

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: Забезпечення якості надання публічних послуг у
територіальних громадах

Виконав: студент 4 курсу за
спеціальністю 281 Публічне
кправління та адміністрування денної
форми навчання
Даніїл ТРОЦ

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування, доктор
юридичних наук, доцент
Руслан ЧЕРКАССЬКИЙ

Кількість балів: _____
Оцінка: ECTS _____

АНОТАЦІЯ

Троц Д. Забезпечення якості надання публічних послуг у територіальних громадах. – Рукопис.

У бакалаврській роботі зазначено, що на сьогоднішній день, побудова спроможної, соціально орієнтованої, сервісної держави в Україні передбачає забезпечення належної якості надання публічних послуг у ТГ, для цього потрібно створення сучасної інфраструктури, і, відповідно, максимально сконцентрувати увагу на прогалинах у цьому процесі. Система публічних послуг за останні роки набула стійкості, водночас суттєво збільшилися вимоги громадян до забезпечення якості публічних послуг, а також розширилося коло отримувачів послуг. Але, пандемія та повномасштабне вторгнення в Україну росії, детермінували необхідність артикуляції інноваційних підходів до розробки та реалізації процесу забезпечення якості надання публічних послуг. Сьогодні актуалізувалися питання використання сучасних інформаційних технологій у сфері надання публічних послуг, та посилення адаптивності до швидких змін реципієнтів публічних послуг, що підвищує вимоги та критерії якості до надавачів публічних послуг.

Для цього у роботі нами було проаналізовано сутність та основний зміст надання публічних послуг у територіальних громадах. Визначено законодавче підґрунтя реалізації місцевої політики та зроблено оцінку забезпечення якості надання публічних послуг. Зроблено діагностику процесу забезпечення якості і доступності публічних послуг в ТГ. Проаналізовано створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни. Розроблено напрями впровадження європейських стандартів публічних послуг.

В процесі аналізу практичної діяльності щодо забезпечення якості публічних послуг у ТГ Хмельницької області визначено їх сучасний стан та розроблено шляхи удосконалення.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада; територіальна громада, якість, оцінка, забезпечення, стейкхолдери, публічні послуги.

ABSTRACT

Trotz D. Ensuring the quality of public services in territorial communities. - Manuscript.

The bachelor thesis states that today, the construction of a capable, socially oriented, service state in Ukraine involves ensuring the proper quality of public services in the TG, for this it is necessary to create a modern infrastructure, and, accordingly, to focus as much attention on the gaps in this process as possible. The system of public services has gained stability in recent years, at the same time, the demands of citizens to ensure the quality of public services have increased significantly, and the range of service recipients has also expanded. However, the pandemic and the full-scale invasion of Russia in Ukraine determined the need to articulate innovative approaches to the development and implementation of the process of ensuring the quality of public services. Today, the issues of using modern information technologies in the field of public service provision and increasing adaptability to rapid changes of recipients of public services, which increases the requirements and quality criteria for public service providers, were brought up to date.

For this purpose, we analyzed the essence and main content of the provision of public services in territorial communities. The legislative basis for the implementation of local policy was determined and an assessment was made of ensuring the quality of the provision of public services. The diagnosis of the process of ensuring the quality and availability of public services in TG was made. The creation of capable self-governing territorial communities under war conditions is analyzed. Directions for the implementation of European standards of public services have been developed.

In the process of analyzing practical activities to ensure the quality of public services in TG Khmelnytskyi region, their current state was determined and ways of improvement were developed.

Keywords: united territorial community; territorial community, quality, assessment, provision, stakeholders, public services.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	9
1.1. Сутність та основний зміст надання публічних послуг у територіальних громадах	9
1.2. Законодавче підґрунтя реалізації місцевої політики забезпечення якості і доступності публічних послуг	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	19
2.1. Оцінка забезпечення якості надання публічних послуг	19
2.2. Діагностика процесу забезпечення якості і доступності публічних послуг в ТГ	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	34
3.1 Створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни	34
3.2 Напрями впровадження європейських стандартів ПП	41
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ТГ – територіальна громада

СТГ – спроможна територіальна громада

ЄС – Європейського Союзу

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

КМУ – Кабінетом Міністрів України

ЗСУ – Збройних Сил України

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ОМС – орган місцевого самоврядування

ВСТУП

На сучасному етапі особливу роль приділено функціонуванню сфери публічних послуг в Україні та забезпеченню їх якості на рівні територіальних громад. Адже, актуальності тема набуває у зв'язку з тим, що переміни останніх років щодо побудови сервісної держави, суттєво впливають в цілому на сферу публічних послуг в Україні та рівень надання адміністративних і соціальних послуг в територіальних громадах, зокрема. Яскравим прикладом вищезгаданих якісних змін залишається цифровізація послуг та інші новинки, які пов'язані з осучаснення і забезпеченням якості публічних послуг [1, с. 43].

В Україні відбувалося формування, функціонування та розвиток сервісної та цифрової держави, яка відповідно, забезпечує і зараз захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Її побудова передбачає спроможність, соціальну орієнтованість, щодо забезпечення належної реалізації прав різних суб'єктів у сфері надання публічних послуг. Для цього створена сучасна інфраструктура щодо системи публічних послуг і, можливість, максимально доцільно реалізовувати покладені на неї функції, тобто зручні та доступні, завдяки дії електронних сервісів.

Система публічних послуг за останні роки хоч і набула стійкості, водночас суттєво збільшилися вимоги громадян до забезпечення якості публічних послуг, а також розширилося коло отримувачів послуг. Тому, що актуалізували питання якості публічних послуг, через пандемію COVID-19 та війну в Україні з Російською Федерацією (РФ). А, використання сучасних інформаційних технологій у сфері їх надання, підвищило як саму якість так і вимоги та критерії до надавачів публічних послуг. Детермінуючи необхідність артикуляції інноваційних підходів до розробки та реалізації процесу забезпечення якості надання публічних послуг, наразі потребує посилення адаптивності до швидких змін надавачів послуг.

Так, до війни політичні зміни не вплинули кардинально на трансформації, що тривають у публічному управлінні в Україні, сервісну

орієнтованість держави та пріоритетність питань забезпечення якості і доступності публічних послуг. Про це свідчили заяви Уряду щодо цифровізації населення державними послугами в режимі онлайн [2, с. 109].

У контексті процесів децентралізації особливого значення наразі потребує забезпечення якості та доступності публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах (Далі - ОТГ), тому що є проблеми в органах місцевої влади щодо вирішення основних суперечностей та в частині формування та реалізації місцевої політики, а також законодавчого унормування.

Що, в теперішніх умовах є не зовсім можливим. Адже, в умовах ведення повномасштабної війни росії на території України забезпечити окремі обов'язкові складові характеристики якості публічних послуг, приміром, такі як доступність послуг на окупованих і деокупованих територіях – питання доволі складне, оскільки потребує багато зусиль від різних зацікавлених у цьому питанні учасників.

Про актуальність концептуальних та науково-практичних розробок даної теми свідчать численні праці науковців. Найбільш поширеними є дослідження, таких як: Гримак І., Хоруженко О., Гультай М. М., Маслов А. О., Горохова Л. В., Заглада В. М. та інші.

Серед наукових розвідок, дотичних до окресленої нами проблематики під час війни, заслуговує на окрему увагу публікації Вакуленко В.М., Кондратенко М. В. [1] О. О. Кожушко [3].

Метою роботи є дослідити сутність проблеми забезпечення якості і доступності публічних послуг на рівні територіальних громад в Україні, окреслити формування ефективного місцевого самоврядування, визначити ефективні рішення та напрямки щодо подолання проблем на шляху до впровадження ЄС стандартів публічних послуг.

Для досягнення поставленої мети було за основу покладено такі завдання, як:

- розкрити сутність та основний зміст надання публічних послуг у територіальних громадах;

- визначити законодавче підґрунтя реалізації місцевої політики забезпечення якості і доступності публічних послуг;
- зробити оцінку забезпечення якості надання публічних послуг;
- зробити діагностику процесу забезпечення якості і доступності публічних послуг в ТГ;
- проаналізувати створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни;
- визначити напрями впровадження європейських стандартів публічних послуг.

Об'єктом дослідження є відносини з надання публічних послуг територіальними громадами, що виникають у зв'язку з реалізацією реформи децентралізації влади в Україні.

Предметом дослідження – підвищення якості надання публічних послуг в ТГ Хмельницької області.

Методи дослідження. Методологічну основу бакалаврської роботи становить сукупність загально-наукових методів та прийомів. Таких, наприклад, як: діалектичний метод пізнання, історичний та системного аналізу, які стали підґрунтям визначення діяльності територіальних громад, що постійно супроводжується прийняттям відповідних рішень, які ведуть до різного стану адміністративних правовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, тобто до їх виконання, зміни або припинення і таким чином тягнуть за собою певні юридичні наслідки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1 Сутність та основний зміст надання публічних послуг у територіальних громадах

Сутність надання публічних послуг у територіальних громадах проявляється у доступності публічних послуг, оперативного та якісного їх надання, задовольняючи діями органами державної влади та місцевого самоврядування, реалізуючи права і свободи людини та громадян [4, с. 953].

Ефективність сервісної держави, залежить від якості публічних послуг, які через забезпечення контролю досягають більш організований та прозорий процес прийняття управлінських рішень, зменшення ризиків корупції та здійснюють підвищення довіри громадян до держави та місцевого самоврядування [4, с. 954].

Згідно Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», поняття публічна послуга визначено, як: юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної послуги, у тому числі електронна, адміністративна послуга, за заявою суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті такої дії набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення [5].

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, у загальних положеннях, зазначає, що сферу публічних послуг становлять послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні [6]. Також Концепцією передбачено поділ публічних послуг залежно від суб'єкта, що надає, на державні та муніципальні послуги. Таким чином, потребують розмежування

поняття «публічні», «адміністративні», «державні» послуги та детального розгляду.

Науковець Мунько А. Ю. вказує на те, що публічні послуги є однією з основних форм трьох сторони відносин громадянина, юридичних осіб і влади. Функціонування державних інститутів має забезпечити демократичність взаємодії зі споживачем послуги, в основу якої має бути закладено соціальні гарантії її отримання [7].

Публічні послуги – це всі послуги, що надаються публічним сектором різним суб'єктам під відповідальність публічної влади і за рахунок публічних коштів. За ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги, треба розрізняти [8]: муніципальні послуги; державні послуги; управлінські послуги.

Муніципальні послуги є послугами, що надаються органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями. Державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади та державними підприємствами, установами та організаціями. Або, ж послуги, які надаються недержавними організаціями в порядку виконання делегованих повноважень. А, також управлінські послуги, які являють собою ті послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в межах відповідних повноважень.

Що ж до складових як державних, так і муніципальних послуг, то тут важливою складовою є адміністративні послуги. Вони визначаються, як результат здійснення владних повноважень суб'єктом, що уповноважений забезпечувати юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [7].

Науковець Щербина Є. М., вважає, що публічні послуги – це всі послуги, що надаються в публічному секторі та у ньому або ж іншими суб'єктами під відповідальність публічної влади і за рахунок її коштів. А, будь-які послуги – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за її бажання звертаючись у відповідну установу чи організацію. Цілком зрозуміло,

що тут не можна обійтися без запозичення категорійного апарату і навіть цілих правових механізмів з приватного права, тим більше, що таке, як: інститут «публічно-правового договору» є також запозиченням зі сфери приватного права [9, с. 186].

Публічних послуг, за своїм змістом є ширшими за поняття адміністративних послуг, але включають їх, а отже й процеси їх стандартизації суттєво відрізняються та не можуть бути тотожними ні в теорії, ні на практиці. Реалізація Закону України «Про адміністративні послуги» викликала науковий та практичний інтерес до ефективності та якості послуг, тлумачення яких не має однозначного змісту [10]. Даний Закон поняття якості і ефективності адміністративних послуг не розглядає [11, с. 125].

Але, поняття «якість» тлумачиться дослідниками і досить по-різному, в основному вона залежить від мети дослідження, сфери застосування, об'єкта оцінки. Якість – це ступінь відповідності корисних властивостей публічної послуги потребам споживача. Та потребує її оцінювання, щоб підвищувати якість надання послуг. Тобто, має бути комплексна регулярна перевірка діяльності надавачів послуг щодо відповідності результату до офіційно встановлених вимог [9, с. 126].

А ще на здатність організації постійно надавати послуги відповідно до вимог замовника та чинних законодавчих і регламентувальних вимог постійно впливає або може впливати зацікавлена сторона, завдання організації таким чином визначити зацікавлені сторони і вимоги їх щодо системи управління якістю, щоб могли здійснювати моніторинг та аналізувати інформацію про ці зацікавлені сторони та їхні відповідні вимоги [12, с. 4].

