

## АНОТАЦІЯ

### **Нискогуз М. М. Аналіз передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі.– Рукопис.**

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

Опрацьовано теоретичні засади дослідження передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі. Здійснено аналіз основних викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг. Виклики, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг, можуть бути різноманітними та багатогранними.

Для подолання цих викликів важливо впроваджувати реформи, спрямовані на спрощення процедур, підвищення кваліфікації працівників, розширення використання цифрових технологій та забезпечення більшої прозорості у наданні адміністративних послуг.

Узагальнено основні сучасні методичні підходи та інструменти для оцінки якості надання адміністративних послуг: опитування задоволеності клієнтів; таємний покупець аналіз статистичних даних ; оцінка доступності інформації ; аудит процесів; оцінка цифрової доступності; порівняльний аналіз (бенчмаркінг) ; оцінка інклюзивності ; аналіз скарг та пропозицій; експертна оцінка.

Використання комбінації цих методів дозволяє отримати комплексну оцінку якості адміністративних послуг та виявити напрямки для вдосконалення.

Узагальнено сучасні методичні підходи та інструменти до оцінки якості надання адміністративних послуг.

Вивчено вимоги стратегічних документів Європейського Союзу щодо управління якістю публічних послуг.

Виявлено напрямки створення систем управління якістю публічних послуг у органах публічної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції.

**Ключові слова:** публічні послуги; якість послуг; ефективність і доступність послуг; оцінка послуг; систем управління якістю послуг; сервісно-орієнтована держава; цінності державного управління.

## **ABSTRACT**

**Nyskoguz Mariya. Analysis of prerequisites for creating quality management systems of public services in a service-oriented state. – Qualifying scientific work as manuscript.**

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

Theoretical foundations have been developed for studying the prerequisites for creating quality management systems of public services in a service-oriented state. An analysis of the main challenges affecting the efficiency, quality and availability of administrative services was carried out. Challenges affecting the efficiency, quality and availability of administrative services can be varied and multifaceted.

To overcome these challenges, it is important to implement reforms aimed at simplifying procedures, improving the skills of employees, expanding the use of digital technologies and ensuring greater transparency in the provision of administrative services.

The main modern methodological approaches and tools for assessing the quality of administrative services are summarized: customer satisfaction survey; mystery shopper; analysis of statistical data; assessment of information availability; process audit; assessment of digital accessibility; comparative analysis (benchmarking); assessment of inclusiveness; analysis of complaints and proposals; expert assessment.

Using a combination of these methods makes it possible to obtain a comprehensive assessment of the quality of administrative services and identify areas for improvement.

Modern methodological approaches and tools for assessing the quality of administrative services are summarized.

The requirements of the strategic documents of the European Union regarding the management of the quality of public services have been studied.

The directions for creating quality management systems for public services in public authorities and healthcare institutions of Ukraine in the context of European integration processes have been identified

**Keywords:** public services; quality of services; efficiency and availability of services; assessment of services; service quality management systems; service-oriented state; values of public administration.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІЙ ДЕРЖАВІ.....	7
1.1. Теоретичні засади дослідження передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі.....	7
1.2. Сучасні методичні підходи до оцінки якості надання адміністративних послуг.....	12
1.3. Основні інструменти оцінювання якості надання адміністративних послуг.....	20
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІЙ ДЕРЖАВІ.....	29
2.1. Аналіз основних викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг.....	29
2.2. Вимоги стратегічних документів Європейського Союзу щодо управління якістю публічних послуг.....	38
2.3. Напрямки створення систем управління якістю публічних послуг у органах публічної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції.....	42
ВИСНОВКИ ПРОПОЗИЦІЇ.....	ТА 45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54



## ВСТУП

**Актуальність дослідження** . Сучасні держави все більше орієнтуються на надання якісних публічних послуг, відповідаючи на зростаючі очікування громадян щодо зручності, доступності та ефективності взаємодії з державними інституціями. Це робить актуальним вивчення передумов створення систем управління якістю публічних послуг, оскільки від цього залежить здатність держави відповідати на виклики часу та потреби суспільства.

У сучасному світі успішність держави значною мірою визначається її здатністю надавати громадянам високоякісні, зручні й прозорі послуги. Україна, рухаючись у напрямку євроінтеграції, прагне досягти рівня стандартів якості публічних послуг, прийнятих у Європейському Союзі. Це вимагає створення надійних систем управління якістю, що враховують досвід інших країн та специфіку потреб національного суспільства.

Швидкий розвиток цифрових технологій та сучасних управлінських підходів також підкреслює необхідність перегляду існуючих моделей надання послуг, впровадження нових систем оцінки їхньої якості та розробки механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Вивчення передумов створення таких систем є важливим етапом на шляху до побудови сервісно-орієнтованої держави, де на перший план виходять інтереси й потреби громадян.

Окрім цього, актуальність теми підсилює й глобальна тенденція до сталого розвитку, яка передбачає раціональне використання ресурсів та підвищення доступності послуг для всіх соціальних груп. Удосконалення управління якістю публічних послуг сприятиме соціальній згуртованості та підвищенню рівня довіри населення до держави.

Таким чином, аналіз передумов створення систем управління якістю публічних послуг є необхідним кроком для визначення ефективних підходів, що допоможуть державі відповідати потребам своїх громадян, зміцнити їхню довіру до інституцій та підвищити якість їхнього життя.

**Метою магістерської роботи** є дослідження передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі

Для розкриття визначеної мети нами визначено такі **завдання** дослідження, а саме :

– вивчення теоретичних засади дослідження передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі;

– здійснення аналізу основних викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг;

– узагальнення сучасних методичних підходів та інструментів до оцінки якості надання адміністративних послуг;

– вивчення вимог стратегічних документів Європейського Союзу щодо управління якістю публічних послуг;

– виявлення напрямків створення систем управління якістю публічних послуг у органах публічної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції.

**Об'єкт дослідження** - процеси надання публічних послуг в органах публічної влади України.

**Предмет дослідження** - передумови створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі .

**Методи дослідження.** Загальнонаукові та емпіричні методи дослідження: аналіз і синтез, метод вивчення документів, статистичний, структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що викладені в ній матеріали, теоретичні положення, висновки, рекомендації можуть бути застосовані в практичній управлінській діяльності та у навчальному процесі у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та керівників закладів охорони здоров'я , а саме при розробці:

– навчальних дисциплін та спецкурсів,

– навчальних програм, семінарів та тренінгів.

Висновки, рекомендації, теоретичні положення, фактологічний матеріал можуть бути використані органами виконавчої влади та у закладах охорони здоров'я .

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та анотації. Загальний обсяг становить 64 сторінки, з них основного тексту 55 сторінок. Список використаних джерел налічує 65 найменувань, з них 13 іноземною мовою. У роботі 8 таблиць та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІЙ ДЕРЖАВІ

### 1.1. Теоретичні засади дослідження передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі

Тенденції модернізації державного управління, по суті, базуються на засадах доктрини адміністративних послуг. Доктрина (від лат. *doctrina*) – вчення, наукова або філософська теорія, політична система, керівний теоретичний чи політичний принцип (наприклад, військова доктрина) вчення про обумовленність або нормативна формула.

Методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству) – сервісна концепція державного управління.

Сервісна концепція державного управління – сучасне розуміння соціального призначення держави, за яких пріоритетному завданню демократичного врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій – надання публічних послуг.

Важливо розуміти, що три стилі метаврядування в контексті надання публічних послуг [21-22]: нео-веберіанський (*«традиційне публічне адміністрування»*), публік менеджмент (*«ринковий/підприємницький підхід»*) та мережевий стиль (*«нове публічне врядування»*), відображають різні підходи до управління та організації публічного сектору. Ось короткий опис кожного з них:

#### 1. Нео-веберіанський стиль:

- Цей підхід є сучасною інтерпретацією класичного веберіанського бюрократичного управління.

- Основна увага приділяється структурованій й ієрархічній організації, чітким правилам і процедурами, професіоналізму та підзвітності.

- У контексті надання публічних послуг він забезпечує стабільність і передбачуваність у функціонуванні державних установ. Це дозволяє ефективно забезпечувати основні послуги, такі як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист.

## 2. Паблік менеджмент (управління публічним сектором):

- Паблік менеджмент фокусується на ефективності та результативності надання публічних послуг, адаптуючи методи управління з приватного сектору до державного.

- Це включає в себе процеси планування, організації та контролю, націлені на досягнення конкретних результатів і задоволення потреб громадян.

- Прикладом може бути впровадження систем управління якістю, як-от Total Quality Management (TQM), для покращення обслуговування клієнтів у державних службах.

## 3. Мережевий стиль:

- Цей підхід акцентує увагу на співпраці між різними акторами, такими як державні органи, неурядові організації, бізнес та громади.

- Мережева структура управління дозволяє більш гнучко та швидко реагувати на зміни, використовуючи спільні ресурси та знання.

- У контексті надання публічних послуг це може проявлятися у формі спільних ініціатив з метою вирішення соціальних проблем, таких як програми з покращення житлових умов або екологічні проекти (див.табл.1.1) .

Таблиця 1.1

Підхід метаврядування: три стиля врядування у контексті зорієнтованості на надання публічних послуг

№	Період домінування/ моди	Стиль управління/краї на	Сутність стиля/ Основні цінності	Місце послуг у моделі
1.	1950ті-1970ті роки	Ієрархія класичне публічне	стиль на основі повноважень, чіткого розподілу завдань, правил,раціональність і	Послуги громадянам – лише одна

		адміністрування «раціональна бюрократія»	об'єктивність відповідальність, нейтральність	з функцій
2.	1980ті роки	Підприємницьк ий підхід до управління «Паблік Менеджмент»	акцент на: фінансові результати, <b>надання послуг</b> , громадяни як споживачі, ефективність і децентралізацію, чітко сформульовані вимоги, кількісні критерії ефективності	Надання послуг ключова функція держави.
3.	1990ті роки	Мережа управління «Нове Публічне Врядування»	З'являється на основі взаємозалежності, довіри і співпереживання, гнучкості, партнерство	Послуги- Спільна творчість громадян, НГО, бізнесу та ОПВ

Таблицю наводиться за [21-22]

Кожен з цих стилів має свої переваги і недоліки, і їх використання може варіюватися в залежності від контексту та специфіки надання публічних послуг.

Одним із найважливіших напрямів діяльності суб'єктів публічного адміністрування є надання приватним особам ефективних адміністративних послуг, пріоритетним фактором яких має бути якість. Для того, щоб встановити, чи дійсно надання адміністративних послуг здійснюється на належному рівні потрібно:

по-перше, нормативно встановити чіткі та деталізовані критерії якості надання адміністративних послуг;

по-друге, забезпечити впровадження в практичну діяльність суб'єктів публічного адміністрування механізму оцінювання якості надання ними адміністративних послуг.

При цьому важливо, щоб діяльність по оцінюванню якості надання послуг здійснювалась систематично та регулярно. Ефективна система оцінювання дасть змогу не лише завжди мати об'єктивну та достовірну інформацію щодо якості надання послуг тим чи іншим суб'єктом публічного

адміністрування, але й виявити недоліки в діяльності таких суб'єктів. Така система має стати базисом для оперативного ухвалення управлінських рішень.

Надання державних послуг у такій моделі стає ключовою функцією держави, тому основою категорії “адміністративних послуг” є те ж навантаження, що й у приватному праві (секторі), – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи.

Адміністративну послугу можна розглядати в двох аспектах:

а) як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

б) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов і для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи. Теорія адміністративних послуг – досвід – у 80-х рр. ХХ ст. відбувається зміна пріоритетів у державній діяльності, а також у засадах і формі відносин між владою та громадянами:

- людина, її права та свободи визнаються головною соціальною цінністю;
- основне завдання публічної адміністрації – надання якісних послуг громадянам.

