який забезпечується шляхом виконання владних повноважень за заявою особи та, який сприяє реалізації конституційних прав громадян. Адміністративні послуги не варто ототожнювати із управлінськими та публічними, так як вони виступають вужчим поняттям і відрізняються за суб'єктами надання, процедурою та підставами надання.

Основними ознаками, за якими ідентифікують адміністративні послуги, є: наявність звернення особи; процедура надання визначається законом та забезпечується шляхом реалізації повноважень органів влади; результатом є адміністративний акт, що дає змогу реалізувати свої права.

Залежно від обраного критерію, розрізняють такі адміністративні послуги: державні та муніципальні; платні та безоплатні; з централізованим, локальним та змішаним регулюванням; реєстрація, ліцензування, сертифікація, атестація та інші; соціальні, житлово-комунальні, підприємницькі, земельні. В міру розвитку інформаційних технологій з'являються нові види послуг, наприклад, електронні.

2. Встановлено, що вперше на законодавчому рівні в Україні питання адміністративних послуг знайшло відображення в Концепції адміністративної реформи. Надалі воно еволюціонувало із схваленням інших концепцій та програм, пов'язаних із наданням адміністративних послуг виконавчою владою. Новим

поштовхом у розвитку адміністративних послуг стало прийняття Закону «Про адміністративні послуги», який окреслив особливості взаємовідносин у сфері надання адміністративних послуг.

Організаційну структуру суб'єктів управління якістю надання адміністративних послуг складають КМУ, ВРУ, Президент, Міністерство цифрової трансформації та інші центральні і місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування проводять моніторинг якості надання адміністративних послуг в межах території, на яку поширюються їхні повноваження; збирають та передають оціночну інформацію адміністративним центрам; вживають заходів щодо припинення правопорушень, усунення їхніх причин та наслідків; визначають проблеми системного характеру; затверджують план дій та забезпечують його виконання щодо підвищення якості адміністративних послуг.

3. Встановлено, що для забезпечення проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг використовується широкий набір критеріїв та показників, затверджених урядом. Його здійснюють Міністерство цифрової трансформації, місцеві ради, адміністративні центри та інші органи виконавчої влади. Як і місцеві ради та їх виконавчі органи, адміністративні центри зобов'язані підключитися до системи моніторингу та створити безперебійні умови для передачі оціночної інформації; моніторити якість надання послуг; збирати оціночні відомості та вживати певних дій щодо припинення порушення прав і свобод заявників, притягувати винних до відповідальності; визначати причини недостатнього рівня якості послуг; складати та подавати звіти щодо результатів моніторингу; визначати проблеми та розробляти заходи щодо їх розв'язання; оприлюднювати результати звітності.

Основними критеріями для моніторингу якості надання адміністративних послуг виступають: відповідність приміщень адміністративних центрів вимогам щодо облаштування, доступності та рівня обслуговування; дотримання процедури обслуговування споживачів; відповідність правових актів принципам політики у сфері адміністративних послуг; рівень задоволеності якістю послуг. Іншими

критеріями, якими керуються органи влади, є професійність, зручність, доступність, своєчасність, відкритість, справедливість, результативність.

4. Аналіз показників якості адміністративних послуг, що надаються ВНАП Деражнянської міської ради, дав змогу встановити, що у 2023 рівень задоволеності якістю адміністративних послуг склав 68,8%, що є значно нижчим за середні показники по Україні та Хмельницькій області. Основними причинами невдоволення якістю адміністративних послуг є: недостатність місць для сидіння, недостатність зручностей для батьків із дітьми, осіб з інвалідністю, тривале обслуговування, незручність запису на прийом, надмірність документації, недостатність інформації щодо послуг, обмеженість зворотного зв'язку.

Виявлено, що проблеми забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні пов'язані з необґрунтовано великими розмірами адміністративного збору; незручним графіком прийому громадян; обмеженим доступом до інформації; орієнтиром на формальність дотримання процедурних норм замість керування потребами та інтересами громадян; надмірністю необхідних документів; недостатнім рівнем впровадження цифрових технологій, електронного документообігу.

5. Аналіз системи управління якістю надання адміністративних послуг Деражнянською міською радою виявив, що адміністративні послуги надаються за принципом «єдиного вікна» як у більшості європейських країн. У дослідженні звертається увага на наявність взаємозв'язку між економічним потенціалом розвитку громади, чисельністю жителів та потенціалом надання адміністративних послуг. Встановлено, що ВНАП керується основними принципами надання адміністративних послуг, визначені законодавством: забезпечення доступності та зручності, наближеності послуг до споживача, своєчасності та результативності. Підвищення якості обслуговування громадян є пріоритетом роботи працівників адміністративного центру.