Організація має мати завдання: визначати процеси, потрібні для системи управління якістю, та застосовувати їх у межах організації, а також аналізувати входи цих процесів і очікувані від них виходи, їх послідовність і взаємодію; визначати та застосовувати критерії та методи (моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), які необхідні для забезпечення результативності функціонування та контролювання цих процесів; визначити

ресурси, необхідні для здійснення цих всіх процесів, а також забезпечувати наявність їх; призначити осіб, які з відповідальністю ставляться до своїх повноважень; розглядати ризики та можливості, що їх визначають; оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, що стосуються забезпечення цих процесів задля досягнення передбаченої мети та результатів; завжди поліпшувати процеси та систему управління якістю [12, с. 4].

Якісне надання адміністративних послуг не можливе без допомоги усіх зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, органів публічної влади та громадських організацій). Стейкхолдери (учасники, що напряму зацікавлені у вирішенні проблем). Адже, всередині територіальної громади всі мешканці громади відіграють певну роль (пасивну/активну) у вирішенні проблем у сфері забезпечення якості публічних послуг, а співпрацюючи в рамках окремих проєктів чи програм можуть досягнути значного ефекту, що дозволяє скоротити час, зекономити і так обмежені ресурси та ефективно вирішує ту чи іншу проблему чи групу проблем в секторі публічних послуг (рис. 1.1.).

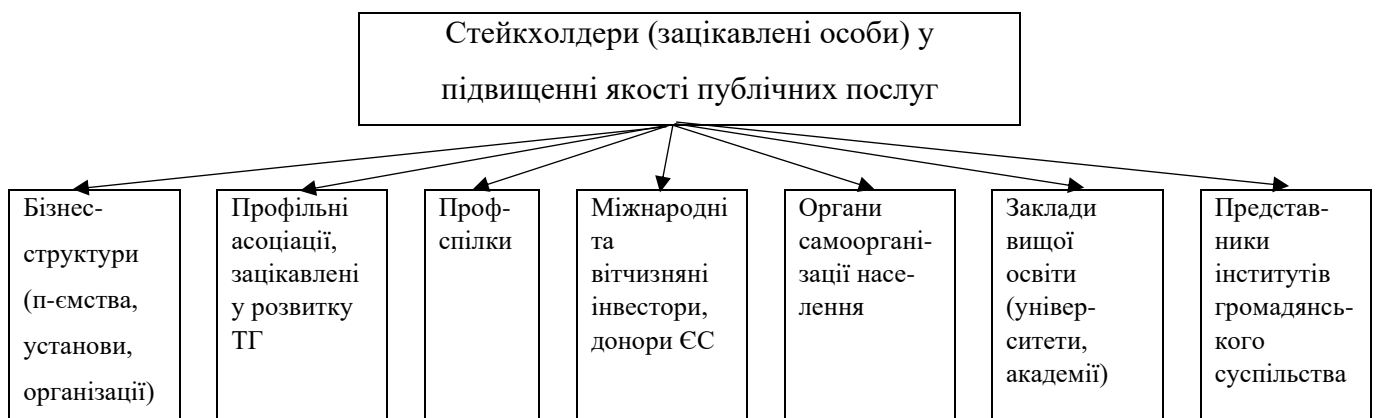


Рис. 1.1 Схема стейкхолдерів, зацікавлених осіб

Джерело: [1, с. 49]

Описана схема на рис. 1.1 відображає зміст інституційного виміру вирішення окремих проблем у сфері забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах. Це багаторівнева співпраця, яка включає взаємовідповідальну, безконфліктну (або максимально комфортну) та згуртовану роботу всіх стейкхолдерів між собою та безпосередньо з органами

влади (місцевого самоврядування), тобто, як важливих гравців, що зацікавлені у забезпеченні якості публічних послуг в ОТГ [1, с. 49].

Оцінюючи якість надання публічних послуг, потрібно також згадати про поняття задоволеності, яке відіграє основну роль. Так будуються теорії оцінки якості. Якість надання публічних послуг та рівень задоволеності одержувача знаходяться у прямій залежності збільшуючи задоволеність та підвищуючи якість [11, с. 126].

Дослідники Н. О. Сидоренко та І. В. Шкурата зазначають, що найбільш часто застосовуються певні форми оцінки владних органів стосовно якості надання послуг, розглянемо їх на рис. 1.2.

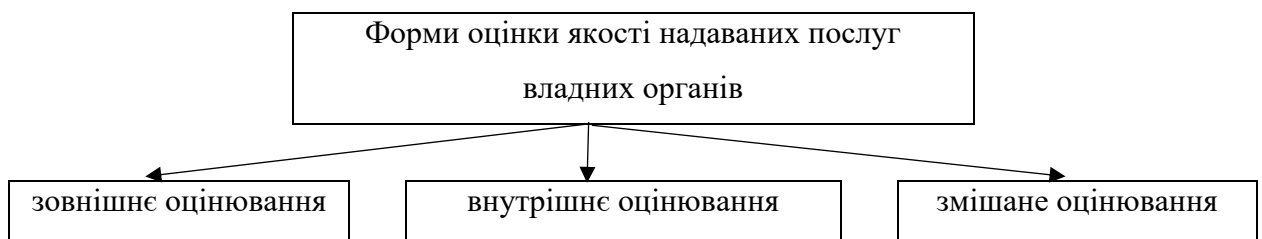


Рис. 1.2 Форми оцінки якості надаваних послуг владних органів

Джерело: [13, с. 33]

Згідно рис. 1.2. зовнішнє оцінювання – це оцінювання клієнтами послуг; внутрішнє оцінювання, самооцінка – це оцінювання надавачами послуг; змішане оцінювання (виконується суб'єктами на зовнішньому рівні).

Існує умовний перелік інструментів оцінювання якості послуг і діяльності суб'єктів надання послуг, до яких можна віднести: зовнішнє соціологічне опитування; анкетування персоналу та замовників; онлайн-опитування; оцінювання термінів надання послуг за допомогою системи електронної черги; експертне оцінювання; аудит діяльності суб'єктів надання послуг; орієнтація на найкращі практики та інше [12, с. 7].

Інструменти, які дозволяють досягати певних результатів й покращувати роботу (організаційну та інші виміри) органів публічної влади та або інституцій, в тому числі комунальних підприємств, що надають публічні

послуги (адміністративні, соціальні, інші) в територіальних громадах є різні.

Але, завжди є нюанси, які полягають в тому, що в залежності від розмірів ОТГ, кількості її мешканців, інвестиційної привабливості територій, соціального та економічного розвитку, та інших важливих показників, можна визначити й інші фактори, які будуть безпосередньо впливати на ефективність функціонування сфери публічних послуг [1, с. 44].

Отже, у роботі розглянуто сутність, особливості трактування і види публічних послуг як інструменту якісного публічного адміністрування. Якісне надання адміністративних послуг не можливе без допомоги усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Визначено, що для підвищення дієвості публічного управління та адміністрування слід робити акцент на діяльності органів публічної влади, для чого й слугує категорія «адміністративна послуга».

1.2 Законодавче підґрунтя реалізації місцевої політики забезпечення якості і доступності публічних послуг

Війна з РФ ще більше актуалізує на порядку денному питання вступу України до Європейського Союзу (далі - ЄС), тому, що останні події у цій сфері підтверджують це. Відбувається надання Україні статусу кандидата в ЄС на саміті в Брюсселі у 2022 році. Обираючи для себе такий курс наша держава визначає для себе важливі пріоритетні завдання щодо допоможуть вдосконалити національні правові системи і механізм публічної влади до вироблених європейською спільнотою стандартів [14].

На даному етапі щоб здійснити реалізацію Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, здійснюється удосконалення організації та якості надання публічних послуг, зі зміною ролі держави у суспільстві, коли основним призначенням держави стає не влада, а надання публічних послуг [11, с. 125].

З іншої сторони, спочатку пандемія COVID-19 а далі повномасштабна війна в Україні значно змінили інноваційні підходи до розробки та реалізації процесу надання публічних послуг, тим, що поставили на перше місце питання

використання сучасних інформаційних технологій у сфері надання публічних послуг, та підвищення вимог до критеріїв якості надавачів публічних послуг, що допомагає адаптуватись державі до швидких змін у наданні публічних послугах [4, с. 954].

Проаналізувавши організацію публічних послуг у країнах ЄС, дійшли до висновку, що там здійснено перехід до маркетингової моделі управління. Так, крім розвитку інформаційних та комунікаційних технологій також постійно вдосконалюються стандарти надання публічних послуг, і використовується принцип зворотного зв'язку зі своїми споживачами [11, с. 127].

В Україні ж було здійснено спробу переходу до такої моделі управління, у контексті управління, орієнтованого на результат, та ідеї електронного урядування. Але, таке реформування вже хоч і має свої певні результати, які ми бачимо у реалізації Угоди про асоціацію України з ЄС, та ж ще очікує подальших змін щодо їх продовження [14].

Наразі відбувається формування, функціонування та розвиток сервісної та цифрової держави, тобто держави для громадян і бізнесу, це впровадження європейських стандартів та досвіду для забезпечення захисту інтересів громадян. Побудова спроможної сервісної держави передбачає створення таких умов в країні, щоб забезпечити належну реалізацію прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання публічних послуг, створюючи сучасну інфраструктуру, а також зручні електронні сервіси [4, с. 953].

Згідно Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», електронне урядування передбачає перехід до інформаційно-технологічних форм та методів публічного управління [5].

Останнім часом, значним досягненням держави у реалізації всіх цих дій стало створення та введення в експлуатацію програми державного порталу електронних послуг: «Дія – державні послуги онлайн» [15] та Реєстру державних та адміністративних послуг. Наразі йде постійне вдосконалення роботи цих структур [16, с. 115]. З 1 січня 2020 року Єдиний державний веб-портал електронних послуг виконує функції Єдиного державного порталу

адміністративних послуг, що затверджено Постановою Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» [17]. Веб-портал «Дія - державні послуги онлайн» має свою електронну адресу в мережі інтернет.

Що ж до реалізації стратегій У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, було зазначено про важливість досягнення в тому числі і забезпечення надання публічних послуг високої якості; адже це необхідно у побудові довіри громадян до держави завдяки їх наданню у доступній формі та спосіб [18, с. 115]. Далі у Національній економічній стратегії на період до 2030 року включено окремий напрям розвитку системи надання публічних, у тому числі адміністративних послуг. Реалізуючи Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» потрібно пам'ятати про необхідність серйозних фінансових витрат, та ще глибшої розробки нормативно-правового забезпечення [19].

Реалізація загальних стандартів державних послуг має спиратися насамперед на досягнення визначеного Конституцією України [20] рівня забезпечення свобод і гарантій прав громадян. Тому критерії оцінки якості цих послуг мають виходити не лише зі змісту або ж характеру послуг, доцільність запровадження яких має бути відповідним чином доведена, а також необхідне врахування норм (стандартів) цивілізованого спілкування або ж мови соціології – соціальної комунікації. Стандарти надання послуг і методики оцінки якості і ефективності діяльності суб'єктів надання послуг, розроблені органами влади, допомагають вдосконалювати роботу [21].

Формування критеріїв оцінювання якості послуг у загальному вигляді визначається сферою надання послуг за такими основними напрямками: організація діяльності суб'єктів надання послуг, приміщення та інфраструктура, підготовка персоналу, безпосередньо надання послуг, аналіз діяльності. Для кожного напрямку варто визначити законодавчі й нормативні вимоги (стандарти), що можуть стати основою формування критеріїв

оцінювання у вигляді якісних або кількісних показників [12, с. 7].

Ефективна система державного контролю є також однією з основних передумов демократичного суспільства, тому, затверджено Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг Кабінетом Міністрів України (Далі – КМУ) [22]. Він запроваджує єдиний підхід до збору, оброблення, узагальнення інформації про проведення моніторингу та оцінки в системі надання соціальних послуг.

Базовою основою для формування методології якісного надання адміністративних послуг є чинна система управління якістю ДСТУ ISO 9000-2015. Вона визначає потреби, які встановлено різними зацікавленими сторонами щодо обов'язку їх виконання та містить частину вимог до послуги. Якість публічної послуги визначають споживчі характеристики [11, с. 126]. Основними принципами цієї системи є: орієнтація на потреби й очікування замовників; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень; керування взаємовідносинами [12, с. 2].

Клімушин П. С. зазначає, що стандарти якості публічних послуг, являють собою конкретні вимоги з надання публічної послуги, яким повинна відповідати діяльність адміністративного органу й за допомогою яких можна оцінити, наскільки якісно надається та чи інша публічна послуга [9, с. 126].