Сучасне розуміння демократичної держави – не громадян. Сучасне розуміння демократичної держави – не громадяни служать державі, а держава є організацією на службі у суспільства. Органи публічної влади не керують громадянами, а надають їм адміністративні послуги, тобто вчиняють різноманітні дії, спрямовані на створення умов для реалізації ними своїх прав та свобод.

Термін “адміністративні послуги” спрямований не на виокремлення нового виду адміністративно-правових відносин між органами публічної адміністрації і приватними (фізичними та юридичними) особами, а на змістову переоцінку суті їхніх взаємовідносин.

Дефініція “послуги” акцентує увагу на виконанні саме обов’язків органів публічної влади перед приватними особами, спрямованих на юридичне оформлення умов, необхідних для забезпечення належної реалізації ними своїх прав, гарантованих законодавством (див.рис.1.1.).

#### ВИДИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ



Рис.1.1. Класифікація видів публічних послуг [50]

Остаточне законодавче закріплення поняття «адміністративні послуги» відбулося із прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. Відповідно до ст. 1 ЗУ «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб’єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов’язків такої особи відповідно до закону [50].

Щодо доктринального визначення поняття «адміністративні послуги», то воно є досить дискусійним питанням серед науковців. Аналіз юридичної літератури із цієї тематики дозволяє виокремити три основні підходи до розуміння поняття «адміністративні послуги».

Прихильники першого підходу визначають адміністративні послуги через категорію правовідносин. Так, Г.М. Писаренко зазначає, що адміністративні послуги – це правовідносини, що виникають під час реалізації суб’єктивних

прав фізичної або юридичної особи (за їхньою заявою) в процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату [5].

Другий підхід до визначення поняття «адміністративні послуги» базується на твердженні, що це певна специфічна діяльність органів державного управління. Слід зазначити, що цей підхід є найбільш поширеним серед науковців. І.Б. Коліушко зазначає, що адміністративні послуги – це передбачена законом розпорядча діяльність адміністративних органів (органів виконавчої влади та місцевого самоврядування), що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їх прав, свобод та законних інтересів.<sup>1</sup> О.А. Задихайло говорить про те, що адміністративні послуги – це публічно-сервісна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення умов для належної реалізації суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів та/або на виконання визначених законом обов'язків фізичної або юридичної особи, що здійснюється за заявою цих осіб і офіційним результатом якої є адміністративний акт відповідного органу [3-5].

Третій підхід до визначення поняття «адміністративні послуги» знайшов своє відображення у чинному законодавстві. Відповідно до цього підходу адміністративні послуги визначаються як результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою. Такий підхід до визначення цього поняття вперше було відображено у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, що була затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. [37; 50]

Для кращого розуміння категорії «адміністративні послуги» необхідно розмежувати декілька суміжних понять, таких як «адміністративні послуги», «публічні послуги», «державні послуги» тощо.

Найбільш широким по об'єму є поняття «публічні послуги». Це послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають у їх управлінні. Публічні послуги, у свою чергу, залежно від суб'єкта, що їх надає, можуть бути державними та муніципальними. Державні послуги надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями у порядку виконання делегованих повноважень.

## **1.2. Сучасні методичні підходи до оцінки якості надання адміністративних послуг**

Оцінка якості надання послуг – це, фактично, перевірка діяльності суб'єкта надання послуг щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам.

Вона потребує комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, удосконалення процедури їх надання – процесного підходу, відбору, підготовки, підвищення компетентності персоналу.

Однією з базових основ для формування методології оцінки діяльності ЦНАП та якості послуг може бути чинна система управління якістю ISO 9001. Основним принципом цієї системи є орієнтація на потреби й очікування замовників, що забезпечується шляхом створення та функціонування клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка спрямована на постійне отримання відгуків та коментарів і враховує зауваження та пропозиції замовників послуг.

Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє визначені вимоги. Вимога – це сформульована потреба чи очікування, загальнозрозумілі та обов'язкові. Задоволеність замовника – сприйняття замовником ступеня виконання його вимог. Враховуючи вимоги міжнародного стандарту ISO 9001, пропонована методологія оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП передбачає послідовні та взаємопов'язані кроки (етапи):

1. Визначення вимог щодо якості надання адміністративних послуг.
2. Формування критеріїв оцінювання якості послуг і стандартів їх надання.
3. Формування переліку інструментів оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП.
4. Розроблення методики та способи фіксування інформації.
5. Планування та проведення оцінювання.
6. Аналіз отриманої інформації.
7. Формування звіту, оприлюднення результатів оцінювання.

Вимоги до якості надання адміністративних послуг мають формуватися:

а) на основі законодавчих і нормативних документів (законодавчі й нормативні вимоги прописано в Законі України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI[39], Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленій розпорядженням КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р [37], розпорядженні КМУ від 16.05.2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг») [8];

б) органами влади, які створили ЦНАП (вимоги органу влади, який створив ЦНАП, можуть бути описані в нормативних документах – регламентах роботи, інформаційних і технологічних картках послуг, інструкціях та описах процедур надання послуг тощо);

в) відповідно до потреб та очікувань замовників послуг (вимоги замовників послуг можуть бути зафіксовані після отримання інформації від таких замовників\_\_результати застосування різних інструментів – ідеться про скарги та пропозиції зауваження до роботи, соціологічні дослідження, зокрема, відповіді на запитання через веб-сайт, анкетування, різноманітні опитування).

На початку створення та діяльності ЦНАП визначальними мають бути законодавчі й нормативні вимоги. Утім, для органів влади, які хочуть бути максимально орієнтованими на потреби громадян, визначальними також повинні ставати їхні потреби та очікування. Тоді, за потреби, можна буде коригувати законодавчі й нормативні вимоги та формувати органами влади власні.

Органи влади, які прагнуть мати ефективні ЦНАП, тобто виконувати всі законодавчі й нормативні вимоги, зобов'язані вивчати громадську думку задля поліпшення якості послуг. Власне, орієнтація на виконання вимог замовників послуг повинна стати основою для постійного покращення якості послуг, у т. ч. для перегляду й актуалізації законодавчих, нормативних і власних вимог до надання адміністративних послуг.

Для оцінювання якості послуг насамперед необхідно окреслити предмет оцінювання, тобто визначити сфери надання послуг, основними з яких були б: організація діяльності ЦНАП, приміщення та інфраструктура, підготовка персоналу, безпосередньо надання послуг, аналіз діяльності . Для кожної зі сфер варто визначити законодавчі й нормативні вимоги, що стануть основою формування критеріїв оцінювання.

У майбутньому до цих вимог кожен орган влади зможе долучити також власні вимоги та вимоги замовників.

За визначенням поняття «критерії» – це «мірило», за допомогою якого формується думка щодо ефективності функціонування суб'єкта надання послуг. Експерт Центру політико-правових реформ В. Тимошук вважає, що критерії оцінки якості послуг – «це ті показники, які є підставою для встановлення стандартів надання адміністративних послуг і за якими можна визначати,

наскільки при наданні конкретної послуги є задоволеними потреби й інтереси замовника послуги і наскільки адекватною та професійною є діяльність адміністративного органу» ») [50] .

Оцінку якості надання адміністративних послуг необхідно проводити на основі сформованих критеріїв і встановлених для кожного з них якісних або кількісних показників. Це потрібно для того, щоб мати змогу оцінювати та стандартизувати процеси їх надання.

Законодавчо вимоги до якості надання адміністративних послуг закріплено в Законі України «Про адміністративні послуги» – у ст. ст. 4 (опосередковано) і 7. Зокрема, у ст. 4 цього Закону визначено такі основні принципи надання адміністративних послуг, що можуть бути корисними при оцінюванні якості послуг:

- 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» [39] .

Наприклад, у ст. 7 Закону України «Про адміністративні послуги» ідеться про те, що суб'єкт надання адміністративних послуг може видавати організаційно-розпорядчі акти про встановлення власних вимог щодо якості надання адміністративних послуг (визначення кількості годин прийому, максимального часу очікування в черзі та інших параметрів оцінювання якості надання адміністративних послуг) [39].

Тобто зазначений Закон не зобов'язує надавачів послуг встановлювати власні вимоги до якості послуг.

Нормативну вимогу щодо переліку адміністративних послуг центральних органів виконавчої влади, які повинні надаватися через ЦНАП, зафіксовано розпорядженням КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від

16.05.2014 р. № 523-р (зі змінами, внесеними згідно з розпорядженнями КМУ від 19.08.2015 р. № 905-р, від 30.09.2015 р. № 1031-р, від 20.01.2016 р. № 18-р) [8].

Більше інформації міститься в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленій розпорядженням КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р [37], де до критеріїв оцінки якості адміністративних послуг віднесено:

1) результативність – задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі;

2) своєчасність – надання адміністративної послуги в установлені законом строки;

3) доступність – фактична можливість фізичних і юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою;

4) зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі

організації надання адміністративних послуг;

5) відкритість – безперешкодне надання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їхніх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях і буклетах;

6) повагу до особи – ввічливе ставлення до отримувача адміністративної послуги;

7) професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу.

Усі ці критерії можна звести до трьох узагальнених:

I. Ефективність (результативність + своєчасність). Ідеться про вимоги, що відповідають критеріям результативності та своєчасності; їх необхідно встановлювати на законодавчому рівні, але також орган влади може їх покращувати. Критерій результативності стосується того, чи отримано

послугу й адміністративний акт узагалі – як результат послуги, а критерій своєчасності – терміну надання, який визначено законом.

II. Доступність (зручність + відкритість). Може охоплювати вимоги, що характеризують доступність фізичну (зручний маршрут і паркування, наявність пандусів для осіб з особливими потребами), організаційну (присутність посадовця на робочому місці, зручний графік прийому), фінансову (спроможність оплатити отримання послуги), інформаційну (наявність інформації щодо надання послуги зручним для замовника способом).

До цього критерію доцільно віднести низку показників, які характеризують зручність отримання послуги, а саме: можливість вибору способів звернення за адміністративною послугою, простоту процедури отримання послуги, зручність в оплаті адміністративної послуги.

Відкритість стосується можливості одержати інформацію про послуги, способи та процедури їх надання.

III. Відповідність виконавця (роботі, яку він виконує). Може стосуватися компетенції виконавця, що гарантує його здатність надавати таку послугу. Цей критерій враховує повагу до особи.

Оцінку діяльності органів, що надають адміністративні послуги, необхідно проводити за актуальними критеріями, які відповідатимуть вимогам часу, а також за достатніми критеріями, що охоплюватимуть найважливіші аспекти надання послуг. Найкраще послуговуватися такими критеріями, які можна було б відобразити в кількісному вираженні.

Кожному критерію оцінки якості надання послуги має відповідати стандарт її надання. Стандарти якості адміністративних послуг – це мінімальні вимоги щодо надання адміністративної послуги, які повинен забезпечити орган влади, а критерії мають бути мірилом, за допомогою якого можна оцінити, наскільки замовник послуги задоволений її наданням.

Визначивши стандарти якості послуг, орган влади повинен відповідно до вимог стандарту ISO 9001 забезпечити:

- a) постійне інформування замовників послуг про ці стандарти;

б) систему контролю та моніторингу відповідності послуг установленим стандартам;

в) реагування на порушення вимог цих стандартів;

г) фіксування надання послуг неналежної якості.

Згідно з вимогами стандарту органи влади, які впровадили систему управління якістю, повинні постійно проводити моніторинг та оцінювання якості надання таких послуг на відповідність діяльності органу влади визначеним стандартам. Тому постійне оцінювання допомагає поліпшити якість діяльності, а встановлені критерії оцінки посилюють відповідальність і підвищують прозорість діяльності органу влади.

Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг та основні терміни пропрацьовано у Постанові Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864 [30] ( див . табл.1.3)

Таблиця 1.2

Базовий термінологічно-категоріальний апарат дослідження питань організації моніторингу якості надання адміністративних послуг

№	Термін	Значення терміну
1	моніторинг	збір, обробка та аналіз оціночних даних, зокрема шляхом їх порівняння з показниками моніторингу;
2	оціночні дані поділяються на:	дані, які збираються, обробляються і аналізуються для оцінки досягнення показників (їх складових) та
2.1	динамічні	оціночні дані - дані, які послідовно накопичуються протягом звітного періоду та застосовуються для оцінки в узагальненому вигляді;
2.2.	статичні	оціночні дані - дані, які збираються протягом звітного періоду та застосовуються для проведення оцінки одноразово;
3	онлайн-фронт-офіс	електронна інформаційно-комунікаційна система, розпорядником (держателем) якої є орган державної влади або орган місцевого самоврядування, яка через Інтернет забезпечує інформування та консультування суб'єктів звернення, прийняття від них заяв та документів, видачу результатів надання адміністративних послуг, а у випадках, визначених законодавством, - також безпосереднє надання адміністративних послуг зазначеним суб'єктам;
4	офлайн-фронт-	- орган, установа, структурний підрозділ, робоче місце,

	офіс	призначені для офіс прийому, інформування та консультування суб'єктів звернення, прийняття від них заяв та документів, видачу результатів надання адміністративних послуг, а у випадках, визначених законодавством, - також безпосереднє надання адміністративних послуг зазначеним суб'єктам;
5	показник моніторингу (далі - показник)	сукупність вимог нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг;
6	рейтинг	класифікація суб'єктів моніторингу на основі оцінювання їх діяльності на відповідність показникам та визначення місця, яке вони посідають серед собі подібних за результатами проведеного моніторингу;
7	система онлайн-	моніторингу та оцінки якості послуг (далі - система моніторингу) - підсистема (модуль) Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (далі - Портал Дія), яка призначена для збору та обробки оціночних даних, розміщення результатів моніторингу, а також ведення профілів центрів надання адміністративних послуг;
8	складова показника	вимога нормативно-правового акта, що регулює відносини у сфері надання адміністративних послуг, або рівень задоволеності суб'єктів звернення додержанням такої вимоги суб'єктами надання адміністративних послуг та центрами надання адміністративних послуг;
9	суттєве порушення умов надання адміністративних послуг	порушення загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, передбачених Законом України "Про запобігання корупції", під час надання адміністративних послуг, вимог санітарних норм щодо утримання приміщень офлайн фронт-офісів, безпідставна відмова у наданні адміністративної послуги, порушення строків її надання, відсутність або ненадання інформації щодо отримання адміністративних послуг;
10	удаваний суб'єкт звернення	особа, яка під час отримання адміністративної послуги збирає в установленому порядку оціночні дані без відома суб'єкта надання адміністративних послуг та центру надання адміністративних послуг;
11	якість надання адміністративних послуг	рівень відповідності процедури (процесу) та умов надання адміністративних послуг установленим законодавством вимогам, зокрема Основним вимогам до якості обслуговування суб'єктів звернення, затвердженим Мінцифри, а також принципам, на яких базується державна політика у сфері надання адміністративних послуг.

Таблицю розроблено автором за [30]

### **1.3.Сучасні інструменти оцінювання якості надання адміністративних послуг**

Сучасні інструменти оцінювання якості надання адміністративних послуг спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості та задоволеності громадян. Розглянемо основні аспекти застосування таких інструментів. Перш за все, це регулярне проведення опитувань серед отримувачів послуг дозволяє збирати відгуки про якість обслуговування, доступність інформації та загальний рівень задоволення. Інтерв'ю з клієнтами можуть допомогти виявити конкретні проблеми та шляхи їх вирішення.

Розповсюдженим є метод «аналіз показників ефективності». Використання різноманітних показників, таких як час очікування, обсяг обслуговуваних запитів та кількість звернень, що потребують повторної обробки, дозволяє сформувати об'єктивну картину якості надання послуг. У контексті трендів диджиталізації актуальним є моніторинг сервісів через електронні платформи. Зростання цифровізації привело до впровадження електронних систем, які дають можливість відстежувати процеси надання адміністративних послуг в режимі реального часу. Це включає електронні черги, онлайн-заявки та чати для запитань.

Регулярний аудит внутрішніх процесів забезпечує виявлення недоліків на етапі надання послуг. Це допомагає удосконалити процедури та забезпечити відповідність стандартам. Впровадження стандартних процедур та рекомендацій, таких як державні або міжнародні норми якості, дозволяє забезпечити єдині підходи до оцінки якості в усіх підрозділах.

Важливим інструментом є відкриті канали для зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення надання послуг. Такі інструменти допомагають не лише підвищити якість надання адміністративних послуг, але й зміцнити довіру громадян до державних інституцій, що є критично важливим для розвитку демократичного суспільства.

Для оцінювання якості послуг можна рекомендувати інструменти, які є достатньо дієвими і застосовуються в Україні. Це, зокрема:

- зовнішнє соціологічне опитування (зовнішня оцінка);
- опитування (анкетування) (внутрішня та зовнішня оцінки);
- онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка талонами електронної черги) (внутрішня оцінка);
- експертне оцінювання (зовнішня оцінка);
- аудит: внутрішній (внутрішня оцінка) і зовнішній (зовнішня оцінка);
- орієнтація на кращі практики (внутрішня оцінка) [21;28-29].

Основне правило для застосування запропонованих інструментів оцінки якості послуг – системність і систематичність.

Системність полягає в тому, що для оцінки потрібно вибирати декілька інструментів, аби були задіяні всі зацікавлені сторони, а також необхідно періодично узагальнювати інформацію, отриману в результаті всіх оцінювань. Якщо це системно застосовувати, то можна одержувати інформацію для порівняння і бачити динаміку змін щодо якості послуг.

Систематичність полягає в періодичному застосуванні кожного з визначених інструментів, але не рідше ніж один раз на рік. Це дає змогу проводити комплексне оцінювання протягом календарного (бюджетного) року та коригувати плани й дії, а також потребу в ресурсах.

### **1.3.1. Зовнішнє соціологічне опитування[28].**

Джерело отримання інформації: замовники послуг (громадяни).

Спосіб фіксування інформації: анкета.

Проведення: соціологічні служби – на замовлення зацікавлених сторін (органу влади, громадських організацій, інших органів державної влади).

Кращий зарубіжний досвід оцінки якості надання послуг засвідчує, що переважно береться до уваги відповідність діяльності адміністративних органів

з надання послуг очікуванням замовників. Для цього якнайширше застосовуються методи соціології. Водночас досягається подвійна мета: по-перше, таким способом отримують власне оцінку, а по-друге, це дає змогу коригувати стандарти діяльності з надання публічних послуг.

В цьому випадку при проведенні оцінки якості надання послуг відповідно до потреб чи очікувань замовників можна одержати два варіанти результатів. З одного боку, від замовника надходить оцінка діяльності службовця та адміністративного органу, якщо йдеться, наприклад, про повагу до особи споживача. У такому разі основою будуть суб'єктивні чинники, пов'язані з міжособистісними відносинами. З іншого боку, можна отримати й оцінку встановлених стандартів. Зокрема, замовників може не влаштовувати режим роботи, час очікування чи обслуговування абощо. У цьому випадку існують підстави для внесення корективів до окремих положень правил, регламентів, вимог тощо.

### **1.3.2. Опитування (анкетування) [21].**

Джерело отримання інформації: замовники послуг (громадяни).

Спосіб фіксування інформації: анкета.

Проведення: орган влади, громадські організації, інші органи державної влади. Досить поширений в Україні метод отримання інформації від замовників послуг, який використовують як органи влади, так і громадські організації. Існують уже готові методики проведення опитування й анкети із запитаннями для фіксування одержаної інформації.

Варто всього декілька разів провести оцінювання за встановленою методикою та визначеними запитаннями, аби порівняти результати і зрозуміти динаміку змін щодо якості послуг упродовж певного періоду часу.

### **1.3.3. Онлайн-опитування[29].**

Джерело отримання інформації: замовники послуг (громадяни).

Спосіб фіксування інформації: електронні бази даних (опитування через сайт/портал або відповіді через електронні системи), талони електронної черги у відповідних скриньках.

Проведення: орган влади.

За ініціативою органів влади для оцінювання якості послуг почали використовуватися різні форми онлайн-опитування замовників послуг.

Особливість такого опитування полягає в тому, що замовник має оцінити якість послуг одразу на виході з приміщення, зокрема, у випадку з оцінюванням через електронні системи чи вкиданням до скриньок талонів електронної черги. Оцінка через сайт/портал може бути інтегрованою оцінкою замовника послуги з урахуванням усього досвіду спілкування з органом влади.

### **1.3.4. Експертне оцінювання[28].**

Джерело отримання інформації: документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів.

Спосіб фіксування інформації: анкета, текстові та графічні файли.

Проведення: підготовлені експерти.

Для проведення такого оцінювання необхідно підготувати експертів, які мають ознайомитися з критеріями оцінювання та способами правильного сприйняття й фіксування інформації щодо надання послуг. Дії експерта стосовно способів отримання інформації та її адекватної оцінки є досить близькими до дій аудитора.

Тому експерту потрібно мати розуміння законодавчих, нормативних та інших вимог щодо надання послуг. Оцінювання документації, сайту/порталу, надсилання запитів щодо надання інформації чи консультації можуть

проводитися завчасно, а спостереження за наданням послуг і спілкування з надавачами послуг – при безпосередньому відвідуванні органу влади. Це – досить комплексний (якщо враховувати джерела одержання інформації) та суб'єктивний (якщо зважати на те, що досвід і підготовленість експертів є різними) інструмент.

### **1.3.5. Аудит: внутрішній і зовнішній[21].**

Джерело отримання інформації: документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів.

Спосіб фіксування інформації: анкета (опитувальник), текстові та графічні файли.

Проведення: підготовлені внутрішні (внутрішня оцінка) та зовнішні (зовнішня оцінка) аудитори.

Оцінювання якості надання послуг, зокрема відповідність рівня надання послуг встановленим стандартам, може здійснюватись органом влади в рамках проведення внутрішніх аудитів або вибраною організацією при проведенні зовнішнього аудиту.

Якщо проводиться оцінка на відповідність встановленим стандартам за допомогою внутрішнього чи зовнішнього аудиту, то можна одержати порівняно об'єктивні дані. У результаті такого оцінювання можна зробити висновок про діяльність визначеного органу та професійну компетентність його працівників.

Якість і достовірність отриманої інформації залежать від: досвіду та компетенції аудиторів; рівня розуміння ними принципів системи управління якістю ISO 9001 і сфери надання послуг; методів оцінювання документів і сайту/порталу; вміння провести спостереження та спілкування і правильно, неупереджено оцінити й зафіксувати стан справ.

Після проведеного аудиту, крім одержання об'єктивної інформації, аудитор повинен узагальнити позитивні та проблемні питання надання послуг і,

якщо є можливість, надати рекомендації для вирішення зафіксованих під час надання послуг невідповідностей. Цей інструмент є комплексним, але водночас і суб'єктивним, оскільки він залежить від компетентності аудитора.

### **1.3.6. Орієнтація на кращі практики**

Джерело отримання інформації: документація, сайти/портали, спостереження, спілкування з надавачами послуг, результати оцінювання незалежними організаціями.

Спосіб фіксування інформації: текстові та графічні файли.

Проведення: посадові особи органу влади.