У 2023 році порівняно із 2022 роком кількість наданих адміністративних послуг ВНАП скоротилася на 15%, що пов'язано із зменшення кількості послуг з реєстрації ВПО. Водночас скоротився обсяг адміністративних зборів – на 30%.

Основна увага керівництва ВНАП приділяється налагодженню співпраці із іншими владними інституціями для підвищення якості послуг; матеріально-технічному, кадровому та організаційному забезпеченню процесу надання послуг; облаштуванню комфортних та зручних умов у приміщенні Відділу; створенню умов для забезпечення надання нових послуг; розробці заходів щодо удосконалення роботи з ветеранами; наданню додаткових послуг; оцінці якості адміністративних послуг.

6. На основі вивчення зарубіжного досвіду управління якістю надання адміністративних послуг встановлено, що провідними концепціями, які визначають специфіку взаємовідносин органів влади та громадян у цій сфері, є концепція належного врядування та сервісної держави.

Європейський досвід надання адміністративних послуг місцевою владою характеризується великою увагою до забезпечення якості послуг; створенням універсамів послуг, розширенням переліку послуг; спрощенням процедури надання послуг; гнучкістю організації та розподілу обов'язків; формуванням раціонального графіку прийому; перерозподілом окремих функцій надання адміністративних послуг на приватний сектор задля спрощення процедур надання та зниження їхньої вартості, однак закріпленням відповідальності за владними інституціями; співпрацею між органами місцевої влади та орієнтацією на потреби громади; створенням сприятливого середовища для співпраці; впровадженням цифрових технологій; проактивною роллю адміністрації; впровадженням міжнародних стандартів управління якістю.

7. Встановлено, що для вирішення проблем у роботі ВНАП та підвищення якості надання адміністративних послуг потрібно: приділити додаткову увагу облаштуванню приміщення щодо виділення додаткових місць для сидіння, створення дитячої зони, додаткових зручностей для людей з інвалідністю, оновлення оргтехніки; впровадити електронну систему управління чергою; забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників; розглянути доцільність збільшення кількості адміністраторів; посилити консультативну та інформаційну діяльність персоналу відділу; систематично

здійснювати моніторинг рівня задоволеності споживачів якістю послуг; посилити співпрацю з європейськими партнерами.

Вирішення проблем забезпечення якості надання адміністративних послуг вимагає системного підходу від органу місцевого самоврядування. Для початку потрібно розробити Концепцію розвитку ВНАП на середньострокову перспективу та Програму підвищення якості надання адміністративних послуг, які відображатимуть основні цілі та пріоритети, заходи та часові рамки їх реалізації. Ще одним важливим завданням є побудова системи управління якістю адміністративних послуг на принципах міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Це дозволить забезпечити відповідність процедур вимогам нормативно-правових актів та міжнародних стандартів у сфері управління якістю.

8. На підставі вивчення європейського досвіду надання адміністративних послуг встановлено, що стратегічний вектор модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг має бути спрямований на побудову сервісно-орієнтованої моделі взаємовідносин органів влади із громадянами. Доведено, що тенденція децентралізації щодо перерозподілу повноважень від центральних органів до органів місцевого самоврядування є виправданою з позиції наближення надання адміністративних послуг до громадян та більш ефективного задоволення їхніх потреб.

У процесі дослідження виявлено взаємозв'язок між рівнем задоволеності споживачів якістю обслуговування та впровадженням цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. У зв'язку цим актуалізується необхідність подальшого впровадження цифрових технологій та оцифрування адміністративних послуг, забезпечення доступу до технологічної інфраструктури, розвитку цифрової грамотності та системи кібербезпеки.

Удосконалення системи управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування повинне спрямовуватися на впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів; позитивного досвіду європейських країн; забезпечення реалізації цілей держави у сфері адміністративних послуг в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p#Text> (дата звернення 29.10.2023).
2. Руденко О.В. Адміністративні послуги: сутність та поняття. Молодий вчений. 2016. № 12.1 (40). С. 611-614. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/143.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
3. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI. Дата оновлення: 26.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 30.10.2023).
4. Адміністративне право України. Акад. курс : підручн. в 2 т. Т. 1: Заг. част. / голов. редкол. : Авер'янов В.Б. Київ : Юридична думка, 2004. 584 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
6. Лозинський Ю.Р. Роль адміністративних послуг у розвитку громадянського суспільства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 3. С. 193-204. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvsy/03_2016/16lyrrgs.pdf (дата звернення: 08.11.2023).
7. Туркова О. К. Правова природа процедур надання адміністративних послуг в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 / О. К. Туркова ; кер. роботи В. Я. Настюк ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2017. 20 с.
8. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / Автор-упорядник В.П. Тимошук. К. : Факт, 2003. 496 с.