Оцінюючи публічне управління та діяльність органів публічної влади можна дійти висновку, що з позиції економічної ефективності, не завжди економія ресурсів допомагає досягти необхідних результатів. Тут, щоб оцінити якість потрібно враховувати показники ефективності та ступінь досягнення мети суб'єктом, який надає публічні послуги. Узагальнимо, які ж критерії реалізуються суб'єктами надання публічних послуг [12, с. 7]:

- ефективність (результативність та своєчасність), тобто вирішення проблем споживача;
- доступність (зручність та відкритість), простота процедури отримання послуги, зручність в оплаті послуги, можливості інформації про послуги;
- відповідність виконавця, гарантує здатність надавати таку послугу.

Задоволеність послугами громадянами є суб'єктивним фактором і залежить від конкретних умов, але вона відіграє значну роль в ефективності як щодо оцінки якості надання публічних послуг, так і діяльності органів публічної влади в цілому [21].

У Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування ЦНАП та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» 2020 року передбачається, що центри надання адміністративних послуг (Далі - ЦНАП) розробляють власні методики вдосконалення діяльності, які мають обов'язково йти на користь заявників [23].

Як ми вище вже згадували, головним напрямком підвищення якості надання публічних послуг є організація зворотного зв'язку з громадянами, які отримують державні послуги. Для вирішення цього та інших завдань затверджено Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості надання адміністративних послуг Постановою КМУ від 2021 року [24]. Раніше ще порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг затверджено Постановою КМУ від 2020 року [22]. Зазначені Порядки запроваджують єдині підходи до проведення моніторингу та оцінки в системі надання публічних послуг, щоб забезпечити їх якість. Також влада починає приводити українське законодавство у відповідність до Закону «Про адміністративну процедуру» від 2022 року, який забезпечує відповідний баланс між інтересами громадян, суспільства та державою. У даному Законі йдеться: «функції публічної адміністрації» йдуть через надання публічних послуг та здійснення інших обов'язкових справ [25].

Отже, в Україні триває робота щодо вдосконалення системи міжвідомчої інформаційної взаємодії, формуються інструменти управління якістю надання послуг, удосконалюються технологічна документація та стандарти, методичне забезпечення процесу надання публічних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Оцінка забезпечення якості надання публічних послуг

Оцінку забезпечення якості надання публічних послуг проведемо на прикладі ЦНАП Хмельницької міської ради. Він складається з 39 адміністраторів, забезпечує доступність та якість надання адміністративних послуг не лише жителям громади та області, а й всієї України. Постійно покращує свою роботу, щоб люди отримували якісний сервіс: ремонт приміщення, навчання працівників, розширення переліку доступних послуг, спрощення процедур та удосконалення сервісу та доступності.

З початком війни ЦНАП продовжив свою роботу. Недивлячись на те, що жоден державний реєстр не працював, але послуги надавались, спочатку, які були вкрай важливими для потреб Збройних Сил України (Далі – ЗСУ). Для того, щоб максимально забезпечити прийом в ЦНАП були прийняті зміни: збільшені години прийому у графіку роботи та запроваджено додаткову роботу у вихідні дні. Власне спочатку, це був єдиний ЦНАП, який працював 7 днів на тиждень. А, люди прибували до Хмельницького у будь-який час і працівникам потрібно було максимально швидко опрацьовувати звернення.

Тож в умовах воєнного стану, було впроваджено надання 10 нових адміністративних послуг, реалізовано нові 2 соціальні проєкти, започатковано надання комплексних послуг за життєвими обставинами для внутрішньо-переміщених осіб (Далі – ВПО) та ЗСУ, а також ЦНАП долучився до підтримки «Дія - державні послуги онлайн» [26].

Перш за все в ЦНАП розпочали прийом звернень щодо взяття ВПО на облік громадян, що потребують житла для тимчасового проживання, а Хмельницька міська рада розпочала формування відповідного житлового

фонду. Тому організовано здійснюється прийом інформаційних повідомлень про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених війною з РФ та заяв на отримання компенсації для власників житла, в яких безоплатно проживають ВПО.

Завдяки злагодженій роботі керівництва міста та команди ЦНАП зуміли в максимально короткі строки налагодити всі процеси роботи в умовах воєнного стану, аби віддалено чи в укритті надавати якісні та доступні послуги для людей, особливо з видачі документів дозвільного характеру для ЗСУ.

Було реалізовано низку ініціатив ЦНАП за звітний період: впроваджено надання 10 нових послуг, з яких 5 – для внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО); для власників жилого приміщення, які безоплатно розмістили ВПО; для суб'єктів господарювання. З 22.04.2022 ЦНАП став єдиним органом, який надає комплексно пакетну послугу по ВПО, які визначила Держава.

З 05.05.2022 в ЦНАП реалізували ще один соціальний проєкт для ВПО, які змушені були виїхати зі своїх домівок з 24 лютого 2022 року, коли РФ розпочала широкомасштабне вторгнення в Україну: з прийому документів для оформлення, обміну та видачі паспорта громадянина України, а також паспорта громадянина України для виїзду за кордон.

ЦНАП долучився до команди підтримки Дія та облаштували в приміщенні ЦНАП робоче місце адміністратора, де надаються консультації та кваліфікована підтримка з питань, що стосуються отримання необхідних послуг на порталі Дії.

У 2022 році збільшилась кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через ЦНАП, – з 288 до 327. Через термінал електронної системи керування чергою зафіксовано 91951 звернень, було надано 85565 адміністративних послуг, в т. ч. документів дозвільного характеру (на 815 менше порівняно з 2021 роком) [26].

Розглянемо кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількісні показники адміністративних послуг УАП за 2020-2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Адміністративні послуги, шт	261	288	327	371	39	44
Звернення, надані за послуги та консультації, шт.	106585	145489	91951	18395	(53538)	(73556)
Звернення, зареєстровані адміністраторами Управління, шт.	76409	863801	855651	115132	(8150)	(740519)
Надані адміністраторами Управління консультації, шт.	30176	59109	6386	68563	(52723)	62177

Джерело: складено автором за даними [26]

Детальніше зміни по кожному показнику зобразимо на рис. 2.1-2.4.

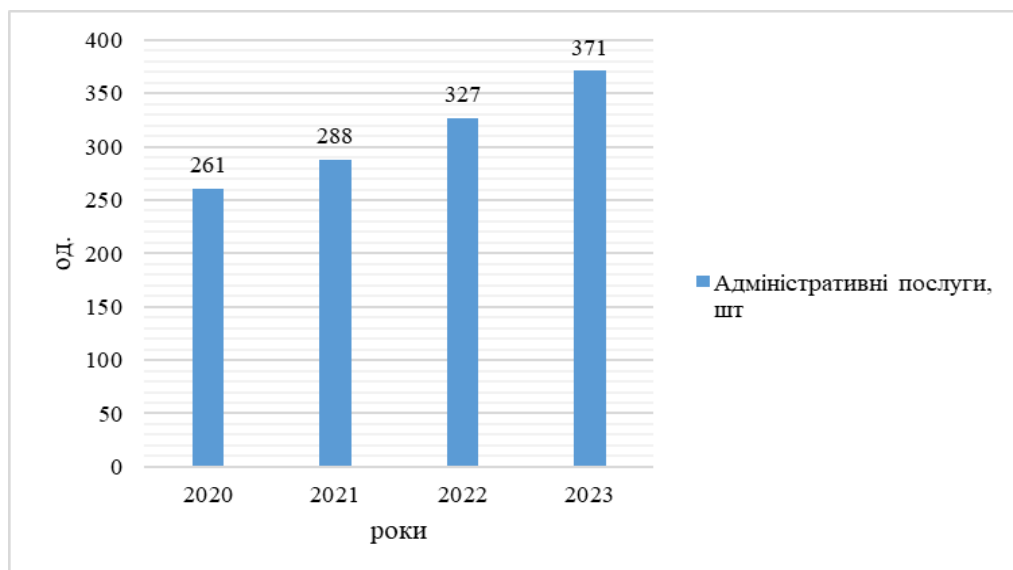


Рис. 2.1. Кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління, в динаміці за 2020-2023 рр.

Як бачимо з рис. 2.1, у 2021 році збільшилась кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління, – з 261 до 288, у 2022 році – з 288 до 327, у 2023 році – з 327 до 371 послуги.

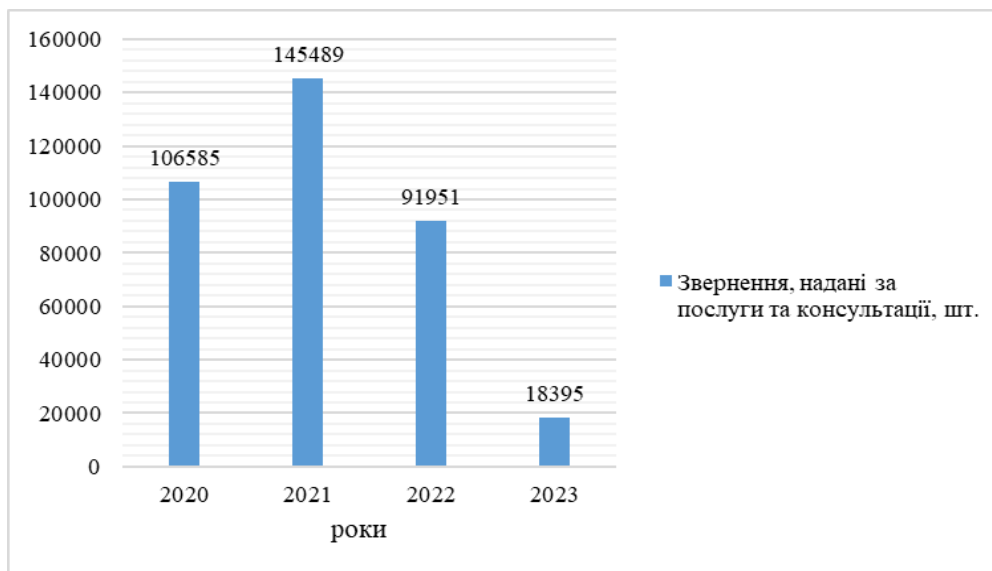


Рис. 2.2. Кількість суб'єктів звернень, що звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією та допомогою у користуванні системою електронної черги, в динаміці за 2020-2023 роки

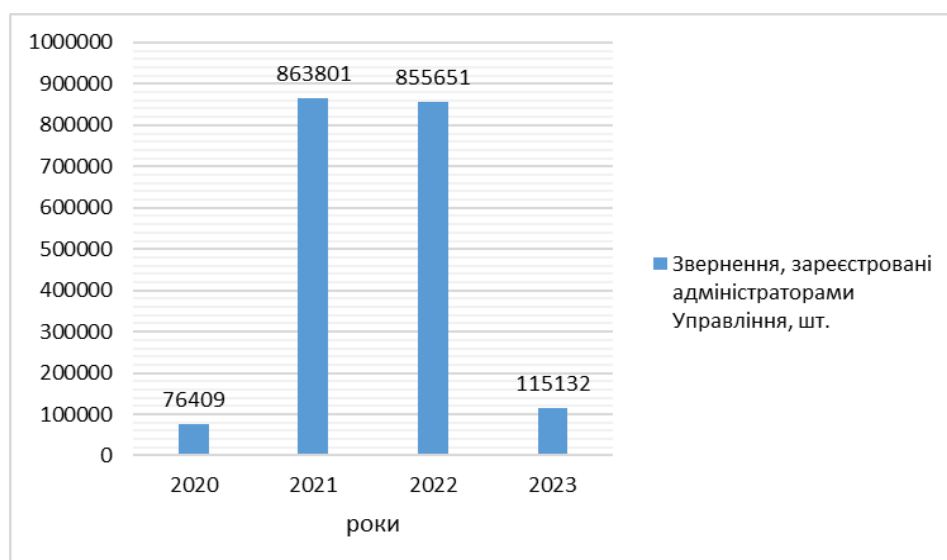


Рис. 2.3. Кількість звернень, зареєстрованих адміністраторами Управління, в динаміці за 2020-2023 рр.