Ідея цього інструменту полягає у визначенні кращих практик (як усередині, так і поза межами органу влади) і застосуванні їх для покращення результатів діяльності. Він дедалі більше поширюється. Існують різні погляди щодо трактування кращих практик. Переважна частина тлумачень містить поняття навчання, застосування позитивного досвіду, обмін інформацією для поліпшення результатів діяльності.

Суть цього інструменту полягає в порівнянні своєї діяльності з діяльністю інших органів влади, а також у використанні знань інших установ через адаптацію рішень, які було визнано ефективною практикою. Для достовірного порівняння потрібно мати систему показників оцінювання, визначених за певними критеріями. Одним із варіантів може бути використання запропонованих критеріїв експертного оцінювання [28].

Для кожного з вибраних до застосування інструментів оцінки якості послуг необхідно сформулювати свою методик, у якій потрібно описати послідовність дій, зазначити способи отримання інформації й засоби її фіксування, а також орієнтовні терміни дій та основних виконавців.

Найбільш відомими на сьогодні є декілька методик, розроблених за участі експертів Центру політико-правових реформ (м. Київ). Протягом останніх років

ці методики неодноразово застосовувалися, а також практично перевірялися багатьма органами влади та неурядовими організаціями.

Зокрема, декілька років поспіль у багатьох ЦНАП, за участі десятків органів місцевого самоврядування, проводилося соціологічне опитування на основі єдиної методології та розробленої анкети. Це дало змогу отримати інформацію для порівняння якості послуг упродовж кількох років і сформувати певний рейтинг діяльності ЦНАП.

Корисними є методика проведення та критерії експертного оцінювання якості послуг та діяльності ЦНАП, що були апробовані різними експертами вже в кількох десятках ЦНАП України і за якими якість послуг оцінюється за шкалою 1000 балів.

Останніми роками в органах місцевого самоврядування стають поширеними внутрішні оцінювання якості наданих послуг, як-от: онлайн-опитування через сайт або портал (кілька актуальних запитань), електронні системи (вибір оцінки наданої послуги відразу після її отримання), оцінка талонами електронної черги (коли після отримання послуги на виході з приміщення талони вкидаються до скриньок з різними смайликами, що характеризують якість наданих послуг) [21;28-29].

Важливим та ефективним інструментом оцінювання надання адміністративних послуг є внутрішній аудит, який проводять підготовлені внутрішні аудитори (працівники підрозділів органу влади).

Це – один із системних видів самооцінювання, який застосовують органи влади, що впровадили систему управління якістю ISO 9001. Ефективність його полягає в тому, що результати оцінювання безпосередньо пов'язані з процесами надання послуг, а також вони є систематичними. Це дає змогу відстежувати динаміку змін щодо якості послуг і впливати на них для постійного поліпшення.

Не менш важливим для органів влади, що прагнуть систематично покращувати якість послуг, є підтвердження такої якості після проходження зовнішніх аудитів, які проводять незалежні експерти організацій із

сертифікації. Цінність цього інструменту полягає в тому, що коли таку зовнішню оцінку проводить кваліфікований аудитор, то він може не лише виявити проблемні питання, але й підказати шляхи їх вирішення для поліпшення якості послуг.

Орієнтація на кращі практики є систематичною діяльністю з виявлення найефективнішої практики надання адміністративних послуг, яку застосовують органи влади, що досягають найкращих результатів. Ідея такої орієнтації полягає в тому, щоб адаптувати практику найбільш успішних органів влади чи їх структурних підрозділів до власної діяльності для досягнення необхідного рівня якості послуг.

Найбільшої ефективності оцінювання можна досягти в разі його функціонування як складової цілісної системи управління органу влади. Тому систему планування оцінювання якості послуг потрібно інтегрувати в систему планування органу влади загалом.

При плануванні діяльності органу влади на рік необхідно визначити види оцінювання, які будуть проводитися в цей період, у т. ч. із залученням інших органів влади, соціологічних і громадських організацій. Важливими є використання кількох інструментів та залучення до опитування всіх зацікавлених сторін. Для кожного виду оцінки потрібно визначити відповідальних виконавців і встановити періодичність проведення. Планування оцінювання якості послуг слід включити до плану заходів Практичний посібник

(місячних, кварталних, річних) органу влади. Перелік заходів для проведення оцінювання має бути додатком до затверджених планів \_\_

Після проведення оцінювання відповідно до визначених критеріїв і встановлених стандартів керівництво органу влади отримає інформацію для аналізу. Після кожного такого оцінювання необхідно опрацювати й узагальнити одержану інформацію.

Узагальнену інформацію від усіх проведених упродовж певного визначеного періоду (квартал, півроку, рік) запланованих і позапланових оцінювань потрібно проаналізувати відповідно до поставлених цілей і завдань.

Насамперед має бути проаналізовано виконання встановлених стандартів, а також надані пропозиції й зауваження замовників послуг щодо поліпшення якості останніх.

Обов'язковим елементом аналізу має бути фіксування невідповідностей при наданні послуг (сфер послуг): невчасно надані послуги; ті, на які є скарги замовників; виявлені проблеми з процедурою надання послуг тощо. Керівництво органу влади має побачити реальну картину стану справ з надання послуг.

Ухвалені рішення щодо усунення виявлених проблем і способи їх усунення, а також шляхи поліпшення якості послуг необхідно обговорити на нараді та зафіксувати в окремому документі (протокол наради, рішення виконкому чи сесії, розпорядження міського голови тощо) [28].

За результатами аналізу потрібно сформувати звіт, у якому необхідно висвітлити позитивні та проблемні питання надання адміністративних послуг, пропозиції щодо поліпшення їх якості, потребу в ресурсах (фінансових, людських, матеріальних), а також шляхи вирішення проблемних питань і напрями поліпшення якості послуг.

Керівництво органу влади повинно зосередити увагу на аналізі поточної системи надання послуг і на стратегічних рішеннях, які націлені на визначення можливостей для поліпшення діяльності. Управління процесами надання послуг має бути більш децентралізованим (через надання відповідних повноважень суб'єктам надання послуг органу влади), без зайвого візування та додаткових дій.

За результатами аналітичного звіту необхідно визначити план заходів, дій і потребу в ресурсах для вирішення виявлених проблем із наданням послуг. З огляду на це може виникнути потреба в коригуванні нормативних документів органу влади та встановлених стандартів; також можуть формуватися пропозиції щодо законодавчого врегулювання проблемних питань[21].

Результати кожного оцінювання та узагальнені підсумки за певний період, виявлені проблеми й невідповідності при наданні послуг, ухвалені

рішення для поліпшення якості послуг мають бути оприлюднені. Це сприятиме підвищенню рівня відповідальності, прозорості діяльності органів влади та довіри замовників послуг.

Важливими можуть бути громадські обговорення виявлених проблем і ухвалених рішень, які допоможуть налагодити зв'язок між владою та громадою. Такий підхід може сприяти створенню комплексної системи управління за результатами діяльності з надання адміністративних послуг і з урахуванням очікувань замовників послуг. \_\_

## **РОЗДІЛ 2**

### **НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІЙ ДЕРЖАВІ**

#### **2.1. Аналіз основних викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг**

Здійснений нами аналіз та систематизація викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг, дозволяє виділити основні проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

Перш за все, бюрократизація процесів суттєво ускладнює доступ до адміністративних послуг. Процедури часто є надмірно складними, що може заплутувати громадян і збільшувати час, необхідний для отримання послуг. Скорочення бюрократичних шляхів і спрощення процедур могло б суттєво підвищити ефективність системи.

Ще однією значною перешкодою є недостатній рівень автоматизації та цифровізації. У сучасному світі технології є важливим інструментом для підвищення швидкості та зручності надання послуг. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволило б оптимізувати роботу адміністративних органів і зробити їхні послуги більш доступними.

Також важливо підкреслити проблему низького рівня підготовки персоналу. Кваліфікований і мотивований персонал є ключем до надання якісного обслуговування. Тому інвестування в навчання і постійне підвищення кваліфікації працівників має стати пріоритетом.

Обмежене фінансування теж відчутно впливає на якість послуг. Адміністративні органи часто стикаються з браком ресурсів, що негативно позначається на їхній здатності ефективно обслуговувати населення. Забезпечення стійкого і достатнього фінансування є важливим кроком у подоланні цього виклику.

Окрім цього, корупція і непрозорість процесів значно підривають довіру до адміністративної системи. Прозорість та боротьба з корупцією повинні бути основними принципами реформи адміністративних послуг.

Відсутність механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють враховувати думки і потреби громадян, теж є проблемою. Створення ефективних каналів для збору та аналізу відгуків може допомогти адаптувати послуги до реальних потреб населення.

Нарешті, значне значення має питання рівноправного доступу до послуг. Жителі віддалених чи сільських районів можуть стикатися з обмеженим доступом до якісних адміністративних послуг. Забезпечення рівного доступу для всіх громадян повинно бути одним з основних завдань в удосконаленні системи адміністративного обслуговування.

Таким чином, вирішення вищезгаданих викликів є комплексним завданням, що вимагає скоординованих зусиль для досягнення більш ефективної, якісної та доступної системи надання адміністративних послуг. Для досягнення достовірності вищенаведених висновків щодо систематизація викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг нами опрацьовано результати опитування проведеного Програмою «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» в партнерстві з Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад. Період проведення: 27 серпня – 5 вересня 2024 року. В опитуванні взяли участь 363 респонденти з 22 областей України: керівники, адміністратори та спеціалісти ЦНАП, інші посадові особи органів місцевого самоврядування. Далі наводимо результати проведених досліджень [13].

З'ясовано, що ЦНАП органів місцевого самоврядування демонструють сталість та стійкість в складних умовах воєнного часу.

Загалом 53% респондентів відмічають відсутність погіршень умов роботи в ЦНАП (35 % -умови не змінилися, 18 % - незначно або значно покращилися). Водночас, 31 % респондентів зазначають, що умови роботи значно або незначно погіршилися [13].

Дві проблеми, які чи не найбільше впливають на погіршення умов роботи і надання послуг у ЦНАП: нестабільне енергозабезпечення та часті повітряні тривоги. Це спричинює призупинення роботи та додаткові труднощі у взаємодії з відвідувачами (див.рис.2.1.).

1. Наскільки в цілому змінилися умови роботи у Вашому ЦНАП з початку повномасштабного вторгнення (з 24 лютого 2024 року)?



Рис.2.1. Виклики і перешкоди, що впливають на ефективність та якість надання і доступність адміністративних послуг [13 ]

Загалом в умовах воєнного часу ЦНАП демонструють стійку тенденцію до покращення доступності сервісів в громадах (в т.ч. після подолання негативного впливу на доступність до послуг, що виник на початку повномасштабного вторгнення рф в Україну) (див.рис.2.2.).

2. Наскільки в цілому змінилася доступність до адміністративних послуг у Вашій громаді від початку повномасштабного вторгнення (з 24 лютого 2024 року)?

