

АНОТАЦІЯ

Гладиш Д. І. Підвищення якості послуг в органах публічної влади. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

Розглянуто теоретичні основи та концептуальні підходи до формування якості послуг, зокрема визначено ключові принципи та методи підвищення ефективності надання публічних послуг. Особлива увага приділена правовим основам забезпечення якості, включаючи міжнародні стандарти та практики, що регулюють процеси надання послуг у публічному секторі, а також сучасним тенденціям цифровізації у цій сфері. Проведено порівняльний аналіз моделей управління якістю послуг у країнах ЄС, зокрема у Франції, Нідерландах, Швеції, Великій Британії, Естонії, Данії та Німеччині, де застосовуються такі інструменти, як європейська модель CAF та стандарти ISO, що сприяють підвищенню прозорості та відповідальності органів влади. Здійснено аналіз якості публічних послуг, зокрема проаналізовано політику держави у сфері надання публічних послуг, розглянуто різні форми та механізми діяльності центрів надання адміністративних послуг, їх завдання та можливості розвитку мережі зазначених установ. Оцінено сучасний стан якості публічних послуг в Україні у контексті європейського досвіду, виокремлено основні проблеми, як-от нестача цифрових ресурсів, обмежений доступ до електронних сервісів та низька інтеграція цифрових технологій на прикладі Рогатинської міської територіальної громади. Здійснено аналіз основних проблем реалізації повноважень центрів надання адміністративних послуг та їх можливі наслідки.

Запропоновано шляхи вдосконалення якості надання публічних послуг в Україні, зокрема додаткові можливості доступу, гармонізація законодавства, забезпечення доступності інформації (доступ англійською мовою), в провадження електронних сервісів (публічні послуги в електронній формі).

Ключові слова: якість послуг, публічне управління, центр надання адміністративних послуг, е-послуги, цифровізація, інноваційні підходи, шляхи вдосконалення.

ABSTRACT

Hladysh Dmytro. Improving the Quality of Services in Public Authorities. – Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master’s Degree in the speciality “Public Management and Administration”. - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The theoretical foundations and conceptual approaches to the formation of service quality are considered, in particular, key principles and methods for improving the efficiency of public service provision are identified. Special attention is paid to the legal framework of quality assurance, including international standards and practices that regulate the processes of providing services in the public sector, as well as to modern trends of digitization in this area. A comparative analysis of service quality management models in EU countries was conducted, in particular in France, the Netherlands, Sweden, Great Britain, Estonia, Sweden, Denmark, and Germany, where tools such as the European CAF model and ISO standards are used, which contribute to increasing transparency and accountability of public authorities. An analysis of the quality of public services was carried out, in particular, the state policy

in the field of providing public services was analyzed, various forms and mechanisms of activities of centers for the provision of administrative services, their tasks and opportunities for developing the network of these institutions were considered. The current state of the quality of public services in Ukraine is assessed in the context of European experience, the main problems are highlighted, such as a lack of digital resources, limited access to electronic services and low integration of digital technologies using the example of the Rohatyn urban territorial community. An analysis of the main problems in the implementation of the powers of administrative service provision centers and their possible consequences was carried out. Ways to improve the quality of the provision of public services in Ukraine are proposed, in particular, additional access opportunities, harmonization of legislation, ensuring the availability of information (access in English), in the implementation of electronic services (public services in electronic form).

Key words: service quality, public administration, administrative service center, e-services, digitalization, innovative approaches, improvement pathways.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1. Дослідження сутності якості послуг в органах публічної влади.....	7
1.2. Формування правових основ якості послуг в органах публічної влади	10
1.3. Аналіз європейського досвіду формування якості послуг в органах публічної влади.....	14
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	19
2.1. Аналіз якості послуг в органах публічної влади в сучасних умовах. .	19
2.2. Оцінка якості послуг в органах публічної влади.....	26
2.3. Проблеми якості послуг в органах публічної влади та шляхи їх вирішення.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та діджиталізації якість публічних послуг стає ключовим фактором довіри населення до органів влади та визначає рівень їхньої спроможності задовольнити потреби громадян. Публічні послуги мають бути швидкими, доступними, прозорими та ефективними, що особливо важливо в умовах сучасних реформ і розвитку електронного врядування в Україні.

Завдання щодо підвищення якості публічних послуг є важливим елементом реалізації державної політики, орієнтованої на європейські стандарти управління та обслуговування населення. Це питання набуває особливого значення на фоні децентралізації та адміністративних реформ, які стимулюють органи влади всіх рівнів впроваджувати нові підходи для покращення надання послуг та забезпечення зворотного зв'язку з громадянами. Таким чином, дослідження шляхів підвищення якості публічних послуг є надзвичайно важливим і актуальним як на теоретичному, так і на практичному рівні.

Крім того, актуальність цієї теми підкреслюється необхідністю підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Якісні публічні послуги сприяють покращенню умов для ведення бізнесу, залученню інвестицій та розвитку соціального капіталу. Успішні практики підвищення якості адміністративних послуг є важливим елементом у забезпеченні сталого розвитку країни та зміцненні інституційної спроможності державних органів. Важливо також зазначити, що підвищення якості публічних послуг дозволяє ефективніше вирішувати соціальні проблеми та сприяє зростанню рівня життя громадян, підвищуючи їхню довіру до влади та сприяючи соціальній

стабільності.

Об'єктом дослідження є якість послуг, що надаються органами публічної влади.

Предметом дослідження є процес підвищення якості публічних послуг шляхом вдосконалення правових основ, оцінки поточного стану та запозичення європейського досвіду.

Мета роботи – дослідити основні напрями покращення якості послуг, що надаються органами публічної влади, визначити ефективні шляхи впровадження європейських стандартів якості та удосконалення оцінки якості послуг для підвищення задоволеності громадян. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та правові аспекти надання послуг органами публічної влади;
- проаналізувати якість наданих послуг органами публічної влади (на прикладі Рогатинської міської територіальної громади);
- розкрити проблеми якості послуг в органах публічної влади;
- визначити пріоритети вирішення проблем якості послуг в органах публічної влади.

Методи дослідження. У дослідженні якості публічних послуг було використано комплексний підхід, орієнтований на принципи об'єктивності, конкретності та системності. Зокрема, метод системного аналізу дозволив вивчити зв'язки між різними складовими процесу надання послуг, що дало змогу оцінити їхній вплив на загальну ефективність управління. Історико-правовий метод допоміг простежити розвиток стандартів якості в державному секторі та порівняти їх із сучасними європейськими підходами. Універсальні методи, такі як аналіз і синтез, забезпечили глибоке розуміння окремих аспектів якості та їх об'єднання в цілісну картину. За допомогою моделювання вдалося

розробити оптимальні моделі надання публічних послуг із врахуванням міжнародного досвіду. Спостереження і порівняння українських і європейських практик дозволили ідентифікувати проблемні аспекти та можливості для вдосконалення. Також застосовувалися опитування громадян, що допомогло визначити основні запити й очікування щодо якості послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки роботи можуть бути використані під час розробки та вдосконалення нормативних документів, що регулюють діяльність органів публічної влади, а також у процесі реформування системи публічних послуг для досягнення високих стандартів якості. Висновки можуть бути застосовані у навчальних закладах для вивчення публічного управління, менеджменту та при підготовці аналітичних матеріалів для органів державної влади.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 48 сторінок, з них основного тексту – 40 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 63 найменувань, з них 15 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Дослідження сутності якості послуг в органах публічної влади

Термін «послуга», що застосовується в нормативно-правових актах для регулювання суспільних відносин, використовується у словосполученнях публічна, державна або управлінська послуга. Це у свою чергу, призводить до неадекватності розуміння і потребує глибокого вивчення та унормування. Насамперед, це стосується визначення категоріального апарату, оскільки надання послуг здійснюється в різних напрямках діяльності органів публічної влади [23, с. 74].

Впровадження доктрини публічних послуг вимагає визначення цього поняття, уточнення його ознак та співвідношення з іншими категоріями. Мета запровадження публічної послуги – це забезпечення реалізації громадянами своїх конституційних прав та створення системи управління, яка служитиме інтересам громадян.

Доктрина публічних послуг базується на концепції служіння держави суспільству, орієнтуючись на задоволення потреб особи за її зверненням. У ширшому значенні публічні послуги включають також звернення до органів влади для виконання певних обов'язків, наприклад, подання звітів до податкових органів, що має відбуватися за єдиними стандартами надання послуг [15, с. 77].

Публічні послуги – це послуги, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування у рамках їхніх владних повноважень. Характерні ознаки публічних послуг включають:

- 1) надання за зверненням приватної особи; діяльність, як-от перевірки або інспекції, до таких послуг не належить;
- 2) забезпечення умов для реалізації прав приватної особи, зокрема реєстрації, видачі дозволів або ліцензій;
- 3) здійснення через реалізацію владних повноважень як органами виконавчої влади, так і місцевого самоврядування.