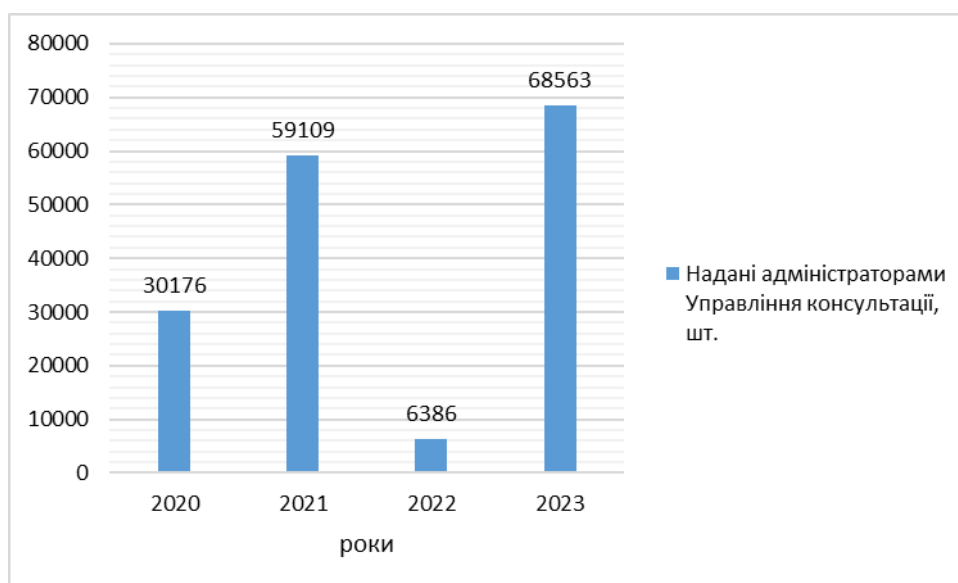


Рис. 2.4. Кількість наданих адміністраторами Управління консультацій в динаміці за 2019-2023 рр.

Управління співпрацює з 42 суб'єктами надання адміністративних послуг. Тому, також суттєво збільшилась кількість звернень, наданих послуг та консультацій за аналізовані нами роки.

Далі проаналізуємо надходження за надані адміністративні послуги через УАП за 2020-2023 рр. у табл. 2.2 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.2

Надходження за надані адміністративні послуги через УАП за 2020-2023 рр.

Назва показника	Фактично надійшло за 2021 р.	Фактично надійшло за 2022 р.	Фактично надійшло за 2023 р.	Відхилення 2023/2022	
				Абсолютне (+, -)	темп зростання, %
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційного та побічного продажу, тис. грн	72 473,4	79 561,0	121 202,3	41 641,3	152,3
Всього доходів загального фонду, тис. грн	4 037 971,4	4 254 987,7	4 696 247,7	441 260,0	110,4%
Частка, %	1,79	1,87	2,58	-	-

Джерело: складено автором за даними [26; 27]

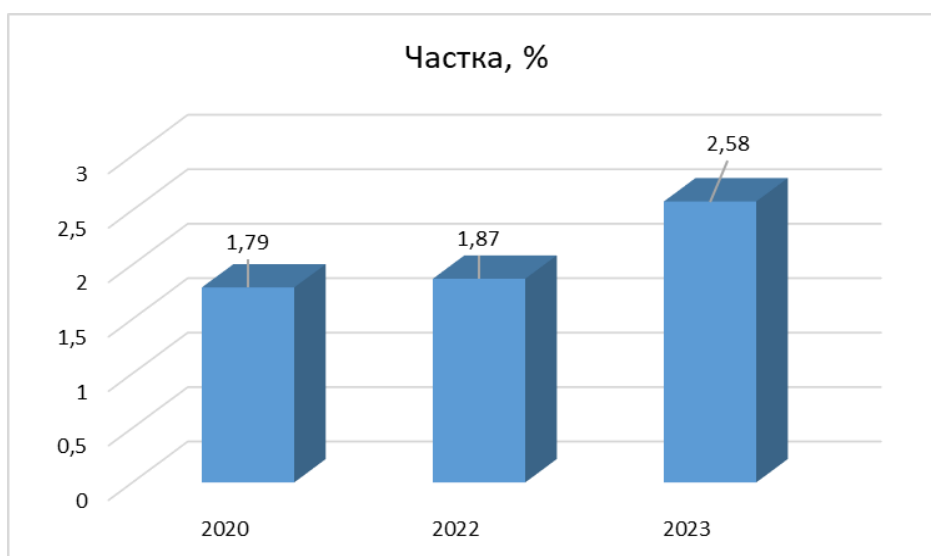


Рис. 2.5. Динаміка частки надходжень за надані адміністративні послуги через Управління за 2020-2023 рр.

Як бачимо, частка надходжень за надані адміністративні послуги поступово зростає, що свідчить про популярність та затребуваність в наданні адміністративних послуг через Управління за 2020-2023 рр.

Завдяки співпраці з Міністерством цифрової трансформації України в ЦНАП доступні 25 послуг, які надаються за допомоги Порталу Дія (з них 13 – нові послуги). Ряд послуг на державному рівні переведено в електронний формат (витяг з ЄДР, нерухоме майно, подача заяви про реєстрацію шлюбу, витяг з демографічного реєстру про місце проживання дитини, послуги для ВПО: довідка та допомога для ВПО, скасування статусу ВПО, зміна адреси фактичного проживання ВПО).

Станом на 07.03.2024 триває робота зі збільшення кількості послуг, які будуть надаватись через ЦНАП. Здійснюється комунікація з Мінветеранів, Мінсоцполітики та Управлінням праці та соціального захисту населення Хмельницької міської ради.

У 2024 році, станом на сьогодні, всі впроваджені в 2022 році соціальні проєкти для ВПО (комплексні послуги для ВПО, пільгові години прийому для отримання паспортів громадянина України) успішно реалізуються.

Надання адміністративних послуг в Управлінні має переваги, які

полягають у тому, щоб надати послуги прозоро, без контакту з суб'єктом звернення з виконавцем. Наразі є поставлена ціль, яка полягає в тому, щоб відпрацювати механізм реалізації на території Хмельницької міської територіальної громади проєкту, який надасть можливість ветеранам, членам їх сімей та родинам полеглих захисників швидко та зручно отримувати адміністративні послуги в режимі «єдиного вікна».

Загалом, в Управлінні відділеннях ЦНАП в більшості створені доступні і зручні усі умови для швидкого вирішення проблем громадян, для більшого забезпечення прозорості та відкритості розгляду звернення, запровадження сучасних форм надання послуг, що сприяє підвищенню рівня якості життя, унеможлиблює будь-які корупційні діяння з боку осіб адміністративних органів. Але, завжди є над чим працювати. Тому, для поліпшення роботи та виявлення основних недоліків тут проводиться щоденний моніторинг якості надання послуг. Відвідувачі мають можливість оцінити роботу адміністраторів ЦНАП шляхом голосування талонами, які можна отримати через електронну систему керування чергою. Для цього у приміщеннях встановлені дві прозорі скриньки, у які відвідувачі можуть опустити талон, оцінивши роботу позитивно або негативно. Інформація про результати оцінки роботи ЦНАП розміщена на офіційному веб-сайті та щомісячно оновлюється.

Розглянемо якість наданих послуг у приміщенні Хмельницького Управління адміністративних послуг, яку оцінили відвідувачів у 2020-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати оцінювання роботи УАП за 2020-2023 рр.

Роки	негативно	%, від заг. к-сті	позитивно	%, від заг. к-сті	суб'єктів всього
2020	121	0,37	32227	99,63	32348
2021	181	0,59	30273	99,41	30454
2022	81	0,24	33514	99,76	33595
2023	38	0,1	38676	99,9	38714

Джерело: складено автором за даними [26]

З таблиці 2.3 видно, що результати роботи УАП за 2020-2023 рр. покращуються, адже відсоток негативних оцінок зменшується від 0,37 % у 2020 році до 0,1 % у 2023 році. Таким чином, у 2023 році 38 негативних оцінок або 0,1 % від загальної кількості розподіляється таким чином: 30 – з питань надання адміністративних та інших послуг; 8 – з питань видачі документів дозвільного характеру.

З метою впровадження в ЦНАП нових послуг і соціальних проєктів, постійно взаємодіяли з суб'єктами надання адміністративних послуг, як центральних органів влади (Мінцифри, Мінекономіки, Мінсоцполітики), так і з виконавчими органами Хмельницької міської ради (Управлінням праці та соціального захисту населення, Службою у справах дітей, Управлінням комунальної інфраструктури). На засіданні робочого групи по ВПО ініціювали впровадження надання нових послуг та соціальних проєктів через ЦНАП. Після отримання відповідних результатів від керуючого справами та голови робочої групи, здійснювали організаційні заходи з інформаційної політики, змін в програмному забезпеченні ЦНАП, проведенні навчання адміністраторів, а також координації процесів впровадження цих послуг.

Отже, ЦНАП Хмельницької міської ради, який є одним з прикладів успішної реформи системи надання адміністративних послуг в Україні. Тому, що його робота характеризується показниками: у 2021 році збільшилась кількість адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади через Управління, – з 261 до 288, у 2022 році – з 288 до 327, у 2023 році – з 327 до 371 послуги. Результати дослідження щодо оцінки ступеня задоволеності суб'єктів звернень в ЦНАП якістю надання адміністративних послуг за принципом «Єдиного вікна» дозволяють зробити ряд важливих висновків щодо якості надання послуг в ЦНАП. Так, після отримання відповідних результатів за 2020-2023 рр., керуючий справами та голова робочої групи, можуть здійснювати організаційні заходи з інформаційної політики, змін в програмному забезпеченні ЦНАП, проведенні навчання адміністраторів, а також координації процесів впровадження цих послуг.

2.2 Діагностика процесу забезпечення якості і доступності публічних послуг в ОТГ

Активно розвивається мережа центрів надання адміністративних послуг та запроваджується надання електронних послуг. Проте діагностувати процес забезпечення якості і доступності публічних послуг в ОТГ, можна завдяки доступності послуг та обслуговуванні в різних ОТГ, який відрізняється. Тому, що є перешкоди до інтеграції окремих популярних послуг у центрах надання послуг у зв'язку з їх наданням надмірно централізовано [28].

Для цього необхідне забезпечення та контроль якості соціальних послуг, які суттєво ускладнюються їх умовами надання, тому особлива увага має приділятися діагностиці надання та оцінки якості публічних послуг, де мають враховуватися співвідношення між визначеними завданнями, досягнутими результатами та витратами, спрямованими на забезпечення цих результатів.

Під час проведення моніторингу щодо надання публічних послуг Хмельницька міська рада використовує дані щодо [22]:

- діяльності надавачів послуг (їх кількість, типи, потужність);
- потреб жителів ОТГ у послугах;
- причин виникнення (зміни) потреб ОТГ у послугах тощо.

Візьмемо з досвіду відносин держави з країнами ЄС, вони з фізичними та юридичними особами в процесі надання та отримання публічних послуг розглядають послуги і одержувача послуги, як відносини. З цього приводу йде не лише постійний розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, а йде вдосконалення стандартів надання публічних послуг на регулярній основі, а особливо застосування принципу зворотного зв'язку зі споживачем, що дозволяє краще оцінити якість послуг. Наприклад, оцінювання надання адміністративних послуг у Польщі ґрунтується на впровадженні в органах влади системи управління якістю, яка здійснюється у: формуванні кадрового складу на основі широкої компетентності та високого рівня кваліфікації виконавців; наданні адміністративних послуг громадянам відповідно до

встановлених законодавством приписів роботи органів місцевої влади; розробці ефективних механізмів управління інформаційними потоками; побудові системи із гнучкою структурою організації та відповідним розподілом обов'язків [29, с. 44].

Європейський досвід говорить, що у країнах ЄС створено розгалужену інфраструктуру для надання публічних послуг. До неї входять різні центри доступу, телефонні та консультаційні центри, офіси, що надають адміністративні послуги за принципом «одного вікна». Щодо зворотного зв'язку в ЄС, то проводиться моніторинг оцінки якості послуг, що надаються; вивчається громадська думка споживачів; проводяться регулярні опитування службовців органів публічної влади (з використанням програмно-цільового підходу). Акцент перенесено з оптимізації витрат та ресурсів на наслідки роботи, а особливо на її результат. У Великій Британії, Франції, Німеччині, Іспанії, Голландії, Бельгії та інших країнах ЄС використовують системи показників ефективності діяльності органів публічної влади [11, с. 127].

Існують нормативно-правові документи в Україні, які жадають серйозних фінансових витрат, та розробки програмного забезпечення. Таким документом, наприклад, є чинний Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» [19]. Тут, було створено та введено в експлуатацію державний портал електронних послуг «Портал Дія» та Реєстр державних та адміністративних послуг, а також йде постійне вдосконалення роботи цих структур.

Згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування ЦНАП та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», у забезпеченні якості надання публічних послуг беруть участь безпосередньо ЦНАПи, які розробляють власні методики вдосконалення діяльності на користь заявників [5]. Їх суть полягає в усуненні різноманітних втрат та витрат у процесі функціонування публічної організації.