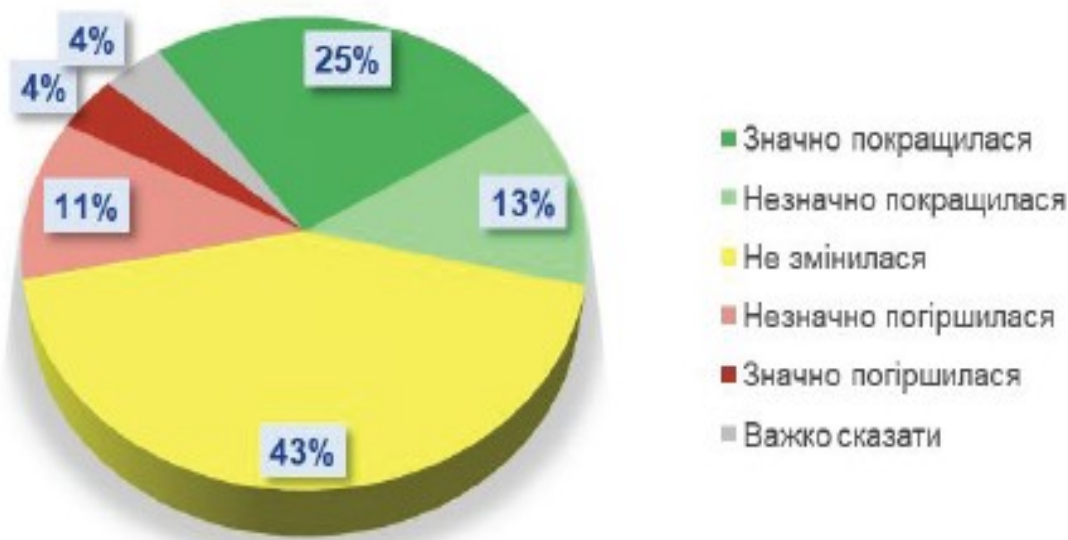


Рис.2.2. Оцінка зміни доступності до адміністративних послуг [13 ]

38 % респондентів відповіли, що доступність до послуг у громаді з 24 лютого 2022 року значно або незначно покращилася, в той час як 15 % респондентів вказали на погіршення ситуації. 43 % респондентів зазначили, що ситуація не змінилася. Разом з тим, таке переважаюче покращення відбувається в умовах недостатності персоналу та фінансового забезпечення роботи ЦНАП (див.рис.2.3.).

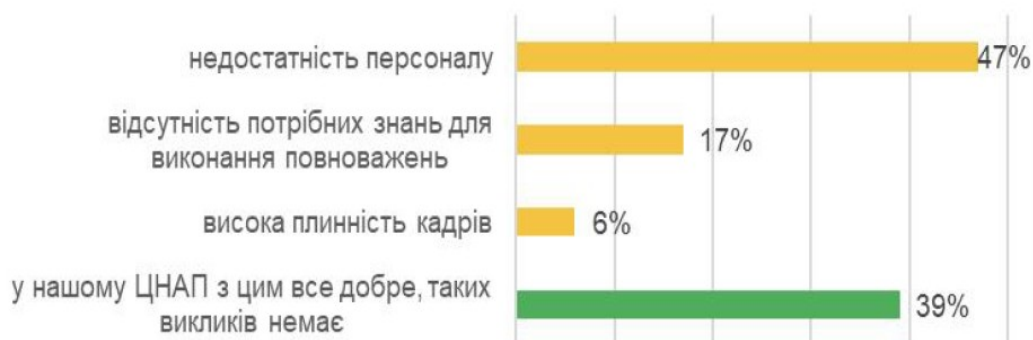


Рис.2.3. Питання недостатності персоналу як актуальної проблеми в організації процесів надання послуг [13 ]

Майже половина респондентів (47 %) відмітили недостатність персоналу як актуальну для них проблему.

Більше половини респондентів (54 %) відмічають як проблему брак фінансування на утримання ЦНАП. 21 % респондентів вказали на погіршення умов оплати праці.

51 % респондентів відмітили, що у їх ЦНАП відсутні виклики управлінського характеру (стратегія розвитку ЦНАП, підтримка керівництва та депутатів).

Водночас, значна частина респондентів (36 %) відзначила як виклик відсутність стратегічного бачення розвитку ЦНАП. Загалом це може свідчити про управління суто оперативного характеру, незадоволену потребу щодо консультаційної підтримки з питань формування стратегій / дорожніх карт розвитку ЦНАП (див.рис.2.4.).



Рис.2.4. Питання управління в організації процесів надання послуг [13 ]

Адже якщо організація / команда не бачить / не розуміє стратегії (свого майбутнього), то вона замість розвитку буде деградувати. Це, зокрема, може підтверджувати актуальність ідеї про роботу над «ЦНАП майбутнього» (2030), про стратегію / дорожню карту розвитку для кожного конкретного ЦНАП (як ми бачимо себе за 3-5 років), про аудити ЦНАП.

Незначна кількість респондентів (6 – із сільських та 7 – із ЦНАП селищних громад) вказали на проблему відсутності підтримки голови громади. У відповідях респондентів з інших типів громад такої проблеми не зафіксовано.

Найвищим є відсоток респондентів (51 %), які відзначили, що таких управлінських викликів немає.

Ці проблеми на місцевому рівні часто не вирішуються не стільки через небажання місцевих політиків, скільки через інші важливі чинники, зокрема ті, що впливають на ресурсну спроможність громад загалом.

Разом з тим, попри наявну в переважній більшості підтримку керівництва ОМС та депутатів (на проблему відсутності такої підтримки вказали лише 4 % і 13 % респондентів відповідно), більшість респондентів критично оцінюють фінансове забезпечення ЦНАП. Тобто наявність підтримки голови громади і депутатів не є гарантією вирішення всіх проблем, які впливають на ефективність та сталість роботи ЦНАП.

Загалом в умовах воєнного часу ЦНАП демонструють стійку тенденцію до покращення доступності сервісів в громадах (в т.ч. після подолання негативного впливу на доступність до послуг, що виник на початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну). 38 % респондентів відповіли, що доступність до послуг у громаді з 24 лютого 2022 року значно або незначно покращилася, в той час як 15 % респондентів вказали на погіршення ситуації. 43 % респондентів зазначили, що ситуація не змінилася.

Разом з тим, таке переважаюче покращення відбувається в умовах недостатності персоналу та фінансового забезпечення роботи ЦНАП. Майже половина респондентів (47 %) відмітили недостатність персоналу як актуальну для них проблему. Більше половини респондентів (54 %) відмічають як проблему брак фінансування на утримання ЦНАП. 21 % респондентів вказали на погіршення умов оплати праці.

У своїх відповідях респонденти частіше говорять про збільшення кількості послуг у переліку ЦНАП як про покращення доступності послуг, водночас 42 % респондентів відмітили, що надто великий перелік обов'язкових

послуг для ЦНАП є одним з найбільших викликів (разом і з викликом недостатності персоналу).

Оцінка актуальності таких викликів як нестабільність законодавства (39 % респондентів) та складне нормативне регулювання послуг (27 % респондентів) в цілому підкреслюють потребу активної консультаційної підтримки та навчання для персоналу ЦНАП.

Найскладнішими для інтеграції у ЦНАП, на думку респондентів, є послуги ДРАЦС (23 %), адмінпослуги соціального характеру (20 %), послуги для ветеранів/ок і членів їх сімей (17 %).

До найскладніших респонденти віднесли також послуги з реєстрації транспортних засобів (26%) та паспортні послуги (18 %), що, насамперед, пов'язано з потребою придбання дороговартісного обладнання та складних процедур отримання доступу до відповідних інформаційних систем.

Натомість група послуг з реєстрації місця проживання вже в переважній більшості не є складною (лише 2 % респондентів зазначили, що ці послуги складно інтегрувати та надавати в ЦНАП).

Найбільш складними для надання у ЦНАП є послуги соціального характеру (24 %), послуги для ветеранів/ок і членів їх сімей (20 %), ДРАЦС (16 %), реєстрація транспортних засобів (16%). Ці результати корелюються також з оцінками респондентів щодо складності взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Найскладніше працівникам ЦНАП працювати з органами соцзахисту РДА (20 %), терорганамі Мін'юсту (16 %), терорганамі ПФУ (14 %).

Лідери у переліку складних для роботи персоналу ЦНАП державних інформаційних систем та реєстрів: ЄДССБ (Єдина державна електронна система у сфері будівництва) – 26 %,

ЄІССС (Єдина інформаційна система соціальної сфери) – 21 %, ПК «Соціальна громада» - 13%, Державний реєстр актів цивільного стану громадян – 11 %.

27 % респондентів вказали на складність застосування в роботі ПК автоматизації ЦНАП «Вулик». Ця проблема, звісно, актуальна для ЦНАП, які з-поміж усіх існуючих ІТ-рішень використовують запропоноване державою для ЦНАП безкоштовно.

Найбільш складними для надання у ЦНАП є послуги соціального характеру (24 %), послуги для ветеранів/ок і членів їх сімей (20 %), ДРАЦС (16 %), реєстрація транспортних засобів (16%). Ці результати корелюються також з оцінками респондентів щодо складності взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Найскладніше працівникам ЦНАП працювати з органами соцзахисту РДА (20 %), терорганом Мін'юсту (16 %), терорганом ПФУ (14 %).

Серед сфер повноважень та груп послуг, де працівникам ЦНАП найбільше бракує консультаційної підтримки, респонденти відмічали наступні: сфера будівництва, послуги для ветеранів/ок і членів їх сімей, адмінпослуги соціального характеру, земельні відносини, при поданні заяви на компенсацію за пошкоджене майно на Порталі Дія тощо.

Найбільше персонал ЦНАП потребує методичної підтримки від суб'єктів надання послуг (50% респондентів). Якщо брати до уваги ще й потребу офіційних роз'яснень від центральних органів виконавчої влади (29 % респондентів), то абсолютно очевидно є необхідність посилення ролі насамперед державних органів, які відповідають за відповідні сфери, щодо підтримки ОМС під час інтеграції та надання відповідних послуг через ЦНАП.

42 % респондентів також зазначили потребу в консультаціях оперативного характеру. Адже у ЦНАП є багато послуг за різними напрямками і дуже часто вони надаються невеликою кількістю персоналу.

Найбільше опитані респонденти потребують підтримки прикладного характеру, зокрема розширення комунікації з колегами з інших ЦНАП, що дасть можливість залучати кращий досвід, або ж спільно знаходити способи вирішення важливих питань в роботі ЦНАП.



Рис.2.5. Найбільш затребувана методична та консультаційна підтримка щодо якості послуг [13]

До першої п'ятірки найбільш актуальних видів консультаційної допомоги увійшли(див.рис.5.6) , а саме:

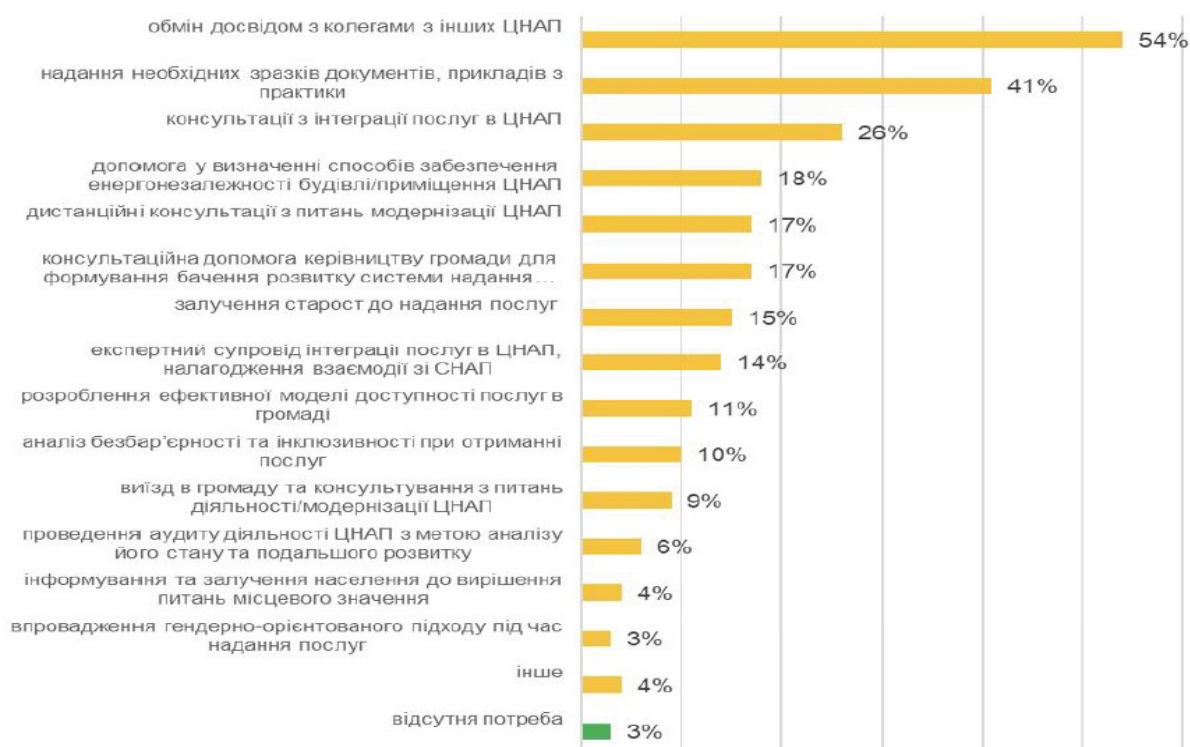


Рис.2.6. Найбільш актуальні види консультаційної допомоги [13]

Обмін досвідом з колегами з інших ЦНАП (54 %) надання зразків документів та прикладів з практики (41 %), консультації з інтеграції послуг в

ЦНАП (26 %), допомога у визначенні способів забезпечення енергонезалежності будівлі/приміщення ЦНАП (18 %), дистанційні консультації з питань модернізації ЦНАП (17 %) [].