Органом влади вважається будь-який суб'єкт, який за законом чи делегуванням здійснює функції публічного управління або місцевого самоврядування, і зазвичай володіє «монополією» на надання певної публічної послуги. Право особи на отримання такої послуги визначається виключно законом. Результатом публічної послуги є правовий акт органу, який задовольняє звернення конкретної особи – споживача цієї послуги [25, с. 490].

Формальною ознакою публічної послуги є наявність спеціального правового регулювання її надання, і право особи на цю послугу має бути закріплене законом. Однією з важливих ознак є можливість для приватних осіб на свій розсуд користуватися результатами наданих послуг, хоча рішення часто супроводжується певними обов'язками. Наприклад, після реєстрації як суб'єкта підприємницької діяльності особа зобов'язана ставати на облік та подавати звіти або звертатися для скасування реєстрації. Другорядною ознакою є типовість послуг, що часто надаються в «універсамах послуг» і не потребують особистого спілкування [43, с. 117].

Публічна послуга – це діяльність органу влади, спрямована на юридичне оформлення умов для реалізації прав та інтересів фізичних або юридичних осіб,

що здійснюється за їхньою заявою. Проект Адміністративно-процедурного кодексу України визначає послугу як результат дій органу влади, що підкреслює цілісність послуги. Однак не кожне звернення, наприклад, пропозиції або петиції, є публічною послугою, оскільки не стосується суб'єктивних прав заявника. Також скарги не відносять до послуг, оскільки їхній розгляд пов'язаний із задоволенням попередньої заяви. Публічні послуги багатогранні, що дозволяє їхню різноманітну класифікацію.

Виокремлюється такі підстави класифікації публічних послуг:

1. За змістом публічної діяльності щодо надання публічних послуг:

- видача дозволів (на зайняття окремими видами підприємницької діяльності; на проведення мітингів, демонстрацій; на розміщення реклами та ін.), у тому числі акредитація, атестація, сертифікація;

- реєстрація з веденням реєстрів (реєстрація актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності), у тому числі легалізація суб'єктів (легалізація об'єднань громадян);

- легалізація актів (консульська легалізація документів), нострифікація (визнання дипломів, виданих в інших країнах) та верифікація (встановлення достовірності сертифікатів про походження товарів з України);

- соціальні послуги – визнання певного статусу, прав особи (призначення пенсій, субсидій).

2. За рівнем встановлення повноважень щодо надання публічних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:

- публічні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади);

- публічні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);

- публічні послуги зі „змішаним» регулюванням (коли водночас здійснюються централізоване і локальне регулювання).

3. За предметом (характером) питань, за розв'язанням яких звертаються особи до публічних органів: підприємницькі (або господарські); соціальні; земельні; будівельно-комунальні; житлові та ін.

4. За критерієм платності публічні послуги можуть поділяти на: платні; безоплатні для особи [4, с. 25].

Отже, публічна послуга – це діяльність органів влади, спрямована на реалізацію прав фізичних та юридичних осіб за їхньою заявою. Доктрина публічних послуг має на меті забезпечення доступу громадян до своїх прав через послуги, регульовані правовими актами. Ознаки публічної послуги включають надання на основі звернення, юридичне забезпечення прав та наявність спеціального правового регулювання. В Україні публічні послуги поділяються за змістом діяльності (видача дозволів, реєстрація, легалізація, соціальні послуги), рівнем регулювання (централізоване, локальне, змішане), характером (підприємницькі, соціальні, земельні тощо), та критерієм платності (платні та безоплатні).

1.2. Формування правових основ якості послуг в органах публічної влади

Однією з найактуальніших проблем у регуляторному полі країни залишається сфера правового регулювання діяльності органів публічної влади. Її розв'язання стало одним із основних мотивів для активізації реформування системи органів публічної влади.

1998 рік став роком початку проведення публічної реформи, в результаті якої мала сформуватися якісно нова модель публічного управління. Підтвердженням цього слугував Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції публічної реформи в Україні» від 22.07.1998 року №810/98. Саме в цій Концепції визначалася мета реформи – формування системи державного управління, яка стане близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння народowi, національним інтересам [3, с. 15].

Передбачалося, що сформована система державного управління повинна мати відповідний рівень витрат на її утримання, що мають бути адекватними фінансово-економічному стану держави. Функціонування такої системи має ґрунтуватися на прозорості, підконтрольності народowi, ефективності. Реалізація прав і свобод громадян, надання їм необхідних публічних (управлінських) послуг покладалася на органи виконавчої влади. В цьому реалізовувалося демократичної, соціальної та правової держави, якою себе проголосила Україна.

При цьому, держава зобов'язана мінімізувати своє втручання в діяльність громадян і бере на себе обов'язок надавати лише ті послуги, які в даний період розвитку країни неможливо знайти на ринку послуг. Вона постійно прагне до регулювання, тобто передачі своїх функцій механізмам ринкової саморегуляції і недержавним інституціям [40, с. 159].

Важливим актом щодо реформування публічного управління була прийнята Кабінетом Міністрів України в 2016 році Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Цей акт по суті визначив нові основні орієнтири та засади у проведенні реформи. Зокрема, метою цієї Стратегії стало створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримуватимуть якісні та доступні публічні послуги за зручними процедурами.

Прийнято значну кількість правових актів різної юридичної сили (закони та підзаконні нормативно-правові акти) у цій сфері. Перш за все, до цієї системи слід віднести Конституцію України від 28.06.1996 року №254к/96-ВР, яка в ст. 6 визначає, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України [18]. Ч. 2 ст. 19 Основного Закону передбачає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Крім цього, в Конституції України визначені основи організації та функціонування органів виконавчої влади. Ці положення стосуються й діяльності центральних органів влади, що здійснюють управління у досліджуваній сфері.

Так, саме Кабінет Міністрів України здійснює свою діяльність для забезпечення реалізації інтересів народу України. В основі цього першочерговим завданням є виконання законів України, актів Президента України, вирішення питань державного управління в різних сферах. Кабінет Міністрів України здійснює постійний контроль за виконанням органами виконавчої влади законодавчих актів, реалізує заходи, спрямовані на усунення недоліків у функціонуванні цих органів. Така діяльність Кабінету Міністрів України на практиці підкріплена наявністю певної системи законодавчо закріплених завдань, повноважень та компетенції. Акти Кабінету Міністрів становлять чи не основну частину правової бази у сфері надання міграційними органами публічних послуг.

Правові засади механізму надання публічних послуг закріплені й іншими центральними органами виконавчої влади. Зокрема, наказами Міністерства

внутрішніх справ України: «Про затвердження Правил розгляду заяв та оформлення документів, необхідних для вирішення питання про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, втрату і позбавлення статусу біженця та додаткового захисту і скасування рішення про визнання особи біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту» від 07.09.2011 року №649, «Про затвердження Тимчасового порядку оформлення і видачі паспорта громадянина України» від 06.06.2019 року №456 та інші.

Окремі аспекти механізму надання публічних послуг регулюються наказами ДМС: «Про затвердження інформаційних і технологічних карток надання публічних послуг ДМС» від 46 11.03.2013 року №38, «Про затвердження класифікаторів публічних послуг, продукції і документів, що використовуються для оформлення публічних послуг, адміністративного збору, що включає вартість публічної послуги, вартість бланка документа та його персоналізацію» від 03.11.2016 року №280, «Про затвердження Класифікаторів» від 29.08.2019 року №231 та іншими.

За останні п'ять років, тобто у період з 2019 по 2024 роки в Україні було прийнято низку важливих законодавчих актів, спрямованих на підвищення якості послуг в органах публічної влади. Серед них:

1. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» визначає особливості надання публічних послуг в електронній формі, запроваджує нові терміни та встановлює порядок отримання та оформлення результатів таких послуг.

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг» уточнює положення попереднього закону, зокрема, визначає перелік суспільних відносин, на які не розповсюджуються його вимоги, та змінює підхід до визначення принципу надання публічної послуги за замовчуванням.

3. Указ Президента України «Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних публічних послуг» зобов'язує Кабінет Міністрів України забезпечити визначення та впровадження єдиних вимог до надання публічних послуг, переведення окремих послуг в електронну форму та впровадження механізмів контролю за їх наданням.

4. Стратегія розвитку системи соціальних послуг в Україні на період 2021-2025 років визначає стратегічні напрями, мету та основні завдання державної політики у сфері надання соціальних послуг, спрямовані на підвищення їх якості та доступності.

Ці нормативно-правові акти спрямовані на вдосконалення системи надання публічних послуг в Україні, підвищення їх якості, доступності та ефективності. Таким чином, можна зробити висновок, що на даний час сформована система законодавства, яка регулює механізм надання публічних послуг.

1.3. Аналіз європейського досвіду формування якості послуг в органах публічної влади

Європейський досвід формування якості послуг у публічній владі зосереджується на принципах доступності, прозорості, ефективності та орієнтованості на потреби громадян. У багатьох країнах Європи функціонує комплексна система стандартів якості публічних послуг, яка визначає ключові критерії та показники їх оцінки, а також забезпечує регулярний моніторинг та зворотний зв'язок з громадянами. Ось кілька основних підходів і практик, що застосовуються в Європі, а саме: використання Європейської моделі якості (CAF), впровадження стандартів якості, прозорість та зворотний зв'язок, цифровізація публічних послуг, регулярний моніторинг та оцінювання тощо.