Так, ЦНАПом Хмельницької міської ради розроблена Концепція

поліпшення якості надання адміністративних послуг. Згідно, якої визначено межі організаційно-правових засад щодо поліпшення якості надання послуг, які надаються виконавчими органами Хмельницької міської ради і органами публічної влади шляхом створення і функціонування ЦНАП в місті Хмельницькому [30].

Концепція поліпшення якості надання адміністративних послуг, спрямована на створення доступних та зручних умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян щодо отримання послуг. Дана Концепція розроблялась та має зв'язок з такими документами, як: Конституцією України [20]; Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [31]; Законом України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", Законом України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності", інших законів України [32]; Указом Президента України «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг»; Постановою Кабінету Міністрів України "Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг"; Розпорядженням Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади"; політикою якості виконавчих органів міської ради.

На постійній основі проводяться функціональні обстеження, результати яких показують, що ради в основному у виконавчих органах Хмельницької міської є наявна проблема щодо забезпечення якості надання публічних послуг. Позитивним напрямком вирішення цієї проблеми є впровадження системи управління якістю згідно стандарту ISO 9001 у виконавчі органи Хмельницької міської ради, завдяки чому має бути [26]:

- прийнята Політика якості, яка задекларує забезпечення потреб громадян щодо надання якісніших публічних послуг та покращить добробут ОТГ міста Хмельницького;

- поставлені та досягнуті конкретні цілі органів міської ради, які стосуються поліпшення якості послуг через створення ЦНАП;

- розроблені та затверджені реєстри адміністративних і інших послуг виконавчих органів міської ради, інформаційні і технологічні картки, які сприяють поліпшенню процесу надання послуг;

- в цілому змінюється ставлення до громадян як до замовників послуг.

Ще, одним із ключових напрямів підвищення якості надання публічних послуг є організація зворотного зв'язку з громадянами, які отримують державні послуги. Процедури проведення оцінки якості надання адміністративних послуг у ЦНАПі Хмельницької міської ради визначила: стан дотримання процедур надання адміністративних послуг; стан підготовленості онлайн та офлайн фронт-офісів щодо обслуговування суб'єктів звернення; процедури надання адміністративних послуг, які підлягають оптимізації; рівень задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг. Як свідчить вище зазначена перевірка аналізу діяльності Хмельницького ЦНАП і надання послуг, що переважна більшість опитаних в основному задоволені якістю послуг, які надаються. Це в основному: доступність інформації щодо переліку і способу їх надання.

Триває робота в команді підтримки ДІЯ: облаштоване в приміщенні ЦНАП робоче місце адміністратора, де надаються консультації та кваліфікована підтримка з питань, що стосуються отримання необхідних послуг на порталі Дії. Здебільшого користуються попитом послуги для ВПО та отримання витягів про несудимість, які можна отримати лише в мобільному застосунку на Порталі ДІЯ. Завдяки співпраці з Міністерством цифрової трансформації України в ЦНАП доступні 25 послуг, які надаються за допомоги Порталу ДІЯ (з них 13 – нові послуги) [17].

Ряд послуг на державному рівні переведено в електронний формат (витяг з ЄДР, нерухоме майно, подача заяви про реєстрацію шлюбу, витяг з демографічного реєстру про місце проживання дитини, послуги для ВПО: довідка та допомога для ВПО, скасування статусу ВПО, зміна адреси фактичного проживання ВПО).

Ще одним з основних пріоритетів для ЦНАП є формування доступності

послуг для всіх мешканців громади, адже місцезнаходження основного офісу, години прийому, територіальні підрозділи й віддалені робочі місця, є інколи з бар'єрним доступом до різних публічних місць у ЦНАП) і тут необхідно підібрати більші зручності на час обслуговування клієнтів, тобто «відкритий простір» приміщення, рецепція, електронна черга, сайт, можливість сплатити за послуги у ЦНАП. Таким чином, доступність послуг необхідно врахувати в територіальному, фізичному та інформаційному сенсі. У великих містах варто створювати територіальні підрозділи, а в ОТГ – віддалені робочі місця в колишніх сільських радах, що сприяє наближенню послуг до замовників.

Так, на 52-й сесії Хмельницької міської ради, що відбулася 26 серпня 2015 року, було ухвалено важливе рішення про перетворення Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Згідно з цим рішенням, було припинено діяльність Центру шляхом його ліквідації та заснування нового органу – Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, відповідно до затвердженого Положення, а також з внесенням змін та втратою чинності раніше прийнятих рішень сесії. Це рішення було прийняте з метою покращення якості та зручності надання адміністративних послуг громадянам, спрощення процедур отримання документів, заощадження часу клієнтів, підвищення професіоналізму та встановлення ввічливого ставлення до кожного відвідувача [26].

Щодо організації Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, то вона здійснена таким чином, що щодня обслуговує більше 1000 відвідувачів, з яких майже півтори сотні – це ВПО. Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради забезпечує реалізацію політики надання адміністративних та інших послуг громадянам, фізичним особам-підприємцям та юридичним особам, активно проводить роботу з прийому та видачі документів дозвільного характеру [26].

Сьогодні, на основі узгоджених рішень управління співпрацює із 36 суб'єктами надання адміністративних та інших послуг, за рішенням позачергової 25 сесії Хмельницької міської ради, визначено перелік

адміністративних послуг, які надаються через управління: їх на сьогодні визначено 348 [33].

Процедура проведення регулярної оцінки якості надання адміністративних послуг ЦНАП Хмельницької міської ради полягає в [26]:

- забезпечити комфортні умови надання послуг, прийом відвідувачів (має здійснюється у просторому приміщенні, з облаштованими зручностями, зон для очікування та заповнення документів, санвузлами тощо); пристосування до потреб людей з обмеженими можливостями (пандусом); на вході до приміщення Управління розташовано рецепцію, де здійснюється первинна робота з відвідувачами, їх загальне інформування та консультування, запроваджено електронну систему управління чергою, щоб організувати порядок обслуговування;

- створити прийом громадян, з дотриманням Закону України «Про адміністративні послуги», та на основі узгоджених рішень управління;

- підвищити професійний рівень працівників Управління, які постійно вдосконалюють і розвивають свої вміння, які стають в нагоді для ефективного надання адміністративних послуг.

Для якісного процесу надання публічних послуг в ОТГ Управління приймає на посаду працівників (адміністраторів управління) і стає зацікавленим, щоб підвищити їх професійний рівень.

Перевага в наданні адміністративних послуг через адміністраторів для Управління полягає у тому, що послуги надаються прозоро, відсутній контакт суб'єкта звернення з чиновником; документи приймаються за описом, відповідні рішення можливо отримати в чітко визначений день, передбачений законодавством; якісніше здійснюється контроль термінів виконання послуги. Адміністратори (працівники управлінь чи відділів) Управління за допомогою телефонного, поштового, електронного зв'язку чи через СМС повідомляють суб'єктів звернень про прийняття рішення.

Тому, працівники (адміністратори управління) беруть безпосередню участь в семінарах або тренінгах щодо підвищення кваліфікації працівників

органів державної влади, органів місцевого самоврядування, існує навіть онлайн-курс «Як надавати адміністративні послуги. Курс розрахований на 6 годин (0,2 кредиту ЄКТС). Курс розроблено Програмою «U-LEAD з Європою» та Міністерством цифрової трансформації України.

Адміністратори ЦНАП орієнтовані на інтереси заявників і з задоволенням допомагають, вирішивши такі наявні проблеми, як [31]:

- постійне і періодичне подання інформації про свою діяльність в ЗМІ і серед певних категорій громадян та суб'єктів господарювання;
- надання якісної консультації громадянам посадовими особами, враховуючи вміння розрізняти психологічні аспекти спілкування;
- автоматизація процесу проходження документів щодо подачі на надання послуг, контроль і їх ідентифікації.

Отже, робота з удосконалення надання якісних публічних послуг постійно ведеться за рахунок застосування моніторингу, який виконує функцію дистанційного державного контролю. Він в себе включає постійне отримання та аналіз інформації про діяльність суб'єктів надання публічних послуг з використанням методів дистанційного контролю, у тому числі застосування спеціальних технічних засобів. Призначення моніторингу передбачає підвищення якості послуг. Здійснюючи моніторинг, виробляється стратегія, спрямована на організацію взаємодії органів управління. Належна організація діяльності ЦНАП передбачає компетентність адміністраторів у всіх адміністративних послугах, що надаються через ЦНАП та організаційне забезпечення, в окремих випадках і фінансове важливе. Варто відзначити, що моніторинг сприяє вдосконаленню економічного потенціалу як окремо взятої ОТГ, так і країни в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни

На сучасному етапі розвитку в Україні постали додаткові труднощі для самоврядних територіальних громад, які, зумовлені запровадженням у лютому 2022 р. режиму воєнного стану, складною політико-правовою ситуацією в країні, окремими недоліками нормативно-правового регулювання, тощо. Що призвело до того, що всі ЦНАПи наразі мають велике навантаження на послуги [1, с. 44].

Публічне управління, яке з 24 лютого і до тепер вимушене забезпечувати безперебійне функціонування держави, яка знаходиться в умовах війни є наразі однією з найголовніших проблем [34, с. 46].

Адже, були ще наявні, ще не розв'язані у повному обсязі проблеми [31]:

- територіальна розпорошеність виконавчих органів створює труднощі;
- процедура надання адміністративних послуг потребує більшої автоматизації процесу надання послуг у виконавчих органах;

- у визначені законодавством терміни послугу неможливо виконати;
- обмежений графік «прийомних годин»;
- вузька кількість способів подання інформації замовникам про послуги;
- відсутність або недостатність інформації про розміщення кабінетів посадових осіб, тощо;

- дуже невеликий відсоток громадян користується електронними засобами зв'язку для одержання інформації, актуальною залишається друкована і особливо візуальна інформація, якої часто не вистачає;

- недостатня взаємодія багатьох виконавчих органів і міської ради, тощо.

Декілька років існування ТГ посилили місцеве самоврядування – на

початок війни, що вони виявилися підготованими, та вдало пройшли краш-тест. І, саме здійснення реформи децентралізації дало можливість нашим людям тай країні в цілому вистояти на початку повномасштабного вторгнення та успішно протистояти ворогу ці складні роки війни [35].

Передача більшої кількості повноважень органам місцевого самоврядування сприяє наданню послуг різним основних групам, підготовці зручних приміщень і формуванню належної інфраструктури надання послуг, зокрема в новостворених ОТГ, що забезпечує наближення адміністративних послуг до замовників. Саме від бачення й участі керівництва оргів місцевого самоврядування залежить позитивний результат і якість послуг [36, с. 158].

Розвиток і вдосконалення системи надання адміністративних послуг впливає на формування оптимальної мережі ЦНАП і є одним з основних пріоритетів процесу децентралізації. В останній час ситуація в Україні щодо надання адміністративних послуг поступово змінювалася на краще [36, с. 158].

Відтак, розпочата росією військова агресія проти нашої країни безумовно коригує плани майбутнього вітчизняного державного будівництва, які передусім спрямовуються на відсіч агресора [1, с. 44].

Тому, забезпечення та контроль якості публічних послуг потрібно приділяти особливу увагу, адже вони суттєво ускладнюється вище зазначеними подіями що є в країні, а моніторинг щодо їх надання та оцінка якості послуг покращить соціально-економічну ситуацію в СТГ.

Перед нами ставить війна нестандартні виклики: міграцію людей, втрату кваліфікованого персоналу, проблема недостатності надходжень у місцеві бюджети, і як наслідок, потреба заощаджувати на публічних видатках. Існуючий механізм надання адміністративних послуг жодним чином не допомагає органам місцевого самоврядування, адже оплати за надання публічних послуг мізерні. Тому, прослідковується дефіцит ресурсів, який негативно впливає на розвиток сфери надання адміністративних послуг [37].

Важливим у цьому процесі є подолання цих викликів та формування єдиних підходів щодо визначення критеріїв в певному ЦНАП, як от:

максимальний перелік послуг, доступність і якість обслуговування, затверджені та інформаційно висвітлені необхідні документи, підготовлений персонал, максимальне «наближення» послуг до їх замовників [38].

За можливості кожне управління або через відкриття територіальних підрозділів ЦНАП і віддалених робочих місць має надавати адміністративні послуги: для ВПО, соціального характеру, послуги ДРАЦС, а також консультації щодо порядку та місця отримання послуг ДМС, МВС, ПФУ тощо.

Задіяння дієвих механізмів для надання швидких та адекватних відповідей суспільству під час посилення дії внутрішніх та зовнішніх викликів в Україні та у випадку загострення ситуації невизначеності під час війни створить більш сприятливі умови та зменшить ризики і загрози (передбачення, профілактика й сучасні технології реагування).