Виклики, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг, можуть бути різноманітними та багатограними. Для подолання цих викликів важливо впроваджувати реформи, спрямовані на спрощення процедур, підвищення кваліфікації працівників, розширення використання цифрових технологій та забезпечення більшої прозорості у наданні адміністративних послуг.

Виклики, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг, можуть бути різноманітними та багатограними. Для подолання цих викликів важливо впроваджувати реформи, спрямовані на спрощення процедур, підвищення кваліфікації працівників, розширення використання цифрових технологій та забезпечення більшої прозорості у наданні адміністративних послуг.

## **2.2. Вимоги стратегічних документів Європейського Союзу щодо управління якістю публічних послуг**

Управління якістю публічних послуг в країнах Європейського Союзу регулюється рядом стратегічних документів, які формують основні вимоги та напрямки розвитку цієї сфери. Ці документи окреслюють принципи, що сприяють інтеграції незалежно від специфіки національних систем. Ось основні вимоги, які містяться у цих стратегічних документах:

1. Однією з ключових вимог є забезпечення прозорості в управлінні публічними послугами. Це передбачає відкритість інформації про процеси прийняття рішень, використання бюджетних коштів та результати діяльності державних установ. Громадськість повинна мати можливість отримувати доступ до важливої інформації та брати участь у формуванні політики.

2. Стратегічні документи акцентують увагу на необхідності фокусування на потребах та інтересах споживачів публічних послуг. Це означає, що послуги повинні бути адаптовані до запитів громадян, включаючи їхню участь у процесах оцінки та покращення якості обслуговування.

3. Європейський Союз сприяє впровадженню міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001, що дозволяє забезпечити одноманітність і високу якість надання публічних послуг. Використання таких стандартів дозволяє створити структуровані підходи до управління та контролю.

4. Стратегічні документи закликають до впровадження інновацій у сферу надання публічних послуг. Це включає використання нових технологій, автоматизацію процесів, а також вдосконалення системи управління для забезпечення більш ефективного обслуговування громадян.

5. Важливою вимогою є інтеграція між різними секторами – державним, приватним та неурядовим. Співпраця між цими частинами дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем та покращення якості послуг.

6. Ефективна система управління якістю передбачає регулярний моніторинг і оцінку результатів надання публічних послуг. Зворотний зв'язок від громадян є важливим елементом для виявлення проблем та необхідності внесення змін у процеси.

7. Забезпечення рівного доступу до публічних послуг для всіх верств населення є ще однією з основних вимог. Це включає зусилля, спрямовані на подолання бар'єрів, які можуть заважати громадянам отримувати необхідні послуги.

8. Формування культури обслуговування потребує безперервної освіти та підвищення кваліфікації службовців .



Рис.2.7. Структура Європейських Принципів державного управління від листопада 2023 року [66]

Таблиця 2.1

Зміст основних шести Сфер Принципів державного управління ЄС від листопада 2023 року [66]

Тематичні сфери	Основні цінності
<b>Стратегія</b>	Уряд забезпечує стратегічне бачення та лідерство для гнучкого, інноваційного та постійно вдосконалюваного державного управління, здатного реагувати на нові виклики.
<b>Формування і координування політики</b>	Уряд гарантує, що політика та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей політики. Міністерства розробляють узгоджену державну політику у рамках відкритого, заснованого на широкій участі процесу, спираючись на обґрунтовані факти та аналіз.
<b>Державна служба та управління людськими ресурсами</b>	Державні службовці діють професійно, порядно та нейтрально. Їх набирають і просувають по службі на основі заслуг і рівних можливостей, і для ефективного виконання своїх завдань вони мають відповідні компетенції.
<b>Організація, підзвітність та нагляд</b>	Організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління є відкритими та прозорими та застосовують чітко визначені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності. Сильні наглядові органи захищають права громадян та інтереси суспільства.
<b>Надання послуг та цифровізація</b>	Органи державного управління ставлять користувачів у центр і надають високоякісні та легкодоступні послуги онлайн і особисто усім особам і підприємствам. Цифровізація дає змогу приймати рішення на основі даних, уможливорює ефективні та дієві процеси, а також високоякісні та доступні послуги.
<b>Управління державними фінансами</b>	Органи державного управління планують та управляють державними фінансами, щоб забезпечити їх сталість і прозорість і уможливити досягнення цілей політики. Механізми контролю, закупівель і нагляду діють для забезпечення ощадливого, ефективного та результативного використання державних ресурсів, які розподіляються на всіх рівнях державного управління.

Працівників, які надають публічні послуги. Інвестиції в розвиток людських ресурсів сприяють підвищенню Загальної якості обслуговування.

### **Принцип 19: Користувачі знаходяться в центрі формування та надання адміністративних послуг.**

- a. Уряд формує та координує загальнодержавну політику для постійного вдосконалення форми державних адміністративних послуг та їхнього надання на основі мінливих потреб користувачів.
- b. Органи державного управління звертаються до користувачів, щоб зрозуміти їхні потреби, очікування та досвід, і активно залучати їх до розробки або переробки державних адміністративних послуг (спільне створення).
- c. Орган державного управління здійснює регулярні перегляди наявних адміністративних процедур, щоб спростити та покращити послуги, зменшивши витрати, час і мінімізувати необхідність фізичної присутності.
- d. Розробляючи та впроваджуючи нові політики та послуги, система державного управління запобігає створенню непотрібних адміністративного тягаря та витрат.
- e. Орган державного управління встановлює стандарти обслуговування, визначає їх разом з користувачами, повідомляє про них користувачам і регулярно оновлює їх, щоб відобразити мінливі обставини та очікування.
- f. Орган державного управління регулярно перевіряє якість послуг на відповідність стандартам надання та іншим показникам, щоб винести уроки та покращити форму послуг і методи їхнього надання.

### **Принцип 20: Державне управління надає оптимізовані та високоякісні послуги.<sup>19</sup>**

- a. Орган державного управління забезпечує оптимізацію надання послуг для максимальної зручності користувачів послуг.
- b. Орган державного управління організовує та пропонує державні послуги у формі «живих заходів».
- c. Орган державного управління надає проактивні адміністративні послуги, в рамках яких він використовує передбачення та автоматизацію, щоб пропонувати послуги, у випадках, коли це необхідно.
- d. Користувачі мають законне право надати органу державного управління інформацію та документи лише один раз. Орган державного управління неухильно дотримується цього права.

Рис.2.8. Основні Принципи державного управління ЄС від листопада 2023 року щодо сфери надання адміністративних послуг [66]

Ці вимоги відображають прагнення Європейського Союзу до підвищення якості публічних послуг, забезпечення їх доступності та відповідності сучасним викликам. Інтеграція цих принципів у національні стратегії управління допоможе країнам, включаючи Україну, поліпшити свої публічні послуги, наблизитися до європейських стандартів і посилити довіру суспільства до державних установ.

### **2.3. Напрямки створення систем управління якістю публічних послуг у органах публічної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції**

Створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі, особливо в закладах охорони здоров'я України, є складовою частиною процесів європейської інтеграції. Це передбачає впровадження сучасних стандартів обслуговування, активне залучення громадськості та пристосування до вимог, що існують в європейських країнах. Ось ключові напрямки, які допоможуть у реалізації цих цілей:

1. Застосування міжнародно визнаних стандартів, таких як ISO 9001, у всіх сферах надання публічних послуг, включаючи заклади охорони здоров'я. Це дозволить забезпечити уніфіковані критерії якості, підвищити ефективність виробничих процесів та зменшити кількість помилок.

2. Розробка механізмів для залучення громадян до оцінки та контролю якості публічних послуг. Це може включати проведення опитувань, анкетування або залучення представників громади до спеціальних комітетів, які займаються моніторингом якості. Наводимо кейс організації система оцінювання якості послуг у Львівській міській раді (див.рис.2.9.)



Рис. 2.9. Кейс організації система зворотнього зв'язку / оцінювання якості послуг у Львівській міській раді [41]

3. Проведення регулярних навчань для працівників публічних установ та закладів охорони здоров'я з метою покращення їхніх професійних навичок у сфері обслуговування населення. Це також може включати тренінги з комунікації та етики, що є необхідними для створення комфортної атмосфери для пацієнтів.

4. Спрощення доступу до публічних послуг через засоби цифрової платформи.



Рис. 2.8. Кейс організації система оцінювання якості послуг у Львівській міській раді : єдина комунікативна платформа[71]

Це включає електронну реєстрацію, онлайн консультації, а також створення порталу для зворотного зв'язку, де громадяни можуть залишати свої відгуки та пропозиції. Наводимо кейс організації система оцінювання якості послуг у Львівській міській раді (див.рис.2.8.)

5. Забезпечення прозорості дій державних установ шляхом регулярного публікування звітів про виконання стандартів якості та планів поліпшення. Громадськість повинна мати можливість ознайомлюватись з результатами перевірок якості та управлінськими змінами. Наводимо кейс організації система оцінювання якості послуг у Львівській міській раді (див.рис.2.9.)