Використання Європейської моделі якості (CAF) – загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) є інструментом, розробленим спеціально для публічних установ з метою покращення якості управління і надання послуг. Ця модель поєднує європейські стандарти якості з практичним підходом, який дозволяє оцінити ефективність роботи державних установ через самооцінювання. Модель CAF підтримує органи влади у встановленні системи управління, зосередженої на постійному вдосконаленні, залученні громадян до процесів, а також прозорому моніторингу результатів.

Модель CAF побудована на дев'яти критеріях оцінювання, які розділені на два блоки: управлінські процеси та досягнення результатів. Управлінські процеси охоплюють питання лідерства, стратегії, управління персоналом і ресурсами, залучення громадян та ефективності процесів. Досягнення результатів стосуються рівня задоволеності громадян, співробітників і впливу на суспільство загалом.

Цей інструмент широко використовується в багатьох європейських країнах, зокрема в Нідерландах, Німеччині, Італії, Франції, і дає можливість ефективно ідентифікувати слабкі місця, забезпечуючи підґрунтя для розробки конкретних заходів щодо вдосконалення. У Німеччині, наприклад, використання CAF в муніципальних органах дозволило значно підвищити прозорість і якість послуг, а в Нідерландах застосування цієї моделі в урядових структурах допомогло скоротити тривалість розгляду адміністративних запитів.

Завдяки CAF органи влади можуть не лише підвищувати свою ефективність, але й створювати більш клієнтоорієнтовані структури, які здатні оперативно реагувати на потреби населення [48; 62].

Впровадження стандартів якості: У країнах ЄС поширене використання системи стандартів якості, таких як ISO 9001, у публічному секторі. Цей стандарт надає органам державної влади методологічні інструменти для

підвищення ефективності управління процесами, що сприяє поліпшенню якості надання послуг. Впровадження ISO 9001 дозволяє структурам у публічному секторі систематизувати свої внутрішні процеси, підвищуючи прозорість та відповідальність перед громадянами. Наприклад, у Франції використання ISO 9001 активно застосовується в муніципальних органах влади, де стандартизація допомагає забезпечити належний рівень обслуговування та надійність в управлінні публічними послугами. Завдяки цим стандартам муніципальні органи Франції підвищили рівень довіри населення до влади та знизили кількість скарг щодо надання послуг.

У Німеччині стандарт ISO 9001 широко використовується як на національному, так і на регіональному рівнях для забезпечення якості в адміністративних процесах. Застосування стандарту в німецькому державному управлінні дозволяє створювати прозорі і зрозумілі процеси, підвищувати відповідальність за надані послуги та сприяти безперервному вдосконаленню внутрішніх операцій. Органи місцевого самоврядування в Німеччині також використовують ISO 9001 для забезпечення якості послуг у таких сферах, як соціальне забезпечення, охорона здоров'я та освіта.

В Італії стандарт ISO 9001 є важливим елементом у підвищенні ефективності місцевих органів влади. Його впровадження в муніципальних адміністраціях дозволяє забезпечити стабільність у наданні послуг, особливо у великих містах, де потреби населення значні й різноманітні.

Завдяки впровадженню ISO 9001 у публічний сектор, європейські держави створюють єдині критерії управління якістю, що підвищує узгодженість процедур на різних рівнях влади і забезпечує стабільність у наданні послуг [55; 52; 54].

Прозорість та зворотний зв'язок: Європейські країни значну увагу приділяють прозорості у наданні публічних послуг, вважаючи її запорукою

довіри між громадянами та державою. Системи прозорості надають громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади, використання бюджетних коштів та процеси прийняття рішень, створюючи можливість контролю та зворотного зв'язку. У Великій Британії, наприклад, запроваджені онлайн-платформи, такі як GOV.UK, що не лише надають доступ до різноманітних державних послуг, але й дозволяють громадянам залишати відгуки та оцінювати якість отриманих послуг. Такий підхід стимулює публічні установи до постійного вдосконалення, оскільки відкритий зворотний зв'язок дозволяє швидко ідентифікувати проблеми та реагувати на скарги громадян.

У Швеції онлайн-платформи, наприклад, через портал Mina meddelanden, також активно використовуються для забезпечення доступу до інформації про діяльність органів влади. Громадяни можуть отримувати сповіщення про новини у сфері державного управління, брати участь в онлайн-опитуваннях щодо якості послуг та залишати свої пропозиції. Така система інтеграції прозорості та зворотного зв'язку дозволяє громадянам відчувати свою причетність до управління і посилює довіру до державних інституцій.

Інші країни ЄС, такі як Данія та Фінляндія, впроваджують прозорість через інформаційні панелі, де громадяни можуть відстежувати реалізацію важливих проєктів, бюджетні витрати та оцінювати ефективність роботи конкретних установ у режимі реального часу. Це забезпечує зручність для населення і сприяє формуванню відповідальності серед органів публічної влади, оскільки дані про їхню роботу стають публічно доступними і підлягають громадському контролю [53; 50; 58; 61].

Цифровізація публічних послуг: Розвиток електронного урядування став ключовим пріоритетом у багатьох країнах Європи, де цифровізація сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Естонія є яскравим прикладом успішної цифровізації: завдяки інноваційній

системі електронного урядування, громадяни країни можуть отримувати майже всі державні послуги онлайн, включно з податковими операціями, реєстрацією бізнесу, медичними записами, онлайн-голосуванням на виборах тощо. Естонська система електронного управління побудована на національній цифровій інфраструктурі, до якої входять е-послуги, єдина система цифрової ідентифікації eID та система обміну даними X-Road, що дозволяє державним установам безпечно обмінюватися даними та забезпечує оперативність обслуговування громадян.

Швеція також активно розвиває цифрові послуги через свою платформу Min myndighetspost, яка об'єднує більшість державних послуг в одному онлайн-сервісі. Це дозволяє громадянам отримувати повідомлення, консультації та послуги без необхідності фізичної присутності, а також спрощує доступ до інформації про свої права та обов'язки.

У Фінляндії проект Suomi.fi забезпечує інтегровану платформу для отримання державних послуг і допомагає в автоматизації взаємодії між державними установами, бізнесом і громадянами. Це значно підвищує ефективність державного управління та знижує адміністративні витрати.

Поширення цифрових послуг сприяє забезпеченню рівного доступу до публічних послуг незалежно від місця проживання, що є особливо важливим для жителів віддалених регіонів. Інші країни ЄС, такі як Данія, Нідерланди та Франція, також використовують цифрові інновації для модернізації адміністративних процесів, що робить їх більш доступними, швидкими та зручними для громадян [51; 57; 59; 60].

Регулярний моніторинг та оцінювання: У Європі систематичне оцінювання ефективності та якості надання публічних послуг є ключовим інструментом для їх вдосконалення. Зокрема, Данія проводить регулярні опитування задоволеності громадян і анкетування, що дозволяють визначати

слабкі місця в обслуговуванні та вчасно вживати заходів для підвищення якості послуг. Важливим є також оцінювання діяльності державних службовців, що допомагає органам влади підвищити професійний рівень і продуктивність працівників. У Нідерландах розроблена система Kwaliteit Overheid для систематичного моніторингу якості державних послуг. Це багатоступеневий процес, що включає оцінку надання послуг у сфері охорони здоров'я, освіти, адмінпослуг тощо. Оцінки використовуються для формування рекомендацій щодо вдосконалення процесів і підвищення рівня задоволеності громадян.

У Німеччині працює програма D115, яка дозволяє громадянам телефонувати за єдиним номером для отримання інформації про будь-які адміністративні послуги. Ця система забезпечує регулярний збір даних про звернення громадян і використовується для оцінки ефективності роботи різних установ. Аналіз зібраних даних дозволяє органам влади коригувати та вдосконалювати послуги на основі потреб населення.

Єврокомісія підтримує країни-члени у розвитку систем оцінювання публічних послуг через ініціативу Digital Economy and Society Index (DESI), яка щорічно проводить аналіз ефективності надання цифрових послуг і впровадження інноваційних технологій у державному секторі. Це дозволяє країнам відстежувати динаміку змін і визначати ефективність впровадження електронних послуг у порівнянні з іншими країнами ЄС [49; 56; 63].