Існують фактори, що впливають на ефективність та створення спроможних СТГ за умов війни та унеможливають публічного управління перехід на нові етапи розвитку [39, с. 37].

- незавершеність адміністративно-територіальної реформи, процес якої почався ще до війни та викликав багато питань щодо її обґрунтованості та наслідків на сьогоднішній день;

- плутанина з визначеністю повноважень органів держави, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, громадських організацій в сфері публічного управління, як їх функцій, які співвідносяться.

- корупція, завжди була складною проблемою для нашої країни, а у воєнні часи на неї почали звертали особливу увагу наші закордонні партнери.

Створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни, показало, що останнім часом одним із найважливіших напрямів діяльності місцевих органів влади в Україні стало надання адміністративних послуг. Але, усі ці та інші проблеми, знижують якість їх надання у ТГ. Також за суперечливих умов спочатку пандемії, далі війни, і водночас глобалізації, Україна потрапляє в ситуацію дефіциту як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів, а особливо, людських, економічних, соціальних, безпекових,

трудова, фінансова, особистісна тощо. Тому, необхідне негайне вирішення цієї проблеми завдяки мобілізації існуючих ресурсів щоб забезпечити захист і соціальну безпеку українського суспільства сьогодні.

Тут особливостями їх функціонування в умовах війни є питання кадрового забезпечення висококваліфікованими державними службовцями, питання компетенції управлінської еліти, її мобільності та здатності швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Тому, загострюється потреба в професійних та освічених управлінцях в ОТГ [34, с. 48].

Створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни, закріплено законодавчими вимогами [10]: відкритість і прозорість; оперативність та своєчасність; доступність інформації щодо надання адміністративних послуг; раціональна мінімізація кількості документів і процедурних дій, які є необхідними для отримання адміністративних послуг; доступність та зручність для суб'єктів звернень. Існують ще й системні чинники, які забезпечили ефективну опірність країни під час війни та надалі стали основою для стійкості країни [40, с. 17]:

- децентралізація – широкі повноваження дієздатних громад надали можливість посилити оборонну спроможність держави;

- відкритість держави – високий рівень усталених за попередні роки економічних, політичних, громадянських комунікаційних зв'язків із зарубіжними партнерами дозволили в критичній ситуації війни швидко залучити допомогу міжнародної спільноти в фінансовій (гранти та кредити), господарській (матеріальна допомога), гуманітарній, військовій сферах;

- діджиталізація – досягнутий до початку війни рівень цифровізації сфер державного управління уможливив дієвість органів публічної влади та виконання життєво важливих для функціонування країни обов'язків та інше.

В основі цих процесів першочергово виділяється питання оцифрування послуг та інші новинки, які пов'язані з осучасненням та забезпеченням якості публічних послуг, які допоможуть, визначити нову національну модель місцевого самоврядування, запобігання корупції та інше [1, с. 43].

І це здійснює позитивний вплив на сучасне функціонування публічного управління в Україні, адже проведені раніше децентралізаційні процеси, які забезпечують розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування, надали громадам можливість самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати якість наданих публічних послуг [3, с. 48].

Також в Україні до формування мобілізаційного резерву ОТГ, не залучені належним чином. Адже, раніше ж не було потреби в системі військового обліку, включаючи формування мобілізаційного резерву, переглядати з радянських часів. Навіть функціонування інституту територіальної оборони, тому його формування розпочалося буквально одразу із повномасштабним вторгненням росії в Україну, але воно не внормоване ще досі належним чином, що і зумовлює прийняття нових нормативно-правових актів з цього приводу [41, с. 33].

Тому, в умовах воєнного стану було тимчасово запроваджено спрощену процедуру відбору кандидатів на державну службу [42], завдяки чому забезпечується оперативне призначення необхідних фахівців під час війни і попереджається нестача кваліфікованих кадрів.

В 2022 році Україна продовжувала реформу державної служби, незважаючи на ризики воєнного часу, приділяла значну увагу якості її кадрового складу, оптимізувала процеси відбору і подальшого розвитку компетентностей службовців (стажування в інституціях країн ЄС, впровадження механізмів стимулювання повернення у до воєнну країну і її відбудови, побудові моделі державної служби на основі застосування дистанційних технологій надання адміністративних послуг) [43].

Спроможність України, як уже сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян під час війни на основі європейських стандартів, складається з системи надання якісних та доступних адміністративних послуг.

Наразі істотним є вплив гуманітарних та економічних викликів війни на ситуацію в цих регіонах, передусім на тлі різкого припливу ВПО й дедалі

більшого навантаження на місцеві бюджети. Західні області України, в тому числі і Хмельницька область, з перших тижнів воєнних дій стали регіонами-реципієнтами в результаті війни для внутрішніх міграцій населення [44, с. 28].

У зв'язку зі внесенням змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг через ЦНАП», які значно розширили перелік послуг, що є обов'язковими для надання через ЦНАП, та з метою належного виконання Закону України «Про адміністративні послуги», ЦНАПи Хмельницької області звернулися до суб'єктів надання адміністративних послуг з проханням привести у відповідність інформаційні та технологічні картки /або розробити нові та передати їх в ЦНАПи для подальшої організації запровадження цих послуг через них. Станом на 01.01.2023 перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАПи Хмельницької області, значно збільшено, а також проводиться робота з опрацювання наданої їм інформації.

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

Новими для громад стали питання допомоги ЗСУ, зокрема й територіальній обороні; відновлення територій, постраждалих від бойових дій; забезпечення ВПО; релокація підприємств. Загострилися в умовах війни проблеми наповнення бюджетів, підготовки до наступного опалювального сезону може стати критичним з огляду на: потребу забезпечити теплом ВПО (наразі вони значною мірою розміщені в неопалюваних помешканнях); високі ціни на енергоносії; неможливість чи складність виконання в умовах війни робіт, пов'язаних з модернізацією систем опалення [8, с. 9].

В перші місяці війни було здійснено оперативно певні кроки з прийняття низки законодавчих та нормативно-правових актів, якими зупинено надання базових адміністративних послуг через закриття державних реєстрів, що спричинило значне навантаження на систему, адже саме в базових послугах

зросла потреба громадян в таких умовах [45]. Далі, цю помилку було виправлено і система почала налагоджуватись.

Надання адміністративних послуг адаптувалося вже до умов воєнного стану завдяки наступним урядовим рішенням вирішення яких здійснювалося (зокрема, через мобільний застосунок «Дія»). Швидкі урядові рішення забезпечили стійкість системи СТГ щодо надання адміністративних послуг та продемонстрували змогу реагувати на нові потреби громадян.

Існування спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни, можливе тоді, якщо оцінити якість надання послуг у регіонах та громадах таким чином, щоб швидко визначити загрози, слабкі місця, пропрацювати й ефективно зреалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності і, відповідно, рівня стійкості регіонів і ТГ [44, с. 19].

Забезпечення якості надання публічних послуг як держави, так і окремих її регіонів і ТГ є складовими елементами забезпечення стійкості та безпеки, захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу й національних інтересів України цілком від реальних та потенційних загроз [44, с. 19].

У ЦНАПах як Хмельницької області, так і тих, що розташовані в багатьох територіальних громадах України моніторинг чи опитування проводяться на регулярній основі щодо процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах чи переведення їх в електронний формат. А, також за підтримки міжнародних донорів (профіль допомоги яких – розбудова регіонів, прозорість та підзвітність органів влади, якісні послуги в громадах) є поодинокі дослідження, що проводяться громадськими осередками чи профільними асоціаціями (Асоціація міст України, Центр політико-правових реформ, Громадської мережі публічного права та адміністрації UPLAN, Всеукраїнська Асоціація ОТГ, ін.). Цінність таких досліджень беззаперечно, проте не потребує наявності власних більш глибоких досліджень СТГ чи зініційованих саме на рівні керівництва органів місцевого самоврядування [1, с. 47].

Як на рівні держави, так і на рівні області періодично проводяться відкриті заходи, до яких долучають безпосередньо представників експертного середовища.

Наразі, реалізовано в ЦНАП соціальний проєкт для ВПО «Адвокація, захист та правова допомога внутрішньо переміщеним особам», який діє за підтримки Агентства ООН у справах біженців спільно з Благодійною організацією «Благодійний фонд «Право на захист» [26].

Також важливий напрям роботи щодо інформування ВПО, жителів міської ТГ, представників бізнесу з питань надання адміністративних послуг та інших ПП – «Гаряча телефонна лінія» в ЦНАП Хмельницької області.

У 2022 році отримано доступ та розпочато прийом документів щодо отримання компенсації власникам житла щодо безоплатного проживання ВПО в програмному продукті Мінрегіонбуду «Прихисток» на порталі Дія.

Отже, в умовах повномасштабної війни в Україні ці та інші питання щодо якості ПП відійшли трохи на другий план. Аналіз ключових проблем у сфері публічних послуг як у воєнний, так і довоєнний період часу свідчить про те, що формуючи міцну державу, необхідна така політика забезпечення їх якості, яка буде їй в цьому допомагати. Тобто, необхідним є завершення адміністративно-територіальної та адміністративної реформ, та застосування різних концепцій й управлінських політик.

3.2 Напрями впровадження європейських стандартів публічних послуг

У першу чергу – органи місцевого самоврядування мають мати здатність вирішувати суспільні питання, які належать до їх компетенції, для задоволення потреб населення відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Двоетапний експрес-аналіз офіційних веб-сайтів Хмельницької області територіальних громад, який проведений у період листопад 2021 р. (довоєнний час) та 2022-2024 рр. (воєнний час) засвідчує:

- органи місцевого самоврядування на практиці не проводять (або не висвітлюють на своїх інформаційних порталах, веб-сайтах, Інтернет-сторінках) результати оцінки впливу прийнятих ними рішень у сфері публічних послуг, та й по інших основним напрямом діяльності;

- якщо і проводяться опитування щодо якості публічних послуг, у більшості випадків – це відбувається в ЦНАПах, які працюють в громадах, і до організації та проведення безпосередньо цих процесів органи місцевого самоврядування мають відношення опосередковано і залучені мінімально;

- складно ідентифікувати через відкриту інформацію, що міститься на офіційних веб-сайтах та Фб-профілях органів місцевого самоврядування, перелік конкретних програм та заходів, що затверджені на рівні територіальної громади й покликані сприяти забезпеченню якості публічних послуг в громадах. Таким чином не зрозуміло, які конкретні інструменти і методи визначають горизонтальні та вертикальні зв'язки влади, бізнесу і громадськості у питаннях підвищення якості життя мешканців громад.

На сьогоднішній день, у разі, коли можливість вибору надавача послуг значно обмежена, споживач не може відмовитися від отримання послуги, якщо не задоволений результатом її надання. Зазначена обмеженість вибору означає, що має бути знайдено інший механізм для споживачів для вираження невдоволення якістю надаваних послуг [1, с. 48].

Тим не менш дослідження не може вважатися репрезентативним, щоб ствердно говорити, що така ситуація є в усіх територіальних громадах в Україні. Але, важливо підкреслити той факт, що в умовах обмежених ресурсів, навіть фінансово забезпечені, на перший погляд, громади, фактично не проводять на постійній основі збір даних (моніторинг) проблем, що заважають або перешкоджають надавати якісні публічні послуги в громадах.

Тому, що зростає навантаження на місцеві бюджети внаслідок здійснення гуманітарних заходів: тимчасового розміщення, забезпечення харчування та соціальної підтримки ВПО. У цьому контексті доречно зауважити поступове зменшення надходження закордонної гуманітарної

допомоги (передусім від Словаччини, Угорщини, Німеччини, Австрії та інших країн ЄС), яка активізувалася на початку воєнного вторгнення РФ. Це посилює проблему дефіциту ресурсів громад, потрібних для надання підтримки ВПО.

Враховавши взаємодію між якістю отриманих публічних послуг і довірою до ОМС, можна говорити про те, що проблеми забезпечення доступності та якості ПП мають зв'язок з іншими сучасними викликами та займають провідне місце в розвитку територіальної громади. Їх оперативне вирішення, безумовно, є досить складним і потребує науково-методологічної підтримки.

Адже, що в ЦНАПах, що розташовані в багатьох територіальних громадах України моніторинг чи опитування проводяться на регулярній основі (цим самим виконуючи вимоги Закону України «Про адміністративні послуги» [6]), але результати хоч і оприлюднюються, детально аналізуються тільки керівництвом тієї установи, в якій і були проведені. Також, результати опитувань у в ЦНАП жодним чином не акумулюються і не презентуються на рівні керівництва територіальної громади, що є певною проблемою, адже окремі питання стосуються не тільки побудови пандусів для осіб з інвалідністю, облаштування зручної зали очікування з дітьми в ЦНАПі чи установки кулера з водою, а набагато глибші - й напряду стосуються процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах чи переведення їх в електронний формат.