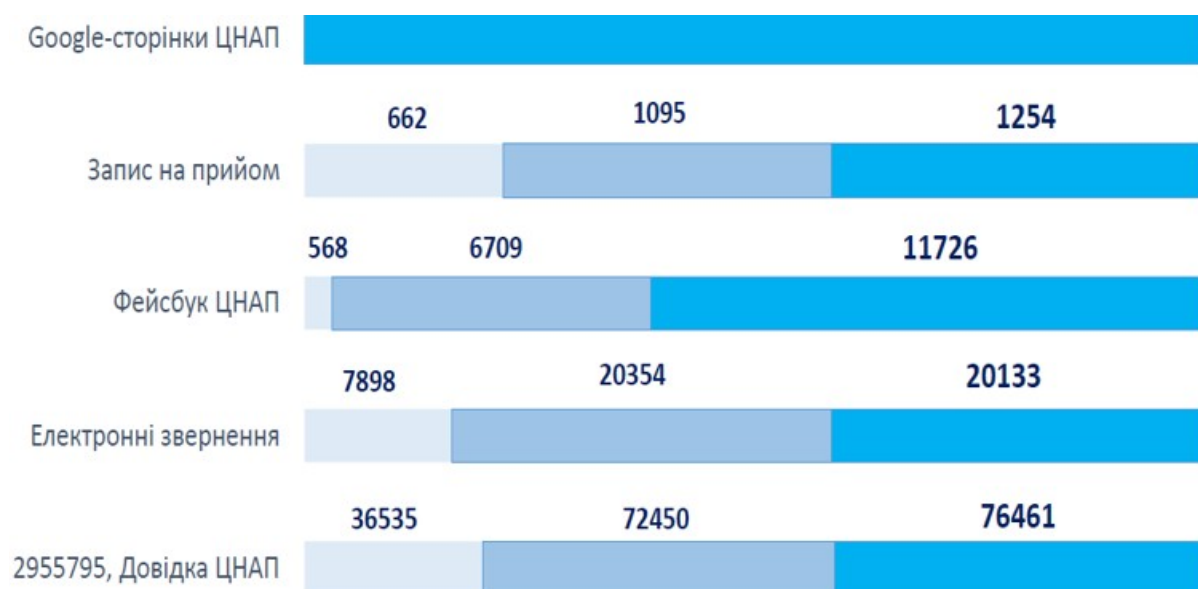


Рис. 2.9. Кейс організації система оцінювання якості послуг у Львівській міській раді через дистанційні засоби комунікацій [41]

6. Партнерство з європейськими та міжнародними організаціями, які займаються питаннями охорони здоров'я та управління якістю, може забезпечити доступ до кращих практик і технологій. Це також допоможе у налагодженні обміну досвідом.

7. Створення довгострокових стратегій, що орієнтовані на поліпшення якості публічних послуг через аналіз потреб суспільства та інтеграцію

інноваційних рішень. Стратегії мають включати участь громадськості на всіх етапах їх розробки і реалізації.

8. Регулярний моніторинг якості послуг з використанням незалежних експертів та громадських організацій. Зібрані дані необхідно аналізувати та використовувати для корекції процесів управління.

Таким чином, інтеграція систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі та закладах охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції вимагатиме комплексного підходу, що включає активну участь громадськості, прозорість, стандартизацію та інноваційні рішення. Це дозволить забезпечити високу якість обслуговування і відповідність міжнародним стандартам. Реформа децентралізації в Україні – передачі повноважень і фінансів від центральної влади до органів місцевого самоврядування – триває вже п'ять років та відкриває нове вікно можливостей на муніципальному рівні навіть для малих міст, сіл, селищ та невеликих громад. Завдяки процесу об'єднання громади отримують можливість поєднати свої ресурси для того, щоб самостійно вирішувати місцеві питання, підвищувати якість життя і нести за це відповідальність.

Це означає, що громади отримали неймовірні можливості прийняття рішень, яких не було раніше, для того, щоб жити в них було комфортно і приємно. Одна з таких можливостей – реформування надання адміністративних послуг на місцях через, серед іншого, створення належних Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) для їхньої доступності всім мешканцям громади.

Підвищення рівня участі громадян є однією з ключових передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі. У сучасному суспільстві громадяни прагнуть не лише отримувати якісні державні послуги, але й мати можливість впливати на їх формування та вдосконалення. Відтак, держава орієнтується на залучення громадян до процесів ухвалення рішень, що стосуються послуг, які їм надаються.

Інструменти залучення – це спосіб громадян впливати на прийняття рішень у громаді. Наведемо основні інструменти залучення громадян до створення систем управління якістю публічних послуг згідно Законів України :

«Про місцеве самоврядування», «Про доступ до публічної інформації» [ ] , а саме :

ПРОСТІ ІНСТРУМЕНТИ					СКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ					
ВИЗНАЧТЕ ЛЮДИНУ, ВІДПОВІДАЛЬНУ ЗА РОБОТУ ТА КООРДИНАЦІЮ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТУ					ВИЗНАЧТЕ ЛЮДИНУ, ВІДПОВІДАЛЬНУ ЗА РОБОТУ ТА КООРДИНАЦІЮ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТУ					
ІНФОРМУЙТЕ МІСЖАНЦІВ ПРО МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТУ					ІНФОРМУЙТЕ МІСЖАНЦІВ ПРО МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТУ					
ЗАПИТИ	ЗВЕРНЕННЯ	ПЕТИЦІЇ, В Т.Ч. ЕЛЕКТРОННІ	МІСЦЕВІ ІНІЦІАТИВИ	ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ	ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ	КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧІ ОРГАНИ (КДО)	ГРОМАДСЬКА ЕКСПЕРТИЗА	ОРГАНИ САМО-ОРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ	ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ, ГРОМАДСЬКА ЕКСПЕРТИЗА
<p><b>1. Крок</b> Реєструйте запити через ЦНАП</p> <p><b>2. Крок</b> Передайте до місцевої ради</p> <p><b>3. Крок</b> Проконтролюйте розгляд запиту</p> <p><b>4. Крок</b> Надайте відповіді</p>	<p><b>1. Крок</b> Встановіть скриньку для звернень у приміщенні ЦНАП</p> <p><b>2. Крок</b> Надайте вимоги оформлення звернення</p> <p><b>3. Крок</b> Проінформуйте про результати розгляду</p>	<p><b>1. Крок</b> Зареєструйтеся в єдиній системі місцевих петицій <a href="http://e-dem.in.ua">e-dem.in.ua</a></p> <p><b>2. Крок</b> Забезпечте робоче місце з комп'ютером, де люди можуть подати чи проголосувати за петицію</p> <p><b>3. Крок</b> Тексти петицій розмістіть на інфодошках у ЦНАП</p> <p><b>4. Крок</b> Проінформуйте про результат</p>	<p><b>1. Крок</b> Внесіть у Статус чи Положення громади порядок винесення місцевої ініціативи на розгляд</p> <p><b>2. Крок</b> Пропишіть чітку, просту та зрозумілу процедуру ініціювання та проведення зборів</p> <p><b>3. Крок</b> Розмістіть в ЦНАП тексти місцевих ініціатив та підписні листи на підтримку ініціативи</p> <p><b>4. Крок</b> Допоможіть зібрати підписи біля ЦНАП</p>	<p><b>1. Крок</b> Розробіть та ухваліть Положення про консультації з громадськістю</p> <p><b>2. Крок</b> Пропишіть чітку, просту та зрозумілу процедуру ініціювання та проведення консультацій</p> <p><b>3. Крок</b> Оберіть формат проведення консультацій</p> <p><b>4. Крок</b> Розмістіть проекти рішень та скриньку для пропозицій в інфозоні ЦНАП</p>	<p><b>1. Крок</b> Розробіть та ухваліть Положення про громадські слухання</p> <p><b>2. Крок</b> Пропишіть чітку, просту та зрозумілу процедуру ініціювання та проведення слухань</p> <p><b>3. Крок</b> Розмістіть інформацію про місце, дату та час проведення слухань в інфозоні ЦНАП</p> <p><b>4. Крок</b> Використайте приміщення ЦНАП для проведення слухань</p> <p><b>5. Крок</b> Розмістіть підписні листи та рішення розгляду в інфозоні ЦНАП</p>	<p><b>1. Крок</b> Розробіть та ухваліть Положення про громадські слухання</p> <p><b>2. Крок</b> Виділіть приміщення для проведення засідань КДО</p> <p><b>3. Крок</b> Розмістіть інформацію про порядок денний, проведення засідань, запрошення та контакти ради в ЦНАП</p> <p><b>4. Крок</b> Повідомляйте про результати розгляду рішень КДО</p>	<p><b>1. Крок</b> Розробіть та ухваліть Положення про громадську експертизу</p> <p><b>2. Крок</b> Розмістіть інформацію про проведення експертизи та результати рішень в інфозоні ЦНАП</p>	<p><b>1. Крок</b> Розробіть та ухваліть місцеву Програму розвитку ОСН</p> <p><b>2. Крок</b> Розробіть типові Положення ОСН</p> <p><b>3. Крок</b> Інформуйте про скликання загальних зборів та результати</p>	<p><b>1. Крок</b> Розробіть та ухваліть Положення про загальні збори</p> <p><b>2. Крок</b> Пропишіть чітку, просту та зрозумілу процедуру ініціювання та проведення зборів</p> <p><b>3. Крок</b> Розмістіть оголошення про загальні збори, список посадових осіб, які будуть брати участь, дату, час та місце проведення загальних зборів</p> <p><b>4. Крок</b> Інформуйте про результати</p>	<p><b>1. Крок</b> Створіть робочу групу (координаційну раду) розпорядженням голови</p> <p><b>2. Крок</b> Розробіть робочою групою проект рішення про Положення про бюджет участі</p> <p><b>3. Крок</b> Затвердьте Положення про бюджет участі місцевою радою</p> <p><b>4. Крок</b> Надавайте допомогу в реалізації через ЦНАП</p> <p><b>5. Крок</b> Інформуйте про проекти та подальше виконання через ЦНАП</p>

Рис.2.9. Основні інструменти залучення громадян до процесів управління якістю послуг [42]

- запити;
- звернення;
- петиції, серед яких електронні;
- місцеві ініціативи;
- публічні консультації;

- громадські слухання;
- консультативно-дорадчі органи;
- громадська експертиза;
- органи самоорганізації населення;
- загальні збори;
- громадський бюджет та громадська експертиза [42].

Залучення громадськості до управління якістю дозволяє враховувати потреби та очікування людей ще на етапі планування та розробки послуг. Такий підхід сприяє створенню більш орієнтованої на громадян політики, в якій кожен може висловити свою думку щодо якості послуг, запропонувати ідеї для покращення або залишити відгуки. Це створює передумови для більш прозорої та відповідальної роботи державних органів, які стають відкритішими до пропозицій та критики з боку суспільства.

Також важливим аспектом є забезпечення зворотного зв'язку, який дає змогу не тільки швидко реагувати на недоліки, але й демонструє громадянам, що їхній голос впливає на зміни. Це підвищує рівень довіри до держави, стимулюючи громадян до більш активної участі у процесах покращення якості публічних послуг. Водночас створення зручних та доступних інструментів для громадської участі, таких як електронні платформи та опитування, дозволяє зробити процес участі більш інтерактивним і менш обтяжливим для кожного громадянина.

У сучасній сервісно-орієнтованій державі створення системи управління якістю медичних послуг є ключовим елементом, що сприяє підвищенню ефективності та результативності системи охорони здоров'я. Головна передумова цього процесу полягає в пацієнтоцентрованості, яка ставить у центр уваги потреби і очікування пацієнтів. Це означає, що всі рішення і дії медичних закладів мають бути спрямовані на підвищення задоволеності пацієнтів, забезпечення їх комфорту та безпеки.

Таблиця 2.5

Ключові передумови створення систем управління якістю медичних послуг у сфері охорони здоров'я сервісно-орієнтованої держави

№	Передумови	Зміст передумов
1	Пацієнтоцентрованість:	У сучасній системі охорони здоров'я основна увага приділяється пацієнтові, його комфорту, потребам і задоволеності. Це вимагатиме адаптації послуг до індивідуальних потреб пацієнтів.
2	Інтеграція інформаційних технологій:	Впровадження електронних медичних записів і систем управління інформацією сприяє покращенню якості обслуговування, зменшенню лікарських помилок і підвищенню оперативності в обслуговуванні
3	Безперервне підвищення якості:	Орієнтація на постійне вдосконалення процесів, навчання персоналу та використання методологій управління якістю, таких як Total Quality Management (TQM) або Lean.
4	Ефективність та ефективне використання ресурсів:	Збільшення уваги до оптимізації витрат з одночасним забезпеченням високої якості медичних послуг, що передбачає ефективне використання наявних людських і матеріальних ресурсів
5	Регулювання та стандартизація:	Впровадження національних і міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001 або стандартів Joint Commission International (JCI), що дозволяють оцінювати та покращувати якість послуг.
6	Зворотний зв'язок:	Активне залучення пацієнтів у процес оцінки якості наданих послуг через опитування, скарги та пропозиції, що дає змогу виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати.
7	Міждисциплінарний підхід:	Ефективна взаємодія між різними спеціалістами у сфері охорони здоров'я для комплексного обслуговування пацієнтів.