Загалом, європейський досвід підкреслює важливість постійного вдосконалення, прозорості, цифровізації та орієнтованості на потреби громадян у формуванні якісних публічних послуг.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Аналіз якості послуг в органах публічної влади в сучасних умовах

Забезпечення високої якості послуг, що надаються органами публічної влади, є одним із головних критеріїв ефективності їхньої діяльності. В сучасних умовах процеси глобалізації, діджиталізації, зростання вимог суспільства до прозорості та відповідальності державних органів посилюють потребу в реформуванні публічних послуг. У цьому контексті якість послуг визначається такими критеріями:

- доступність та прозорість. Громадяни повинні мати легкий доступ до інформації про послуги, а також можливість взаємодіяти з державними органами через електронні платформи та інші сучасні технології.
- ефективність та швидкість. Публічні послуги мають надаватися у найкоротші строки з урахуванням мінімальних бюрократичних процедур. Електронне врядування дозволяє значно прискорити процеси надання послуг.
- якість зворотного зв'язку. Можливість громадян надавати свої відгуки та пропозиції щодо покращення послуг через різні канали взаємодії з органами влади.
- рівність та недискримінація. Послуги мають бути однаково доступними для всіх категорій громадян, незалежно від їхнього соціального, економічного або етнічного статусу.

- інноваційність. Використання інноваційних підходів і технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, чат-боти для автоматизації процесів надання послуг та покращення їхньої якості [47, с. 18].

Одним із головних завдань є створення зручних і сприятливих умов для отримання громадянами публічних послуг. На сучасному етапі розвитку держави реалізація цього завдання має особливе значення, оскільки якість надання послуг стає показником рівня турботи держави про громадян, її поваги до їхніх прав і гідності [46, с. 111].

Основні принципи державної політики в сфері надання публічних послуг подано на рис. 2.1.

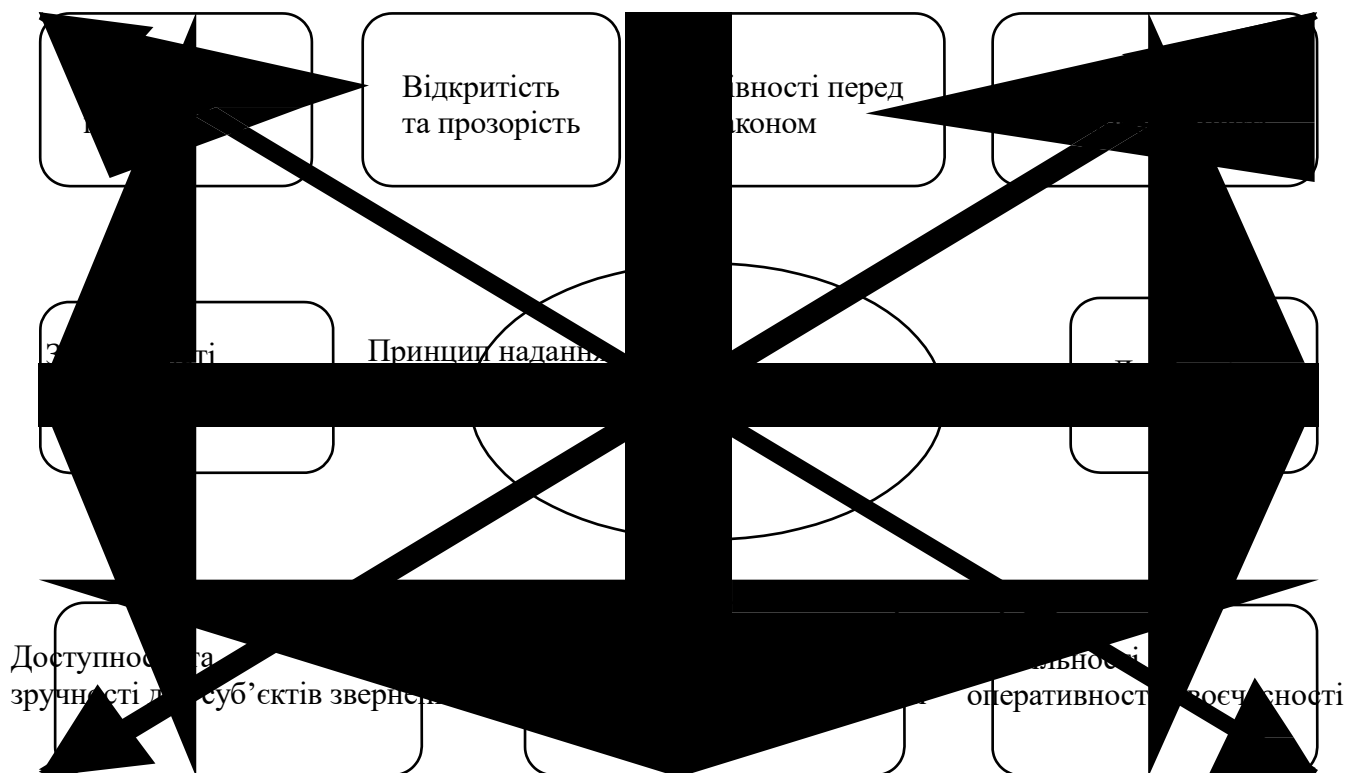


Рис. 2.1. Політика держави у сфері надання публічних послуг

Джерело: [14, с. 21]

При наданні публічних послуг слід враховувати мінімальні стандарти якості та критерії, що важливі для споживача. Визначення стандартів якості

базується на таких критеріях:

1) Результативність – робота адміністративного органу має бути орієнтована на задоволення потреб громадян.

2) Простота – вимоги для отримання послуги повинні бути обґрунтованими й максимально зрозумілими.

3) Оперативність і своєчасність – послуги мають надаватися в чітко встановлені терміни та без затримок, враховуючи потреби громадян у конкретних ситуаціях.

4) Зручність – послуги ЦНАПу повинні надаватися в одному місці, з мінімальною необхідністю зустрічей із представниками органу.

5) Чуйність – пріоритетом є доброзичливе ставлення персоналу до кожного відвідувача, як до важливого клієнта.

6) Відкритість – вся інформація, необхідна для отримання послуги, має бути доступною та зрозумілою, із можливістю консультування щодо процесу надання послуг.

7) Рівність – усі споживачі мають отримувати однаково уважне та доброзичливе ставлення незалежно від їхніх обставин.

8) Справедлива вартість – вартість послуг не повинна перевищувати фактичні витрати на їх надання, забезпечуючи почуття довіри до держави.

Ці принципи спрямовані на створення ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи публічних послуг.

Реформування системи надання публічних послуг через діджиталізацію спрямоване не лише на підвищення ефективності, а й на фундаментальну зміну підходу до взаємодії держави з громадянами. Розвиток діджитал-платформ забезпечує доступність послуг без фізичної присутності в органах влади, дозволяє автоматизувати обробку документів та пришвидшити процес прийняття рішень. Основним завданням реформи стає подолання застарілих

стереотипів щодо роботи державного сектору та впровадження принципів клієнтоорієнтованості. Новий підхід до надання публічних послуг передбачає: спрощення процедур, забезпечення безперешкодного доступу до інформації, високий рівень обслуговування та створення єдиного інтегрованого простору, де громадяни можуть оперативно отримувати рішення та документи.

Ключовим елементом реформи також є впровадження пілотних проєктів, що дозволяють випробувати інноваційні методи у сфері надання послуг. Це включає тестування систем зменшення адміністративного навантаження, спрощення бюрократичних процедур та оновлення нормативної бази для підтримки ефективної роботи електронного урядування. Загальна мета реформи – це створення якісних, доступних та зручних послуг, що економлять час громадян і формують довіру до державних інституцій.

Розширення мережі Центрів надання адміністративних послуг залишається ключовим напрямом реформування системи публічних послуг в Україні. Згідно із Законом України «Про публічні послуги», ЦНАП є постійно діючим підрозділом місцевої адміністрації або органу місцевого самоврядування, який через адміністратора забезпечує надання публічних послуг та взаємодіє з громадянами [36].

ЦНАП може функціонувати у різних формах:

1) Постійно діючий робочий орган – у цьому випадку працівники виконавчих органів, поряд зі своїми основними посадовими обов'язками, виконують функції адміністраторів ЦНАП. Організаційне та матеріально-технічне забезпечення покладається на окремий структурний підрозділ ради, що займається управлінням Центру та забезпеченням його функціонування.

2) Структурний підрозділ виконавчого органу ради – у цьому варіанті весь персонал Центру є частиною штату відповідного підрозділу. До роботи в ЦНАП можуть долучатися працівники інших суб'єктів надання послуг за

рішенням керівних органів. Назва цього підрозділу включає словосполучення «Центр надання публічних послуг».

Загалом, оптимальне розташування та економічна ефективність є важливими факторами при створенні ЦНАП, забезпечуючи зручний доступ для користувачів. Виходячи з аналізу інформацію пропонуємо такі форми ЦНАП (табл. 2.1). Організація роботи ЦНАП передбачає створення умов для надання публічних послуг через адміністратора, який взаємодіє з заявниками. Звертаючись до адміністратора, заявник отримує підтримку в процесі подачі та отримання послуг.