9. Авер'янов В.Б. Спрямованість на забезпечення прав громадян – демократична сутність влади. Виконавча влада і адміністративне право / За загал. ред. Аверянова В.Б. К.: Ін-Юре, 2002. 150 с.
10. Полішкевич Л.Д. Адміністративні послуги органів місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. № 3. Том 29 (68). С. 113-118.
11. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади: монографія. К.: АМУ, 2014. 408 с.
12. Голосніченко І. Правове регулювання надання державних управлінських послуг та вирішення адміністративних спорів. Право України. 2003. № 10. С. 81-88.
13. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.
14. Ославський М. І. Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. К.: Знання, 2009. С. 233.
15. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги: навч. посіб. Луганськ: РВВЛДУВС, 2010. С. 128.
16. Слободенюк І.В. Адміністративні послуги в діяльності сервісних центрів МВС України: поняття, види та класифікація. Держава та регіони. Серія: Право, 2020. № 3 (69). С. 93-98.
17. Закон України “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг” від 15.07.2021 р. № 1689-IX. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#n2> (дата звернення 29.10.2023).
18. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011.
19. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) “Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів”, Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.

URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf (дата звернення: 20.10.2023).

20. Карпенко О. Соціальна чи сервісно-орієнтована державна політика: відмінності та протиріччя в ідеології надання управлінських послуг від імені держави. Актуальні проблеми державного управління. 2016. Вип. 3. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_3_7 (дата звернення 03.11.2023).

21. Концепція адміністративної реформи в Україні: указ Президента від 22.07.1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення 29.10.2023).

22. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади: постанова КМУ від 11.05.2006 р. № 614. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення 07.11.2023).

23. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.10.2023).

24. Закон України «Про електронні комунікації» від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення 29.10.2023).

25. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 21.10.2023).

26. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 29.10.2023).

27. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.10.2023).

28. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#n736> (дата звернення 29.10.2023).

29. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 03.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.10.2023).

30. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг: постанова КМУ від 04.12.2019 р. № 1137. Дата оновлення: 15.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 16.10.2023).

31. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: розпорядження КМУ № 523-р від 16.05.2014 р. Дата оновлення: 17.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-р#n28> (дата звернення 27.10.2023).

32. Про затвердження Примірною регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова КМУ від 01.08.2013 р. № 588. Дата оновлення: 01.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#n9> (дата звернення 29.10.2023).

33. Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова КМУ від 11.08.2021 р. № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-п#n32> (дата звернення 30.10.2023).

34. Коваленко В.П. Теоретико-методичні аспекти управління якістю. Ефективна економіка. 2010. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=254> (дата звернення: 13.11.2023).

35. Principles of Public Administration for EU candidate countries and potential candidates (2017). URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm> (Accessed: 01.10.2023).

36. Реєстр адміністративних послуг. <https://data.gov.ua/dataset/reyst-admin-poslug> (дата звернення 22.10.2023).

37. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. 2017. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf (дата звернення 30.10.2023).

38. Примірне положення про ЦНАП: затверджено постановою КМУ від 20.02.2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#n9> (дата звернення 30.10.2023).

39. Примірний регламент центру надання адміністративних послуг: постанова КМУ від 01.08.2013 р. № 588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#n160> (дата звернення 30.10.2023).

40. Основні вимоги до якості обслуговування суб'єктів звернення: наказ Міністерства цифрової трансформації України від 10.12.2021 р. № 173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1664-21#Text> (дата звернення: 18.11. 2023).

41. Буханевич О. М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2015. № 14. Т. 1. С. 71-73. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvmgu_jur_2015_14\(1\)_22.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvmgu_jur_2015_14(1)_22.pdf) (дата звернення: 21.11.2023).

42. Національна веб-платформа центрів надання адміністративних послуг (Платформа Центрів Дія). URL: <https://center.diia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah> (дата звернення 08.11.2023).

43. Драган І.О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=683> (дата звернення: 06.11.2023).

44. Ковпак А. Цифрова спроможність належного врядування в територіальних громадах / Розвиток України в умовах мілітарного впливу: соціально-правові, економічні та екологічні аспекти : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 28 березня 2023 р.). У 2-х томах. Том 2. За заг. ред. Устименка В.А.; ред.-упоряд.: Градобоева Є.С., Ілларіонов О.Ю., Санченко А.Є. Київ: ВАІТЕ, 2023. 296 с.

45. Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 2. С. 163-173.