Ще погоджуємося з думкою, що сьогодні «відсутня сформована доктрина державної трансформаційної політики у сфері цифровізації адміністративних послуг» та «незважаючи на формування та прийняття країнами ЄС, національна політика цифрової трансформації адміністративних послуг України не має єдиної системи правового регулювання, а тому є не досить ефективною» [46, с. 14]. Потрібно доповнити, що дане твердження цілком відповідає ситуації в цілому у сфері публічних послуг в Україні, про ефективність якої на рівні територіальних громад важко зробити висновок, через відсутність відповідних досліджень.

Вбачаємо у цьому важливу проблему, оскільки одна справа – декларування політичними лідерами і місцевими депутатами ідей людиноцентризму чи ціннісних аспектів служіння жителям громад як обов’язкових складників сервісизації діяльності органів місцевого самоврядування, інша справа – наскільки ці аксіологічні постулати відповідають дійсності – тобто закріплені юридично в цих же територіальних громадах у вигляді положень, статуту, регламентів надання публічних послуг й забезпечення їх якості, стандартів якості та / чи систем менеджменту якості (типу ISO, ін.).

Тут, візьмемо до уваги європейський досвід щодо оцінки якості публічних послуг. Яке складається з трьох основних компонентів: оцінка якості та ефективності публічних послуг споживачами; оцінка ефективності функціонування системи надання публічних послуг працівниками, які безпосередньо надають ці послуги; оцінка якості та достатності ресурсного забезпечення надання публічних послуг. Фактично мова йде про запровадження ще одного важливого компонента, а саме - експертного оцінювання, яке полягає в тому, що фахівець шляхом інтерв’ювання, анкетування, експертиз спонукає носія інформації до усвідомлення, структуризації та формалізації своїх знань. Тобто, присутнє незалежне оцінювання професіоналом (незалежні інспекції, ОТГ, батьківські комітети тощо), який не працює у контролюючих структурах [4, с. 960].

Підкреслимо, що в умовах обмежених ресурсів, навіть фінансово забезпечені, на перший погляд, громади, фактично не проводять моніторинг проблем, що заважають або ж перешкоджають чи навпроти допомагають надавати публічні послуги, що безумовно впливає на їх якість в громадах та унеможлиблює їх поліпшення. Тому, доцільно постійно піднімати питання щодо врахування кращих практик концептуальних моделей, що пройшли апробацію в ЄС і мають певну систему стандартів якості [1, с. 44].

З іншого, в умовах сучасних викликів за відсутності стратегічного мислення керівників на рівні органів місцевого самоврядування та проведення системних кроків щодо поліпшення якості публічних послуг, у тому числі

адміністративних/соціальних, у середньо- та довгостроковій перспективі є ризик виникнення труднощів із забезпеченням якості публічних послуг на рівні територіальних громад в Україні.

Також, завдяки їх розгалуженості рослуг, ОТГ мають обов'язково враховуватися співвідношення між визначеними завданнями, досягнутими результатами та витратами, спрямованими на забезпечення цих результатів [4, с. 958].

Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел в галузі публічного управління та адміністрування, а також виступів окремих міжнародних експертів на різних комунікаційних майданчиках (конференціях, симпозіумах) дозволяє зробити два ключові висновки.

З одного боку, за умов раціонального використання наявних в органів публічної влади ресурсів (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) буде спроможність забезпечувати якісні, доступні публічні послуги на будь-якому рівні (державному, регіональному чи місцевому), що виступає мірилом ефективності їх роботи. Автори Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, говорять, що «створення умов для ефективного використання ресурсного потенціалу, усунення основних диспропорцій, застосування територіального маркетингу сприятиме максимальному наближенню послуг до населення, підвищенню спроможності територіальних громад та їх представницьких органів до вирішення питань місцевого значення власними силами» [47, с. 7].

Власне процес добровільного ОТГ успішно завершився в Україні, тим не менш ресурсний потенціал окремої територіальної громади важливий, адже співпраця суміжних та не пов'язаних географією ОТГ опосередковано вказує на можливість/ спроможність тієї чи іншої громади вносити зміни до системи якості публічних послуг всередині громади в цілому та/чи на окремих її підприємствах та інституціях, що надають ці публічні послуги мешканцям громад [1, с. 45].

Досвід країн ЄС говорить, що там створено розгалужену інфраструктуру надання публічних послуг: різні центри доступу, телефонні та консультаційні центри, офіси, що надають адміністративні послуги за принципом «одного вікна». Зворотний зв'язк там проводиться, як моніторинг оцінки якості послуг, що надаються; вивчається громадська думка споживачів; здійснюються регулярні опитування службовців органів публічної влади, використовуючи програмно-цільовий підхід. Акцент перенесено з витрат і ресурсів на наслідки та результати. У Великій Британії, Франції, Німеччині, Іспанії, Голландії, Бельгії, інших країнах ЄС використовують системи показників ефективності діяльності органів публічної влади [11, с. 127].

У них досвід відносин держави з фізичними та юридичними особами щодо надання та отримання публічних послуг розглядають у призмі розвитку інформаційних і комунікаційних технологій, але і крім них йде постійне вдосконалення стандартів надання публічних послуг, і використання принципу зворотного зв'язку зі споживачем, що дозволяє простежити та водночас оцінити якість послуг. Оцінювання якості надання адміністративних послуг у Польщі базується на впровадженні системи управління якістю в органи влади [11, с. 127].

Подальші шляхи вдосконалення системи забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах України пов'язані з проблемою зловживання з боку органів місцевого самоврядування, тому необхідним є здійснення державного контролю або нагляду за правомірністю рішень і дій органів місцевого самоврядування. Так, у ст. 8 Європейської хартії місцевого самоврядування допускається запровадження адміністративного контролю за органами та посадовими особами місцевого самоврядування. Водночас у цій статті Хартії зазначається, що будь-який адміністративний нагляд за органами місцевого самоврядування може здійснюватися тільки згідно з процедурами та у випадках, передбачених конституцією або законом [48].

Безумовно, в умовах повномасштабної війни в Україні ці та інші питання щодо якості публічних послуг відійшли на другий план. Водночас важливо не

допустити зміщення акцентів та спрощення вимог і стандартів до якості публічних послуг в ТГ, які не перебувають у тимчасовій окупації, і мають навпаки – швидко переорієнтувати свою роботу під умови воєнних реалій. У період післявоєнної відбудови на всій території України процес забезпечення якісних, доступних публічних послуг особливо потребуватиме від ОМС диференційовано підходити до забезпечення якості публічних послуг на де-окупованих територіях та своєчасно реагувати на потреби або запити жителів ТГ, а не суб'єктів, що надають публічних послуг, тобто їх надавачів [1, с. 50].

Аналіз ключових проблем у сфері публічних послуг як у воєнний, так і довоєнний період часу свідчить про те, що формуючи політику забезпечення їх якості варто, у першу чергу, необхідно залучати до таких ідей та пропозицій основних стейкхолдерів, таким чином результатом такої співпраці можуть бути [1, с. 50]:

- заходи з підвищення рівня комфорту в ЦНАПах (місця очікування, пандуси, кімнати для дітей відвідувачів ЦНАПів);
- вирішувати кадрові аспекти (сертифікація та оцінювання державних службовців чи посадових осіб, підвищення професійного рівня, наприклад, стандартизація їх роботи чи окремих послуг).

Проаналізувавши інформацію з відкритих джерел за 2022-2024 роки можемо констатувати, що періодичність заходів, перелік питань і тематика, винесена на обговорення органами місцевого самоврядування, досить вузька, проте формат заходів та коло залучених осіб до заходів, дозволяє, узгодити національні пріоритети і регіональні або місцеві програми та проекти, спрямовані на розбудову територій, післявоєнне відновлення та розвиток ОТГ.

Так, у 2024 році відбулась робоча зустріч директора Хмельницького обласного центру зайнятості В. Бандирського та начальника управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради О. Хохлова. Вони, обговорили усі питання щодо консолідації зусиль служби зайнятості та ЦНАП при наданні послуг учасникам бойових дій, шукачам роботи, допомоги ВПО, а також - інформування переселенців щодо проектів підтримки, які діють у

регіоні їх проживання, і відповідно, отримання мікрогрантів для створення або розвитку бізнесу. Даними послугами все бідше задовільнили населення, особливо, професійна компетенція працівників полегшує їх отримання.

З 20 березня цього ж року працює “Єдина ветеранська лінія”, для підтримки ветеранів та ветеранок війни, членів їхніх сімей та родин загиблих Захисників і Захисниць України. Це спеціальна телефонна лінія для надання консультацій та підтримки для даних верств населення. Її запущено командою Мінветеранів спільно з Червоним Хрестом України у тестовому режимі [49].

Таким чином в результаті синергії зусиль реалізовується сповна й головна ідея й технологія партисипативної демократії - наближення мешканців територіальних громад до прийняття управлінських рішень, які пов’язані з забезпеченням якості публічних послуг і в цілому впливом на рівень людського розвитку в ОТГ.

У сфері адмінпослуг дійсно зроблено багато, а якість зросла в рази. Попри це є виклики, які необхідно подолати й забезпечити людям комфортні умови. Україна прагне стати сервісною державою. Якісні адміністративні послуги будуть її обличчям. Тому, необхідно приводити українське законодавство у відповідність до Закону «Про адміністративну процедуру» [25] від 2022 року. Він повинен забезпечити баланс між такими гілками: інтересами громадян, суспільства та обов’язками держави. З ухваленням даного Закону, відбувся новий етап у взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом. Загальні правила прискорять ухвалення рішення та оптимізують комунікацію людини з публічною адміністрацією. Побажання до процедури взаємодії: вона має стати більше уніфікованою, ефективною, прозорою, орієнтованою на потреби громадян і бізнесу. Запровадивши загальну адміністративну процедуру ми наближаємо Україну до стандартів ЄС, тому що подібні закони діють у всіх державах-членах ЄС, як невід’ємна частина «права на належне адміністрування».

Варто зазначити, що місцеве самоврядування все частіше має застосовувати вказаний Закон у сфері надання адміністративних послуг. Так, ці повноваження все більше передаватимуться на місця. А, от центральні органи виконавчої влади вже звертатимуться до нього переважно при інспекційних перевірках, яких, як правило не вистачає, і саме на них покладені функції у публічної адміністрації [50].

Необхідно, щоб в Україні дотримувалися базових прав людини у процесі прийняття індивідуальних адмінактів. Які, прописані зокрема у Хартії основоположних прав ЄС [51] – право бути вислуханим перед прийняттям несприятливого щодо себе рішення, бути ознайомленим із матеріалами справи, тощо, – закріплені й на рівні національного законодавства в кожній країні ЄС. Тобто, у відповідних актах, що регулюють загальну адміністративну процедуру. Завдяки цьому механізму поліпшується інвестиційний клімат, покращується якість послуг, усі працюють за єдиними правилами.

Варто зазначити, що більшість ЦНАПів доволі успішно налагодили свою роботу в умовах воєнного стану та відновили доступ до державних реєстрів для надання базових адміністративних послуг громадянам. Низка ЦНАПів, попри відновлення доступу до державних реєстрів, досі мають недостатньо повні пакети базових адміністративних послуг для надання громадянам у своїх офісах. Особливо це стосується адміністративних послуг соціального характеру, зокрема послуг для ВПО, та пенсійних послуг.

Отже, наші пропозиції полягають у тому, щоб запровадити таку модель надання адміністративних послуг, які будуть надаватися в одному місці, офісі, у максимально комфортних умовах, у ЦНАПах. Також, проведені нами дослідження є актуальними і показують, що також послуги мають включати ще більше соціальний характер та бути комфортно наданим для громадян. Адже, за час воєнних дій у багатьох громадах з'явилися потреби в нових послугах, яких не було в переліку до війни.

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі нами розглянуто сутність проблеми забезпечення якості і доступності публічних послуг на рівні територіальних громад в Україні, окреслено формування ефективного місцевого самоврядування, визначено ефективні рішення та напрямки щодо подолання проблем на шляху до впровадження ЄС стандартів публічних послуг. Так, В межах даного дослідження отримані нами результати експрес-аналізу дають змогу говорити, у першу чергу, про відсутність серйозних досліджень на рівні ТГ, як за сферами надання публічних послуг (де моніторинг та оцінка відбуваються окремо щодо, приміром, адміністративних, соціальних чи інших послуг); так і в розрізі запитів різних категорій громадян – тобто ПП, що надаються так званім цільовим групам (особам з інвалідністю, ВПО, військовим та членам їхніх сімей чи родин загиблих воїнів, інше).