Таблиця 2.1

Основні форми ЦНАП

<i>Форма</i>	<i>Опис</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
ЦНАП у громаді з кількома населеними пунктами	Розташовується в адмінцентрі громади, але за доцільності може бути розміщений в іншому населеному пункті за наявності придатного приміщення, зв'язку з бек-офісом та зручного транспорту для більшості користувачів. За потреби та економічної вигоди можуть бути створені територіальні підрозділи або віддалені робочі місця адміністраторів
ЦНАП у громаді з одним населеним пунктом	Зазвичай знаходиться в одному приміщенні, де надаються основні послуги. У випадку, якщо відстань у межах населеного пункту перевищує 5 км, можливе створення територіального підрозділу або віддаленого робочого місця адміністратора

Мобільний офіс або мобільне робоче місце	Віддалене місце для роботи адміністраторів, що особливо підходить для громад із багатьма невеликими населеними пунктами. Ця модель дозволяє забезпечити доступність послуг для віддалених районів з малим населенням
Терито- ріальний підрозділ ЦНАП	Постійний кабінет у громаді, де один адміністратор працює за графіком, затвердженим місцевою радою. Може знаходитися як в адміністративному центрі, так і в іншому населеному пункті
Віддалене робоче місце адміністратора (виїзний адміністратор)	Адміністратор ЦНАП надає послуги у визначені дні, відвідуючи населені пункти громади для прийому заяв і видачі результатів у спеціально обладнаних приміщеннях. Виїзди здійснюються службовим транспортом, громадським транспортом або власним транспортом
<i>1</i>	<i>2</i>
Віддалене робоче місце адміністратора, у вигляді виїзного адміністратора	Послуги адміністратор ЦНАП надає згідно графіку при відвідуванні населених пунктів громади з метою прийому заяв та надання результатів послуг (якщо це можливо) у спеціально обладнаних для цього приміщеннях. Відвідування робітником ЦНАПу може забезпечуватися застосуванням службового транспорту; громадського транспорту; власного транспорту.

Джерело: власні узагальнення

Основними складовими ЦНАП є «фронт-офіс», де відбувається взаємодія відвідувачів з адміністраторами, та «бек-офіс», який займається обробкою заявок. Фронт-офіс приймає необхідні документи від заявника та передає їх у бек-офіс, де здійснюється їхній розгляд і прийняття адміністративного

рішення. Після завершення обробки результат повертається до адміністратора, який передає його заявнику. Механізм роботи ЦНАП ілюструє рис. 2.2.

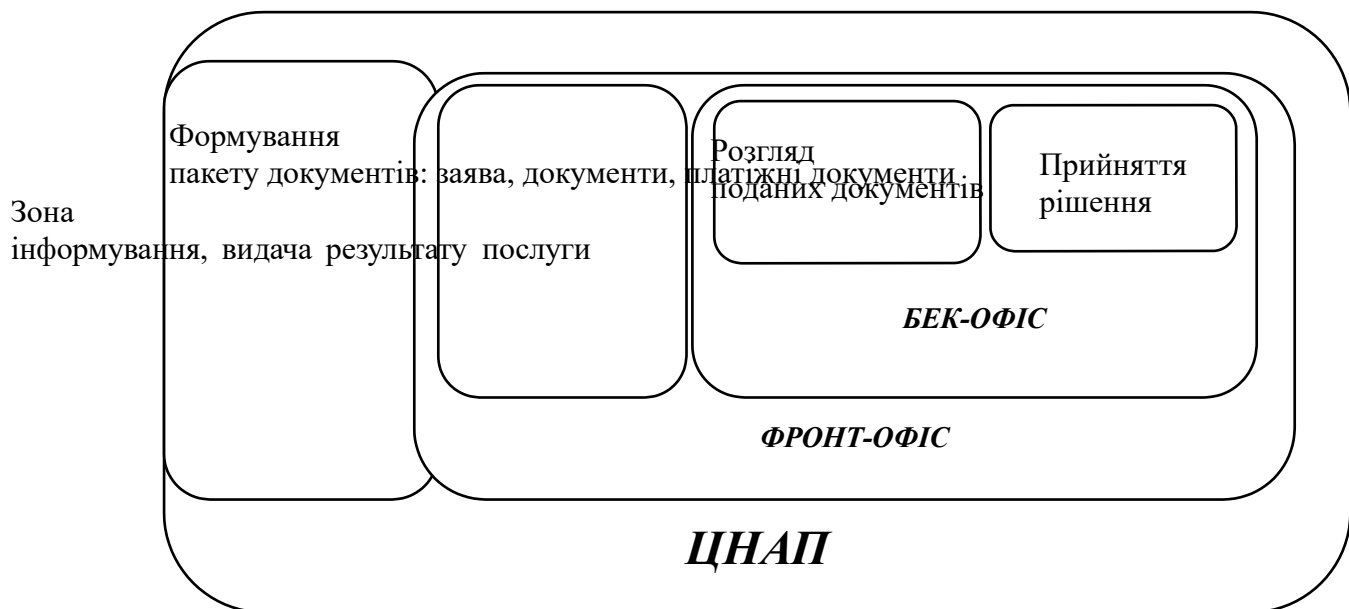


Рис. 2.2 Механізм роботи Центру надання публічних послуг

Джерело: [16]

Центри надання адміністративних послуг створюються для організації єдиного простору, де громадяни можуть отримати публічні послуги, які раніше надавалися різними державними органами і установами. ЦНАП об'єднує структурні підрозділи державного управління та приватних суб'єктів, які співпрацюють із громадянами, забезпечуючи зручність доступу до послуг.

Відповідно до закону, ЦНАП є постійним органом або підрозділом виконавчої влади, де послуги надаються через адміністратора, який взаємодіє з різними службами і забезпечує ефективну комунікацію між ними та громадянами (ч. 1 ст. 12) [36].

Основні завдання ЦНАП:

1. Забезпечити надання публічних послуг із мінімальною кількістю відвідувань і в короткі строки;
2. Спростувати процедури отримання послуг і підвищувати їхню якість;

3. Інформувати громадян про порядок надання послуг, які виконуються через адміністратора.

Економічним стимулом для створення ЦНАП у територіальних громадах стала передача частини коштів із державного бюджету до місцевих бюджетів за надання певних послуг. Також фінансування підтримується через субвенції на розвиток інфраструктури, проектне фінансування з Державного фонду регіонального розвитку та міжнародну технічну допомогу [24, с. 154].

Для громадян цінність ЦНАП полягає в можливості отримувати ключові послуги, як-от реєстрація народження, місця проживання чи отримання паспорта, в одному інтегрованому офісі, який працює за принципом «єдиного вікна». ЦНАП відрізняється від відомчих установ своєю універсальністю: в Україні 53% центрів пропонують від 50 до 135 послуг, а 27% – від 136 до 200 послуг [13].

Отже, розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) залишається одним із головних напрямів реформування системи публічних послуг в Україні. Відповідно до Закону України «Про публічні послуги», ЦНАП діє як постійний підрозділ місцевої адміністрації або органу самоврядування, забезпечуючи громадянам зручний доступ до різних послуг у єдиному інтегрованому просторі за принципом «єдиного вікна». Різні форми організації ЦНАП, такі як мобільні офіси та територіальні підрозділи, дозволяють максимально охопити громадян навіть у віддалених населених пунктах. Ефективність ЦНАП підтверджується високим попитом: у багатьох центрах доступно від 50 до 200 послуг. Створення таких центрів стало можливим завдяки державному фінансуванню, субвенціям на розвиток інфраструктури громад і підтримці міжнародних донорів.

2.2. Оцінка якості послуг в органах публічної влади

Оцінка сучасного стану якості послуг в органах публічної влади здійснювалася в роботі на прикладі Рогатинської міської територіальної громади (РМТГ), яка складається з міста Рогатин та навколишніх сіл. РМТГ охоплює не тільки місто Рогатин, але й кілька навколишніх сіл, що ускладнює процес надання публічних послуг через розмаїття соціальних і економічних умов. Громада активно впроваджує цифрові сервіси для покращення обслуговування громадян, зокрема через створення центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), що відіграє ключову роль у наданні державних і муніципальних послуг.

Структура міської ради [38]:

Міський голова. Міський голова є головою міської ради і виконує керівні та представницькі функції, забезпечуючи реалізацію міської політики та стратегій.

Секретар міської ради. Секретар міської ради відповідає за організаційне та документальне забезпечення діяльності міської ради, координує роботу комісій та забезпечує зв'язок між депутатами і виконавчим комітетом.

Заступники міського голови:

1. Перший заступник міського голови: відповідає за стратегічне планування, економічний розвиток та фінансове управління.
2. Заступник міського голови з питань ЖКГ: координує діяльність у сфері житлово-комунального господарства, забезпечує якісне надання комунальних послуг.
3. Заступник міського голови з питань соціальної політики: відповідає за соціальний захист, охорону здоров'я, освіту та культуру.

4. Заступник міського голови з питань інфраструктури та транспорту: забезпечує розвиток транспортної мережі та міської інфраструктури.

Керуючий справами виконавчого комітету міської ради. Керуючий справами виконавчого комітету міської ради організовує роботу виконавчого комітету, забезпечує підготовку матеріалів для розгляду на засіданнях та координує виконання прийнятих рішень.