46. Цифрова грамотність населення України: звіт за результатами загальнонаціонального опитування. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf (доступ: 10.02.2023).

47. Кожен другий українець, який отримував е-послуги, використовував Дію, — результати соціопитування . URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kozhendruhyi-ukrainets-iakiy-otrymuvav-e-posluhy-vykorystovuvav-diiu-rezultaty-sotsopytuvannia> (доступ: 22.02.2023).

48. Результати моделювання екосистеми. Як швидко та ефективно трансформувати великі міста в смарт міста? URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1qvnxdYvw841YaGhP0fjF9KPbhSmE5FX> (доступ: 25.01.2023).

49. Стратегія національної безпеки України / Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (доступ: 22.02.2023).

50. Паспорт Деражнянської міської територіальної громади (Адміністративний центр – м. Деражня). URL: <https://der.org.ua/wp-content/uploads/Pasport-Derazhnyanskoi-MTG.pdf> (дата звернення 01.10.2023).

51. Звіт про виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Деражнянської міської територіальної громади на 2022 рік. м. Деражня.

2023. URL: <https://der.org.ua/wp-content/uploads/5.-Rishennya-Pro-vyk.-Programy-sots-ekonom-rozv.pdf> (дата звернення 01.10.2023).

52. Шамрай Н.В. Концепція розвитку центрів надання адміністративних послуг у місті Києві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=932> (дата звернення 14.11.2023).

53. Мінцифри розраховує збільшити частку ІТ-сектору до 10% ВВП. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3491187-mincifri-rozrahovue-zbilsiti-castku-itsektoru-do-10-vvp.html> (дата звернення 13.11.2023).

54. Стратегія розвитку Деражнянської міської територіальної громади на 2022-2027 роки. 2023. URL: <https://der.org.ua/wp-content/uploads/4.Strategiya-rozvytku-Derazhnyanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2022-2027-roky.pdf> (дата звернення 14.11.2023).

55. Чечель А.О., Омелянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 280-284.

56. 12 Principles of Good Governance. URL: [https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:\[0\]}](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:[0]}) (доступ: 15.11.2023).

57. Тимченко Л.М. Європейський досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 3. С. 136-140.

58. European Interoperability Framework (EIF) for European public services. Version 2.0 / European Commission. Bruxelles, 2010. 35 p. URL: http://ec.europa.eu/isa/documents/ isa_annex_ii_eif_en.pdf (Accessed: 01.10.2023).

59. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук / Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.

60. Одінцов О.М., Ільченко Н.В., Ляшов Д.О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». Вип. 60. С. 40-51.

61. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів. / [Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. Київ, 2015. 428 с.

62. Корольок Т.О. Трансформація системи управління якістю в органах публічного управління в умовах євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2431/2467> (дата звернення 05.11.2023).

63. Євсюкова О.В. Аналіз передумов створення системи управління якістю публічних послуг в сервісно-орієнтованій державі. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. Вип. 4. С. 52-57.

64. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. К. : ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf (дата звернення: 20.10.2023).

65. Пуліна Т.В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 65-69.

66. Behnam Neyestani. Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations. 2017. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77941/1/MPRA_paper_77941.pdf (access date: February 20, 2023).

67. Андреев О., Шевчук І. Практичні поради щодо підвищення якості надання послуг в центрах надання адміністративних послуг (Дія Центрах) та інших фронт-офісах. 2-е видання, доопрацьоване/Проект SURGe, Проект PROSTO. К., 2022. 60 с. URL: https://center.diia.gov.ua/uploads/0/1304-prakticni_poradi_sodo_pidvisenna_akosti_nadanna_poslug_u_centrah.pdf (доступ: 22.11.2023).

68. The World Bank (2023), “Digital Adoption Index”, available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (Accessed 15 January 2023).

69. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (доступ: 22.02.2023).

70. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (доступ: 20.02.2023).

71. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 року № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (доступ: 15.03.2023).

72. Державна стратегія регіонального розвитку та план заходів з її реалізації: Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (доступ: 15.02.2023).

73. Короліук Т.О., Ковпак А.М. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2023. <https://wuwr.pl/sppae/issue/view/956> (доступ: 01.12.2023).

74. Voxukraine, Потенціал цифрової трансформації у громадах України, <https://voxukraine.org/potentsial-tsyfrovoiyi-transformatsiyi-u-gromadah-ukrayiny/> (доступ: 20.01.2023).

75. Мінцифри запустило платформу «СВОЇ» для взаємодії громад із населенням. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-zapustila-platformu-svoyi-dlya-vzayemodiyi-gromad-iz-naselennyam> (доступ: 20.02.2023).