1. Розкрито сутність та основний зміст надання публічних послуг у територіальних громадах. Публічними є послуги всіх видів, що надаються публічним сектором або іншими суб'єктами під відповідальність публічної влади і за рахунок публічних коштів, а суб'єктами надання адміністративних послуг є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, ЦНАП. Важливо, щоб ця діяльність була системною і систематичною. Ключовим аспектом є формування такої системи оцінювання, яка б охоплювала декілька інструментів і за якої до процесу оцінювання залучалися б усі зацікавлені сторони – стейкхолдери.

2. Визначено законодавче підґрунтя реалізації місцевої політики забезпечення якості і доступності публічних послуг. Одним із ключових напрямів є організація зворотного зв'язку з громадянами, які отримують державні послуги. Тому, затверджено Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг та та порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг. Зазначені Порядки запроваджують єдині підходи до збору, оброблення, узагальнення інформації

про проведення моніторингу та оцінки в системі надання публічних послуг. Також, влада приводить українське законодавство у відповідність до Закону «Про адміністративну процедуру» від 2022 року, який має забезпечити належний баланс між інтересами громадян, суспільства та обов'язками держави. У цьому Законі «функції публічної адміністрації» визначені через «надання адміністративних послуг та здійснення».

3. Зроблено оцінку забезпечення якості надання публічних послуг. Адже, одним із визначальних чинників процесу створення ефективних ЦНАП та підвищення якості надання адміністративних послуг є особиста зацікавленість керівництва органів місцевого самоврядування. Для реального виявлення стану справ у сфері надання послуг необхідно періодично проводити їх оцінювання. Тому актуальним стає запровадження в практичну діяльність органів влади ефективної методології проведення моніторингу та контролю за якістю надання послуг.

4. Зроблено діагностику процесу забезпечення якості і доступності публічних послуг в ТГ. Забезпечення якісного надання адміністративних послуг вимагає проведення постійного моніторингу та контролю роботи суб'єктів надання адміністративних послуг. Вирішення наявних проблем можливе завдяки наявності в деяких структурних підрозділах: постійного і періодичного подання інформації про свою діяльність в ЗМІ і серед певних категорій громадян і суб'єктів господарювання; вміння надати якісну консультацію громадянам посадовими особами; автоматизація процесу проходження документів щодо надання послуг, контролю і їх ідентифікації. Так, процедура проведення оцінки якості надання адміністративних послуг ЦНАП Хмельницької міської ради полягала в тому, щоб: забезпечити комфортні умови надання послуг прийом відвідувачів; на вході до приміщення Управління розташовано рецепцію, де здійснюється первинна робота з відвідувачами, їх загальне інформування та консультування, з метою організації порядку обслуговування запроваджено електронну систему управління чергою; створити прийом громадян, щоб здійснювався згідно

вимог Закону України «Про адміністративні послуги», на основі узгоджених рішень управління; працівники Управління постійно працюють над підвищенням свого професійного рівня, вдосконалюють і розвивають вміння необхідні для ефективного надання адміністративних послуг.

5. Проаналізовано створення спроможних самоврядних територіальних громад за умов війни. В останій час, шляхи вдосконалення системи забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах України пов'язані з різними проблемами: необхідність дерегуляції та адміністративного спрощення, тобто загальне скорочення кількості адміністративних послуг; децентралізація базових адміністративних послуг, тобто делегування їх органам місцевого самоврядування; впорядкування відносин з оплатою адміністративних послуг та подолання корупції. А, у роки війни додалися й інші. В таких умовах в Україні ці та інші питання щодо якості ПП не можуть відходити на другий план. Так важливо не допустити зміщення акцентів та спрощення вимог і стандартів до якості ПП в ТГ. Було здійснено оперативні певні кроки з прийняття низки законодавчих та нормативно-правових актів, якими врегульовано надання базових адміністративних послуг, адже саме в базових послугах зросла потреба громадян в таких умовах. Тому, надання ПП адаптувалося вже до умов воєнного стану завдяки таким урядовим рішенням, особливо як: мобільний застосунок «Дія». Швидкі урядові рішення забезпечили стійкість системи ТГ щодо надання ПП та продемонстрували змогу реагувати на нові потреби громадян.

6. Визначено напрями впровадження європейських стандартів ПП. Перш, за все не проводяться моніторинг проблем, що заважають або ж перешкоджають чи навпроти допомагають надавати публічні послуги. Наприклад, зловживання з боку органів місцевого самоврядування, тут необхідним є здійснення державного контролю або нагляду за правомірністю рішень і дій органів місцевого самоврядування. Це не лише раціональне використання наявних в органів публічної влади ресурсів. Для формування політики забезпечення їх якості варто також залучати стейкхолдерів, для:

підвищення рівня комфорту в ЦНАПах (місця очікування, пандуси, кімнати для дітей відвідувачів ЦНАПів); вирішення кадрових аспектів (сертифікація та оцінювання державних службовців чи посадових осіб, підвищення професійного рівня, наприклад, стандартизація їх роботи чи окремих послуг). Також, потрібним є досвід країн ЄС, де відносини держави з фізичними та юридичними особами щодо надання та отримання публічних послуг розглядають, як відносини послуги і одержувача послуги. Де, присутній є розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, постійне вдосконалення стандартів надання публічних послуг, а також використання принципу зворотного зв'язку зі споживачем.

Отже, загальним напрямом реформ як для урядів європейських країн такі і для ТГ України є підвищення прозорості, ефективності, якості та оперативності надання публічних послуг державою. Критеріями оцінювання таких реформ виступають: сприйняття якості публічних послуг населенням, ступінь керованості публічних органів та ефективність їхньої діяльності, мотивація публічних службовців, якість реалізації програм, необхідних для здійснення реформи, значення цілей цих програм для суспільства та їхня несуперечливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакуленко В.М., Кондратенко М. В. Забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах у довоєнний і воєнний час в Україні. Наукові перспективи (категорія «Б»). 2023. № 9 (39). С. 41-51. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6498/6531>.
2. Kondratenko M. Проблема забезпечення якості і доступності публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах в Україні. Evropský politický a právní diskurz. Praha, 2019. Svazek 6. 5 vyd. С. 109- 113. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/17.pdf>.
3. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 1. 2023. С. 125-129. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2023/20.pdf.
4. Колтун В. С. Концептуальні підходи до забезпечення якості системи публічних послуг (на прикладі соціальних послуг) / В. С. Колтун, М. В. Кравченко // Актуальні питання у сучасній науці 2023 р. № 9 (15), С. 951-962.
5. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.
6. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>.
7. Мунько А. Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я) / А. Ю. Мунько // Державне управління: удосконалення та розвиток, ДДАУ, 2020. – № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1714>.
8. Забезпечення надання якісних адміністративних послуг в органах

публічної влади в Україні. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/3d20b63a1a7123b94b9e1e0c6e68c1e1.pdf>.

9. Щербина Є. М. Характеристика процедури надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Випуск 4. С. 185-189.

10. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 4 липня 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203>.

11. Шийович С. Я. Забезпечення якості публічних послуг / Шийович С. Я. // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – Серія юридична. – 2023. – Вип. 3. – С. 124-131.

12. Клімушин П. С. Методологічні засади забезпечення якісного надання адміністративних послуг / П. С. Клімушин, Д. В. Спасібов // Теорія та практика державного управління. - 2018. - Вип. 1. - С. 39-46.

13. Сидоренко Н. О., Шкурат І. В. Методика оцінки якості надання адміністративних послуг центральними органами виконавчої влади України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 24. С. 30-33.

14. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1678-18>.

15. Веб-портал електронних послуг «Дія - державні послуги онлайн». Офіційний сайт. URL: <https://diia.gov.ua/>.

16. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Ярема О. Г. Інформаційне право України: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 416 с.

17. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 грудня 2019 року № 1137. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP191137?an=178>.

18. Малетич М. М. Стратегія реформування державного управління

України на 2022-2025 роки: вплив на місцеве самоврядування / М. М. Малетич // Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. пр. Вип. 91 / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. – Одеса: Гельветика, 2021. – С. 115-122.

19. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

20. Конституція України: Верховна Рада України від 28 червня 1996 року № 30. Ст. 141. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print>.

21. Про затвердження Порядку здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також за цільовим використанням коштів: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.07.2021 р. № 781. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2021-%D0%BF#Text>.

22. Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг: Постанова КМУ від 01.06.2020 року № 449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF#Text>.

23. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі: Закон України від 03.11.2021 р. № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-IX#Text>.

24. Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>.

25. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203>.

26. ЦНАП Хмельницької міської ради: офіц. сайт. URL: <https://cnap.khm.gov.ua/?start=45> (дата звернення: 20.02.2024).

27. Аналіз виконання бюджету Хмельницької міської територіальної громади. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/informaciya-pro-vykonannya-byudzhetu-hmelnyckoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-za-2023-0>.

28. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 рр.: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.

29. Одінцов О. М., Ільченко Н. В., Ляшов Д. О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2021. Випуск 60. С. 41-51.

30. Концепція поліпшення якості надання адміністративних послуг Центру надання адміністративних послуг в місті Хмельницькому (ЦНАП). URL: <file:///C:/Users/ThinkBook/Desktop/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%B8/%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0/1%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%85%D0%BC.pdf/>.

31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (Редакція станом на 24.11.2021) / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

32. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T031160?ed=2022_11_03.

33. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності пункту рішення міської ради: Рішення сесії Хмельницької міської ради від 21.12.2023 р. № 32. URL: <http://surl.li/nsanj>.

34. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану:

питання ефективності: Науковий журнал (Публічне управління і адміністрування в Україні) / А. В. Миколук // ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2022. № 29. С. 45-49.

35. Децентралізація та дотримання законодавства: чому потрібен адміністративний нагляд за рішеннями місцевих рад: Укрінформ. 2024 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3845721-decentralizacia-ta-dotrimanna-zakonodavstva-comu-potriben-administrativnij-naglad-za-risennami-miscevih-rad.html>.

36. Князева О. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі) / О. Князева // Актуальні проблеми державного управління. 2021 р. № 2 (83). С. 158-171.

37. Експертне обговорення проблем законодавчого врегулювання питань встановлення плати за надання адміністративних послуг (18 липня 2023 року). URL: <https://hromady.org/ekspertne-obgovorennya-problem-zakonodavchogo-vregulyuvannya-pitan-vstanovlennya-plati-za-nadannya-administrativnix-poslug>.

38. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів / Тимощук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В., Школьний Є. О. та ін. / за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. Київ, 2015. 428 с.

39. Перевалова Л. В. Правові основи організації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану: актуальні проблеми розвитку українського суспільства / Л. В. Перевалова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2023 р. № 1. С. 35-37.

40. Іжа М. М. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану / М. М. Іжа, Л. В. Курносенко // Public Administration and Regional Development. 2023, №19. С. 11-30.

41. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та

механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С 30-35.

42. Відновлення України: Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://recovery.gov.ua/>.

43. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування / І. П. Лопушинський, М. О. Дурман, Т. В. Малахова // Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. 2022 р. № 3 (82). С. 135-144. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>.

44. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. – Київ: НІСД, 2023. – 54 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.

45. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

46. Бегаль Л. А. Оптимізація структури засадничих документів цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг. Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 2 (72). С. 12-19.

47. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. К.: 2017. 107 с.

48. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія від 15.10.1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

49. Експертне обговорення проблем законодавчого врегулювання питань встановлення плати за надання адміністративних послуг (18 липня 2023 року). URL: <https://hromady.org/ekspertne-obgovorennya-problem-zakonodavchogo-vregulyuvannya-pitan-vstanovlennya-platizanadannya-administrativnix-poslug/>.

50. Хартія основоположних прав Європейського Союзу: Хартія від 1.12.2009 року. URL: <https://web.archive.org/web/20100620010339/http://www.>

judicialstudies.unr.edu/JS_Summer09/JSP_Week_1/Pernice%20Fundamental%20Rights.pdf.

51. Школьний Є. Полегшення доступу до адміністративних послуг і підвищення їх якості в умовах війни в Україні: моніторинг роботи Центрів надання адміністративних послуг. Громадська організація Центр політико-правових реформ, 2023 р. URL: <https://par.in.ua/en/information/publications/199>.

Виконав: студент 4 курсу за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання

_____ Даніїл ТРОЦ

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, д.ю.н., доцент

_____ Руслан ЧЕРКАССЬКИЙ

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