Старости сіл. Старости сіл представляють інтереси мешканців сіл у міській раді, забезпечують комунікацію між жителями сіл та міською владою, координують вирішення локальних питань та сприяють реалізації міських програм на території сіл [38].

Оцінка якості послуг у РМТГ базується на таких ключових показниках:

– Доступність послуг. Одним із пріоритетних завдань громади є забезпечення рівного доступу до послуг для міських та сільських мешканців. Запровадження мобільних ЦНАПів стало ефективним інструментом для розширення доступу до адміністративних послуг у віддалених населених пунктах.

– Швидкість обслуговування. Завдяки впровадженню електронних послуг, таких як онлайн-запис до черги, подання заяв через Інтернет, зменшився час очікування на надання послуг [1, с. 258].

Оцінку сучасного стану якості послуг в органах публічної влади потрібно здійснювати на основі аналізу місцевих програм та проектів. В роботі проаналізовано місцеві програми соціально-економічного розвитку та інфраструктурні проекти. Зокрема, здійснено аналіз Програми «Питна вода» на 2021-2025 роки [38].

Розглянувши та обговоривши питання стану виконання заходів програми «Питна вода» на 2021-2025 роки, міська рада відзначає, що виконавчим комітетом, комунальним підприємством ДП «Рогатин-Водоканал» проводиться

відповідна робота по виконанню вимог Закону України «Про Загальнодержавну програму «Питна вода України» на 2022 – 2026 роки», які реалізуються у громаді через рішення Рогатинської міської ради від 28 січня 2021 року №330 «Про затвердження Програми «Питна вода» на 2021-2025 роки».

На їх виконання було здійснено наступні заходи:

- Виготовлено проект зон і поясів санітарної охорони об'єктів водопостачання.
- Розроблено проект технологічної схеми родовища корисних копалин Рогатинського родовища прісних підземних вод на Пуківській та Рогатинській ділянці.
- Розроблено проект оцінки впливу на довкілля.
- Проведено гідрогеологічні роботи для затвердження запасів прісних підземних вод на Рогатинському родовищі Пуківської та Рогатинської ділянок.
- Встановлено автоматичну систему контролю обліку електроенергії (АСКОЕ).
- Завершено будівництво каналізаційного колектора по вул. Ю. Рогатинця.
- Придбано екскаватор JCB 3CX.
- Проведено реконструкцію і часткову заміну водопровідної мережі по вулиці Галущинського.
- Проведено реконструкцію і заміну водопроводу по вулиці Крушельницьких.
- Очищено каналізаційні колектори по вулиці Новій та Чорновола [38].

З метою подальшої роботи по забезпеченню населення громади питною водою, у відповідності до вимог Закону України «Про Загальнодержавну програму «Питна вода України» на 2022 – 2026 роки», продовжується

виконання заходів, спрямованих на покращення якості та доступності питної води для населення.

Також для оцінки сучасного стану якості послуг в органах публічної влади проведено роботу з бюджетною документацією. Особлива увага була приділена внесенню змін до рішення міської ради щодо бюджету Рогатинської міської територіальної громади на 2024 рік.

Аналіз змін до бюджету Рогатинської міської територіальної громади на 2024 рік [38]:

Використання вільного залишку коштів загального фонду бюджету: сума: 1,537,220 грн. Їх розподіл:

1. Збільшення видаткової частини загального фонду на 394,240 грн: «Заходи та роботи з територіальної оборони», «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар» – 394,240 грн на забезпечення цільової Програми підтримки підрозділів територіальної оборони та Збройних Сил України.

2. Збільшення видаткової частини спеціального фонду на 1,142,980 грн: «Заходи та роботи з територіальної оборони», «Придбання обладнання і предметів довгострокового користування» – 1,142,980 грн.

3. Передача коштів із загального фонду до спеціального фонду (бюджету розвитку) на суму 1,142,980 грн.

Загалом, Рогатинська міська територіальна громада, як і більшість громад в Україні, стикається з викликами у забезпеченні високої якості публічних послуг. В останні роки були вжиті заходи щодо покращення роботи місцевих органів влади, проте зростання вимог з боку населення, діджиталізація та адміністративна реформа створюють нові завдання для підвищення ефективності та якості обслуговування громадян.

1. Аналіз доступності публічних послуг. Одним із ключових аспектів оцінки якості є доступність послуг для громадян. У Рогатинській міській

громаді було впроваджено електронну систему подання заяв, що спрощує процес отримання адміністративних послуг, зокрема, реєстрації актів цивільного стану, подання документів для соціальних виплат та вирішення земельних питань. Проте, не всі жителі громади мають доступ до інтернету або достатній рівень цифрової грамотності, що може створювати бар'єри для повноцінного користування послугами.

2. Якість взаємодії з органами публічної влади. Результати опитування мешканців громади показали, що більшість задоволені рівнем взаємодії з органами влади. Проте існує певний рівень критики стосовно тривалості процедур та необхідності надавати велику кількість документів для отримання певних послуг. Для покращення цього аспекту рекомендується скоротити кількість необхідних паперових документів шляхом використання цифрових підписів та електронного документообігу.

3. Впровадження інновацій. Незважаючи на загальний позитивний тренд щодо впровадження інновацій у наданні публічних послуг, Рогатинська громада має потенціал для подальшого розвитку. Наприклад, використання мобільних додатків для спілкування з громадянами, автоматизація роботи із запитамі через чат-боти та інші діджитал-інструменти можуть суттєво підвищити рівень задоволення громадян. На сьогоднішній день громада активно працює над удосконаленням роботи ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг), проте існує потреба у розширенні їхньої функціональності та покращенні інфраструктури.

Загалом, у сучасних умовах Рогатинська міська територіальна громада здійснює поступове підвищення якості публічних послуг, впроваджуючи цифрові технології та спрощуючи адміністративні процедури, проте існують виклики, пов'язані з доступністю та ефективністю обслуговування громадян, які потребують подальших вдосконалень.

2.3. Проблеми якості послуг в органах публічної влади та шляхи їх вирішення

Серед основних проблем якості послуг в органах публічної влади в сучасних умовах можна відзначити тривалий час обробки запитів, недостатню кількість каналів для зворотного зв'язку та брак інформаційної підтримки для людей, які не мають доступу до електронних ресурсів.

Особливу увагу слід приділити проблемам, що виникають у роботі ЦНАПів. Ідеальний ЦНАП – це установа, де громадяни можуть швидко отримати широкий перелік необхідних публічних послуг у зручному, відкритому та доступному для всіх приміщенні. Він повинен мати гнучкий графік роботи, бути оснащеним супутніми сервісами та мати можливість здійснювати оплату на місці. Однак у малих населених пунктах місцева влада часто приділяє недостатньо уваги облаштуванню ЦНАПів, що призводить до проблем у їхній роботі. Деякі з основних проблем, що виникають у діяльності ЦНАПів, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Питання реалізації повноважень ЦНАП та їх наслідки

<i>Проблеми</i>	<i>Наслідки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Законодавча невизначеність щодо функцій ЦНАП	Фокус законодавства зміщено з надання широкого спектру послуг на послуги, які надаються через адміністратора. Це стримує розвиток ЦНАП як інтегрованих офісів, що могли б забезпечувати швидке та зручне отримання необхідного переліку послуг

Високі кваліфікаційні вимоги до адміністраторів	В ОМС виникає нестача персоналу, оскільки покласти функції адміністратора на працівників, які не відповідають вимогам, стає складно, що знижує ефективність роботи ЦНАП
<i>1</i>	<i>2</i>
Емоційне вигорання та недостатні комунікаційні навички працівників	Постійний контакт із клієнтами призводить до емоційного виснаження, що може погіршити якість обслуговування і підвищує кількість незадоволених відвідувачів
Складнощі в інтеграції послуг РАЦС у ЦНАП у містах і райцентрах	У багатьох ЦНАП у містах і райцентрах послуги РАЦС відсутні, що змушує громадян звертатися окремо до органів Мін'юсту та ЦНАП, навіть у межах однієї життєвої ситуації
Обмеження в процедурі притягнення до відповідальності за порушення реєстрації місця проживання	Витрати часу на оформлення постанов і протоколів є значними, однак основним заходом залишається попередження, що не вирішує проблему ефективно
Співпраця Пенсійного фонду України з ЦНАП обмежена	Пенсійні послуги доступні лише за графіком представника ПФУ, що створює обмежений доступ і спричиняє черги, оскільки прийомні години є недостатніми для всіх запитів

Джерело: [43, с. 118]

Основними причинами невдоволення громадян якістю послуг часто є застарілі умови обслуговування та відсутність прозорості. Держава має зосередитися на розвитку систем надання послуг через електронні й традиційні канали, що взаємодіють, забезпечуючи людям доступ до повного

спектра послуг. Підвищення рівня діджиталізації ЦНАП є ключовим для покращення якості обслуговування. Водночас слід враховувати, що не всі громадяни зможуть одразу користуватися е-послугами, тому необхідно зберегти можливість отримувати послуги через традиційні канали.

За даними опитування неурядової організації, 21% населення Великобританії не володіє базовими цифровими навичками, а у Швеції ще в 2020 році прийнято рішення про створення фізичних інтегрованих центрів надання послуг, схожих на українські ЦНАП.

Важливим аспектом розвитку е-послуг є доступність для всіх категорій населення, включно з вразливими групами, для яких традиційний доступ до послуг залишиться актуальним. Центри надання публічних послуг повинні забезпечувати якісне обслуговування, що потребує високого рівня автоматизації їх роботи та бек-офісу [4, с. 25].

Центри надання публічних послуг сприяють популяризації е-послуг, інформуючи громадян та надаючи зони для самообслуговування і отримання цифрових послуг, включаючи електронні підписи. Децентралізація показує позитивні результати, і ЦНАП стають прикладом зусиль влади з покращення доступу до послуг. Держава має забезпечувати високий рівень обслуговування для всіх громадян і бізнесу, без дискримінації, щоб формувати довіру населення. Попри успіхи України в наданні публічних послуг, нормативна база й практика все ще потребують вдосконалення.

Кілька ключових напрямів потребують уваги для підвищення доступності публічних послуг:

1. Додаткові можливості доступу. В деяких містах України (Київ, Одеса, Львів, Дніпро, Харків, Рівне, Луцьк, Дубни, Сарни) вже впроваджено виїзне оформлення біометричних паспортів та ID-карток за місцем перебування заявника. Для цього мобільні станції розміщуються в мікроавтобусах і

прибувають на узгоджене місце після попередньої заявки телефоном. Оплата здійснюється на місці й включає всі витрати, пов'язані з виїзним оформленням.

Після готовності паспорта громадянина повідомляють телефоном; документи можна отримати в центрі «Паспортний сервіс» або за допомогою мобільної видачі. Такий підхід значно покращує доступність міграційних послуг, особливо для людей з обмеженими можливостями та сільського населення. Розширення цієї практики та географії виїзних станцій може забезпечити ще вищий рівень доступності послуг [13].

2. Зміни в законодавстві. Доцільно дозволити подачу документів для оформлення ID-картки за місцем звернення, а не лише за місцем реєстрації. Технічно це можливо завдяки електронному веденню інформації, доступному працівникам будь-якого територіального підрозділу ДМС. Це нововведення сприятиме захисту прав громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб, які змушені були змінити місце проживання через конфлікт на сході України.

3. Доступність інформації. Важливо забезпечити іноземців, які користуються публічними послугами, інформаційними матеріалами, зокрема англійською мовою. Це дозволить краще розуміти процедуру отримання послуг і скоротить час їхніх візитів до ДМС, покращуючи доступність та ефективність надання послуг.

4. Впровадження електронних сервісів. Розвиток інформаційного суспільства вимагає надання публічних послуг в електронній формі, що дозволяє скоротити матеріальні й часові витрати, а також знизити бюджетні видатки на підтримку органів влади.

Переваги електронного формату послуг обґрунтовують потребу у все більшому переході до онлайн-формату. За прикладом інших країн, електронні послуги дозволяють фізичним і юридичним особам отримувати документи та інформацію дистанційно, без прив'язки до робочих годин установ. Це створює

зручну, прозору, безпечну та економічно вигідну систему, орієнтовану на потреби громадян.

Для досягнення цієї мети мають дотримуватись основних принципів: зосередження на потребах споживача, безпека даних, спрощення процедур, прозорість, відкритість і можливість повторного використання даних, технічна нейтральність, ефективність та результативність [2, с. 147].

Окрім доступності публічних послуг, важливо звернути увагу на проблему визначення їхньої вартості, яка регулюється численними нормативними актами. Це створює незручності, тому доцільно прийняти єдиний нормативно-правовий акт, що встановлюватиме плату за публічні послуги. Наприклад, вартість посвідки на постійне проживання регулюється кількома актами: Декретом «Про державне мито», Постановою «Деякі питання надання публічних послуг у сфері міграції» і Наказом ДМС «Про затвердження Класифікаторів». Аналогічно, плата за заяву на громадянство визначена в Декреті «Про державне мито» і становить 0,5 неоподаткованого мінімуму доходів громадян.

Наразі існують дві ключові проблеми: хаотичність у встановленні адміністративних зборів та необґрунтована вартість деяких публічних послуг у сфері міграції. Необхідно створити єдиний нормативний акт, що чітко визначатиме розмір адміністративного збору та включатиме витрати на послугу, бланк документа, персоналізацію та інші витрати. Це дозволить стандартизувати термін «адміністративний збір» та уникнути неоднозначності у формуванні вартості послуг.

Детальний порядок формування ціни на публічні послуги визначається Методикою розрахунку собівартості платних послуг. Вважаємо, що ціна деяких послуг у сфері міграції має бути скоригована відповідно до реальної собівартості.

Методика включає складові собівартості: прямі матеріальні витрати (матеріали для надання послуг), витрати на оплату праці (зарплата посадових осіб, що надають послуги), а також інші прямі витрати, такі як відрядження, автомобільні витрати, зв'язок. Непрямі витрати охоплюють оплату праці технічного персоналу, комунальні послуги, оренду, охорону та амортизацію основних засобів [5, с. 447].

Процес отримання громадянства України потребує перегляду витрат, включаючи не лише плату за подачу заяви, але й інші витрати, пов'язані з розглядом документів відповідною Комісією. Розмір адміністративного збору слід періодично переглядати, а у разі термінового отримання послуги – збільшувати його.

Одним із критеріїв якості публічних послуг є їх доступність, яка включає місцезнаходження органів, транспортне сполучення, доступну інформацію та врахування потреб громадян. Для підвищення доступності міграційних послуг пропонується:

- створення мобільних станцій для виїзного оформлення документів,
- можливість подачі документів для ID-картки за місцем звернення,
- забезпечення інформаційними путівниками, зокрема англійською мовою,
- впровадження додаткових електронних сервісів.

Також важливо ухвалити єдиний закон для унормування переліку та вартості публічних послуг, а плату за прийом до громадянства встановити відповідно до реальної собівартості послуги.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджено сутність та правові аспекти надання послуг органами публічної влади. Публічні послуги – це послуги, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування у рамках реалізації їхніх владних повноважень. Метою впровадження цих послуг є забезпечення громадянам доступу до їхніх конституційних прав та створення системи державного управління, орієнтованої на потреби суспільства, де головним пріоритетом є служіння людям та національним інтересам. За час незалежності було ухвалено значну кількість нормативно-правових актів у цій сфері, зокрема Конституція України визначає поділ державної влади на законодавчу, виконавчу та судову гілки (ст. 6). Серед основних законів, які регулюють публічні послуги є Стратегія розвитку системи соціальних послуг в Україні на період 2021-2025 років, а також закони «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг» та указ ПУ «Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних публічних послуг» тощо.

Проаналізовано якість наданих послуг органами публічної влади на прикладі Рогатинської міської територіальної громади. Рогатинська міська територіальна громада активно покращує якість публічних послуг завдяки впровадженню електронних сервісів, модернізації ЦНАПів та розвитку цифрових інструментів. Це спрощує доступ громадян до послуг, скорочує час їх отримання та покращує взаємодію з владою. Однак залишаються виклики: недостатня цифрова грамотність населення, нерівний доступ до електронних ресурсів та бюрократичні затримки. Для подальшого покращення необхідно розширити функції ЦНАПів, посилити інформаційну підтримку, особливо для

тих, хто не користується електронними послугами, та впровадити новітні технології, як-от мобільні додатки і чат-боти для автоматизації. Важливо врахувати потреби вразливих груп і забезпечити доступ для віддалених населених пунктів. Громада має потенціал для високих стандартів публічних послуг, але потребує додаткових зусиль та інтеграції інноваційних рішень.

Розкрито проблеми якості послуг в органах публічної влади. Основними проблемами, які впливають на якість публічних послуг сьогодні, є затяжний процес обробки запитів, обмежені можливості для зворотного зв'язку з установами, а також відсутність належної підтримки для людей, які не мають доступу до цифрових ресурсів. Особливо це стосується Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), робота яких стикається з низкою специфічних викликів: перелік послуг у багатьох ЦНАПах ще не є повним, а процес часто сфокусований на посередництві адміністраторів, що може обмежувати самостійність і гнучкість отримання послуг. До того ж, високі вимоги до кваліфікації працівників, як і емоційне вигорання та брак комунікаційних навичок, впливають на ефективність їхньої роботи. Інтеграція послуг РАЦС у ЦНАПах, особливо у великих містах, залишається значною проблемою через складність в узгодженні процесів та інфраструктурні обмеження. Співпраця з пенсійним фондом часто ускладнюється тим, що представники ПФУ приймають заяви за обмеженим графіком, що створює черги та обмежує доступ громадян до послуг. Переважно громадяни невдоволені не лише затримками чи непрозорістю у процесах обслуговування, а й тим, що нові сервіси ще асоціюються з неефективністю старих адміністративних систем. Це підкреслює важливість подальшого розвитку ЦНАПів і електронних сервісів, які могли б знизити навантаження на персонал, поліпшити доступ до послуг та підвищити загальну прозорість і зручність взаємодії з державними установами.

Визначено пріоритети вирішення проблем якості послуг в органах

публічної влади. Слід виокремити кілька ключових напрямів для покращення доступності публічних послуг. По-перше, це створення додаткових можливостей для доступу громадян до послуг, наприклад, через мобільні станції для виїзного оформлення документів. По-друге, необхідно внести зміни до законодавства, дозволивши подавати документи для отримання ID-картки за місцем звернення, а не за місцем реєстрації. Також важливо забезпечити доступність інформації про адміністративні послуги, зокрема, шляхом надання інформаційних путівників, включаючи варіанти англійською мовою. Нарешті, впровадження додаткових електронних сервісів, таких як мобільні додатки, сприятиме підвищенню доступності та зручності міграційних послуг. Крім того, для розширення доступу до послуг необхідно забезпечити покращення інфраструктури, зокрема, облаштування зручних приміщень та створення додаткових пунктів обслуговування у віддалених районах. Це дозволить залучити більше громадян до системи публічних послуг та зменшити навантаження на центральні офіси. Важливо також підвищити цифрову грамотність населення через навчальні програми, що допоможе громадянам краще орієнтуватися в електронних послугах та спростить процеси отримання документів для всіх соціальних груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Куртев А. В. Компетентнісний підхід й особливості його реалізації в системі підготовки кадрів державного управління та надання публічних послуг. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2024. Вип. 1. С. 256-263.
2. Білоус-Сергєєва С. О. Оцінка та підвищення ефективності застосування методів Six Sigma в управлінні якістю продукції чи послуг. *Економіка і організація управління.* 2023. Вип. 4. С. 145-152.
3. Большакова О. В. Соціально-філософське осмислення застосування категорії «якість» до послуг сервісної держави та проблем встановлення стандартів якості. *Наукове пізнання: методологія та технологія. Філософія.* 2019. Вип. 1. С. 13-19.
4. Бублейник В. А. Діяльність центрів надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2024. Вип. 84(3). С. 24-29.
5. Бублейник В. А., Легеза Є. О. Наукові концепції розвитку публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 5. С. 444-449.
6. Гуцалюк О. М., Носатов І. К., Козловцева В. А. Впровадження міжнародних стандартів в системі управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 4. С. 134-139.
7. Деякі питання державного управління у сфері міграції : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 року №559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2010-%D0%BF>.
8. Деякі питання надання публічних послуг органів виконавчої влади

через центри надання публічних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 року №523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>.

9. Деякі питання надання підрозділами Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції та Державної міграційної служби платних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 року №1098. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1098-2011-%D0%BF>.

10. Деякі питання надання публічних послуг у сфері міграції : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.11.2016 року №660. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2016-%D0%BF>.

11. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 року №474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80/page>.

12. Діденко С. В., Мкртчян Р. С. Теорія та історія публічних послуг в Україні. Юридичний вісник. 2019. №2(51). С. 70-76.

13. З початку року українці отримали понад 10 млн послуг у ЦНАП. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/z-pochatku-roku-ukrayinci-otrimali-ponad-10-mln-poslug-u-snar>.

14. Іващенко К. , Ревнюк Н. Моніторинг як складова системи управління якістю надання послуг у соціальних закладах. *Ввічливість*. 2022. Вип. 6. С. 17-23.

15. Камардіна Ю. В., Ковальов С. В. Сучасні тенденції розвитку сфери публічних послуг в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2018. Вип. 15. С. 73-82.

16. Капуловський А.В. Нормативно-правові засади надання публічних послуг: їх еволюція та сучасний стан. 2022. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/30.pdf>.

17. Кіпень В. П., Никифорова Н. О. Якість публічних послуг на підконтрольних Уряду України територіях Донецької та Луганської областей. *Український соціум*. 2021. № 4. С. 170-181.

18. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 року №254к/96-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

19. Концепції розвитку системи надання публічних послуг органами виконавчої влади : Розпорядженням Кабінету Міністрів України 15.02.2006 року №90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>.

20. Королюк Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_12_13.

21. Медвецький М., Бешлей М., Прислупський А. Метод управління якістю сприйняття послуг для програмно-конфігурованих мереж, оснований на намірах. *Infocommunication technologies and electronic engineering*. 2021. Vol. 1, № 1. С. 76-85.

22. Михайловська О. В. Формування сучасної системи управління якістю надання адміністративних послуг в Україні. *Економіка та держава. Серія : Державне управління*. 2020. № 3. С. 96-100.

23. Николаєва В. І., Суровцева І. Ю. Державний контроль за якістю надання соціальних послуг як чинник конкурентоздатності соціальної роботи *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 72-76.

24. Орловська І. Г. Соціальні послуги як особливий різновид публічних послуг. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 3. С. 153-159.

25. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 489-492.

26. Петькун С. М. Соціальна політика в системі публічного управління: забезпечення рівного доступу до соціальних послуг. *Публічне управління і політика*. 2024. Вип. 2. С. 9-20.

27. Попик О. Інноваційні технології управління якістю послуг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 68-80.

28. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 22 вересня 2021 року № 5845. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

29. Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 року №647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2019-%D0%BF>.

30. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 року №889- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

31. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки публічної послуги : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 року №44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.

32. Про затвердження інформаційних і технологічних карток надання публічних послуг ДМС : Наказ ДМС від 03.03.2016 року №34. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/view/fn034220?an=1>.

33. Про затвердження Порядку ведення Реєстру публічних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 року №57. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF>.

34. Про затвердження Порядку реєстрації фізичних осіб в електронній

черзі для отримання публічних послуг, які надаються Державною міграційною службою України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 05.09.2018 року №732. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/ru/z1032-18>.

35. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 року №1689-IX. 2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2021>.

36. Про публічні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

37. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 року №918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80>.

38. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 року №482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80>.

39. Радов Д. Г. Державна служба як особливий вид професійної діяльності людини. Психологічний аспект. 2023. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/modern-control-technology-c112/11875-c112-076>.

40. Рамазанова У. В. Основні питання визначення адміністративно-правового статусу органів виконавчої влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 3. Том. 2. С. 158-161.

41. Рекомендація № R(2000) 10 Комітету Міністрів держав-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців від 11.05.2000 року. URL: http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7_Zapobigannya%20ta%20protydiya%20proyavam%20korup/Legislation/Legislature/Rekomend_poved_DS.pdf.

42. Семенов В. Ф. Стандарти ISO серії 9000 і формування систем

управління якістю на підприємствах сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 3. С. 121-134.

43. Сурай І. Тенденції щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 116-125.

44. Тищенко І. О. Правова природа електронних послуг в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2014. №4. С. 243-247.

45. Траченко Л. А. Чинники впливу на формування та функціонування систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 86-93.

46. Фабіянська В. Ю. Аналіз ключових чинників впливу на якість аудиторських послуг: вітчизняний. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(2). С. 109-121.

47. Хлібороб Н. Є. Місце та застосування нового Закону «Про адміністративну процедуру» у регулюванні публічних е-послуг. *ScienceRise. Juridical Science*. 2024. № 1. С. 15–21.

48. CAF. Center for Adaptation of the Civil Service. 2022. URL: <https://center.gov.ua/en/component/k2/item/3981-caf>.

49. Digital Economy and Society Index. Звіти Європейської Комісії щодо цифровізації державних послуг. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy/desi>.

50. Digital Government Review of Sweden. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2024. URL: <https://www.oecd.org>.

51. E-Estonia. Офіційний портал електронного уряду Естонії. 2024. URL: <https://e-estonia.com>.

52. European Foundation for Quality Management. EFQM. 2024. URL: <https://efqm.org>.
53. GOV.UK. Офіційний портал уряду Великої Британії. 2024. URL: <https://www.gov.uk>.
54. Implementing ISO 9001 in the Public Sector: Case Studies and Best Practices. European Institute of Public Administration. 2024. URL: <https://www.eipa.eu>.
55. International Organization for Standardization. ISO. 2024. URL: <https://www.iso.org>.
56. Kwaliteit Overheid. Нідерландська система оцінювання якості публічних послуг. 2024. URL: <https://www.kwaliteitoverheid.nl>.
57. Min myndighetspost. Платформа цифрових послуг у Швеції. 2024. URL: <https://www.minmyndighetspost.se>.
58. Mina meddelanden, Швеція – національний портал цифрових послуг. 2024. URL: <https://www.minameddelanden.se>.
59. OECD Digital Government Studies. Звіти та аналітика з цифровізації державного управління. <https://www.oecd.org>.
60. Suomi.fi. Офіційний портал електронних послуг у Фінляндії. 2024. URL: <https://www.suomi.fi>.
61. Transparency and Accountability in Public Sector. European Institute of Public Administration. 2024. URL: <https://www.eipa.eu>.
62. We care about your data. EIPA. 2024. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>.
63. D115. Німецька система інформаційного сервісу з єдиним контактним номером. 2024. URL: <https://www.d115.de>.