Таблицю розроблено автором за [46;66]

У сучасній сервісно-орієнтованій державі створення системи управління якістю медичних послуг є ключовим елементом, що сприяє підвищенню ефективності та результативності системи охорони здоров'я. Згідно «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року», головна передумова цього процесу полягає в пацієнтоцентрованості, яка ставить у центр уваги потреби і очікування пацієнтів (див.табл.2.6).

Таблиця 2.6

Стратегічні пріоритети розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року  
(у сфері підвищення якості медичних послуг)

№	Стратегічні пріоритети	Зміст стратегічного пріоритету
	<i>Напрямок 2: Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я</i>	
1	Стратегічний пріоритет 2.1	Здоров'я людей покращується завдяки впровадженню ефективної інтегрованої моделі, яка забезпечує збалансоване, науково обґрунтоване, безперервне надання якісних і безпечних послуг
2	Стратегічний пріоритет 2.2	Люди мають фінансовий захист при отриманні гарантованих державою необхідних якісних та доступних послуг в ОЗ. Рівень платежів з кишені значно знизився, не обмежує попит і доступ до послуг, та не призводить до катастрофічних витрат у випадку хвороби
3	Стратегічний пріоритет 2.3	Гарантовано фармацевтичну безпеку країни та безперебійний доступ людей до ефективних і безпечних лікарських засобів та медичних виробів
	<i>Напрямок 4: Залученість людей та громад</i>	
4	Стратегічний пріоритет 4.1	Підвищено рівень відповідальності людей щодо власного здоров'я та права прийняття клінічних рішень
5	Стратегічний пріоритет 4.2	Створено умови для повноцінної участі людей і громад для спільного планування та організації надання медичних послуг

Таблицю розроблено автором за : "Стратегією розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» (*Проект від 23 лютого 2022 року*) [46]

Це означає, що всі рішення і дії медичних закладів мають бути спрямовані на підвищення задоволеності пацієнтів, забезпечення їх комфорту та безпеки.

Важливу роль у цьому відіграє інтеграція інформаційних технологій, що покращують обмін інформацією і дозволяють швидше реагувати на запити пацієнтів. Такі технології, як електронні медичні записи, значно знижують ризик помилок і підвищують оперативність у наданні послуг.

Крім того, безперервне вдосконалення якості послуг є ще однією важливою передумовою. Це передбачає регулярне навчання персоналу, впровадження сучасних методів управління якістю, таких як концепції Total Quality Management або Lean, що дозволяють оптимізувати процеси та знижувати витрати без втрати якості.

Не менш важливими є стандартизація та регулювання, які встановлюють чіткі норми та протоколи роботи в медичних закладах. Впровадження національних і міжнародних стандартів забезпечує стабільність і передбачуваність якості послуг, що надаються.

Ефективне управління якістю неможливе без постійного зворотного зв'язку від пацієнтів. Їх участь у процесі оцінки якості сприяє виявленню потенційних проблем та їх швидкому вирішенню, що позитивно впливає на загальний рівень довіри до системи охорони здоров'я.

Таким чином, створення системи управління якістю медичних послуг у сфері охорони здоров'я в сервісно-орієнтованій державі ґрунтується на комплексному підході, що включає технологічні інновації, динамічне управління якістю та активну участь пацієнтів у процесі надання медичної допомоги. Це створює основу для формування вискоелективної і чутливої до потреб громадян системи охорони здоров'я.

Таким чином, підвищення рівня участі громадян у процесах управління якістю публічних послуг дозволяє не лише краще задовольняти їхні потреби,

але й посилює відповідальність та прозорість державного управління, що є основою сервісно-орієнтованого підходу в державі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено аналіз передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі. Отримані у магістерському дослідженні результати свідчать про досягнення визначеної мети, виконання поставлених завдань і дають можливість для формулювання висновків.

1. Досліджено, що основою для створення ефективної системи управління якістю публічних послуг є зміни, що відбуваються в суспільстві та державі, зокрема зростаючі очікування громадян щодо якості та доступності державних послуг. У сучасному світі якість публічних послуг виступає ключовим фактором довіри громадян до держави. Теорії управління якістю, адаптовані до потреб державного сектора, набувають особливого значення. Наприклад, концепція TQM (Total Quality Management) може бути застосована для систематичного управління якістю в публічному секторі, де акцент робиться на всебічне залучення працівників, постійне покращення процесів і орієнтованість на задоволення потреб споживачів, у даному випадку – громадян.

Важливою складовою є запровадження міжнародних стандартів якості, таких як ISO серії 9000, які надають загальні принципи та вимоги до систем управління якістю. Нормативно-правове забезпечення має включати механізми моніторингу та оцінки якості публічних послуг.

Важливим елементом створення сервісно-орієнтованої держави є залучення громадян до процесів оцінки та покращення якості послуг. Інституції повинні використовувати зворотній зв'язок для корегування та вдосконалення своїх систем управління. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, таких

як цифрові платформи та системи управління даними, дозволяє автоматизувати процеси, забезпечувати доступність та оперативність державних послуг.

Для створення ефективної системи управління якістю в державному секторі необхідний комплексний підхід, який охоплює теоретичні, законодавчі, технологічні та громадські аспекти, що працюють у синергії для досягнення високої якості публічних послуг.

2. Незважаючи на актуальність та потребу оцінювання якості надання адміністративних послуг, в Україні відсутні загальноприйняті уявлення про гарантовану якість і доступність таких послуг. Методики оцінки якості послуг часто є різними, що ускладнює можливість аналізу й порівняння діяльності різних органів та використання результатів оцінювання в управлінській практиці.

3. Потрібно застосовувати різні інструменти оцінювання якості послуг із залученням усіх зацікавлених сторін. При цьому системність і систематичність оцінювання мають бути основними пріоритетами при плануванні. На сьогодні одиниці органів влади застосовують такі підходи. Також небагато органів влади може надати приклади врахування пропозицій і рекомендацій замовників послуг для покращення діяльності ЦНАП та поліпшення якості послуг. Однак громадська думка повинна відігравати важливу роль у цьому процесі. Органи влади, які хочуть створити ефективні ЦНАП, зобов'язані періодично визначати рівень задоволеності громадян якістю послуг і враховувати їхні потреби та очікування.

4. Узагальнюючи сучасні інструменти оцінки якості надання адміністративних послуг, слід відзначити, що вони відіграють важливу роль у вдосконаленні урядування та підвищенні задоволеності громадян. Існує кілька ключових аспектів і технологій, які використовуються для оцінки та моніторингу якості таких послуг.

По-перше, значну роль відіграють системи електронного урядування, які дозволяють громадянам оцінювати послуги онлайн. Використання

інтерактивних платформ і онлайн-опитувань дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок, аналізувати його та впроваджувати необхідні зміни.

По-друге, різноманітні методики збору даних, такі як кількісні і якісні дослідження, допомагають з'ясувати поточний рівень задоволеності клієнтів. Анкетування, фокус-групи та інтерв'ю надають можливість отримати детальну інформацію про потреби та очікування громадян.

Третім важливим компонентом є використання метрик і показників ефективності, таких як час обробки запитів, кількість скарг і рівень відповідності встановленим стандартам. Ці показники дозволяють виявляти слабкі місця у процесі надання послуг та знаходити шляхи для їх вдосконалення.

Нарешті, актуальною тенденцією є впровадження технологій на основі штучного інтелекту та машинного навчання для обробки великих обсягів даних і прогнозування подальших запитів громадян, що дозволяє робити процеси більш ефективними та орієнтованими на клієнтів.

У підсумку, сучасні інструменти оцінки якості є невід'ємною частиною розвитку державних адміністративних послуг, де ключовим є орієнтація на потреби користувачів, прозорість та оперативність. Це сприяє підвищенню довіри до державних установ та загальному покращенню взаємодії між урядом і громадянами.

5. Вивчення вимог принципів державного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), разом із стратегічними документами Європейського Союзу щодо управління якістю публічних послуг, дозволяє усвідомити сучасний підхід до функціонування держапарату. Ці принципи й документи забезпечують основу для створення ефективних, прозорих і орієнтованих на громадян систем державного управління.

Принципи державного управління OECD акцентують увагу на кількох ключових аспектах: зокрема, це залучення громадян до процесу ухвалення рішень, гарантування прозорості та підзвітності державних органів, а також

забезпечення високої ефективності та продуктивності в наданні послуг. Важливе місце відводиться чіткій регуляторній базі, яка повинна бути достатньо гнучкою для адаптації до змінюваних соціальних та економічних умов.

Європейський Союз у своїх стратегічних документах робить акцент на інноваціях та цифровізації як засобах підвищення якості публічних послуг. Використання інформаційних технологій сприяє спрощенню доступу громадян до державних послуг та підвищенню їх ефективності. ЄУ підкреслює важливість забезпечення рівного доступу до послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання.

Обидва підходи, як OECD, так і ЄС, підтримують ідею про те, що сталий розвиток державних послуг можливий лише за умови їх орієнтованості на потреби громадян, підтримки високих стандартів якості та постійного оновлення методів управління. Це включає в себе інтеграцію нових технологій, гнучкість регулювання та регулярну оцінку ефективності та результативності надання послуг.

Таким чином, вимоги та рекомендації цих міжнародних організацій формують комплексний підхід до управління якістю публічних послуг, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних установ та загальному покращенню якості життя.

6. Одними з основних проблем поліпшення якості адміністративних послуг є: недостатній взаємозв'язок між громадянами та органами влади, а також невизначеність і відсутність нормативного закріплення стандартів та критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг. На сьогодні, коли органи влади здебільшого зосереджені на розбудові діяльності ЦНАП, оцінювання якості послуг для них ще не стало першочерговою потребою.

Створення систем управління якістю публічних послуг в органах публічної влади та закладах охорони здоров'я України в контексті процесів європейської інтеграції є одним з пріоритетних напрямків розвитку держави. Цей процес вимагає комплексного підходу, включаючи адаптацію існуючих

структур до європейських стандартів і запровадження нових методів та інструментів управління.

По-перше, важливим напрямком є вдосконалення нормативно-правової бази, яка б відповідала європейським критеріям. Це передбачає гармонізацію законодавства та регуляторних актів з директивами та рекомендаціями Європейського Союзу, що забезпечить прозорість, ефективність та підзвітність органів влади.

По-друге, інтеграція цифрових технологій є ключовим аспектом у модернізації управлінських процесів. Запровадження електронних систем і платформ дозволить покращити доступ громадян до публічних послуг, сприяти автоматизації процесів і забезпечувати вищий рівень прозорості та оперативності.

Третім напрямком є підвищення професійної кваліфікації та компетентності кадрів у сфері публічного управління та охорони здоров'я. Це включає розробку програм професійного навчання та обмін досвідом з європейськими колегами для засвоєння передових практик і стандартів.

Щодо охорони здоров'я, акцент робиться на підвищенні якості медичних послуг через впровадження стандартів ЄС в медичну практику, розширення можливостей телемедицини та забезпечення доступу до якісних медичних послуг для всіх громадян, зокрема, у віддалених регіонах.

На додаток, важливим є залучення громадян до процесу оцінки якості публічних послуг через системи зворотного зв'язку, що дозволяє ідентифікувати проблеми та вчасно реагувати на них. Це допомагає створити більш орієнтовану на потреби населення модель управління.

У процесі європейської інтеграції Україна прагне досягти високих стандартів якості публічних послуг, що стане фундаментом для зміцнення довіри до державних інституцій і покращення добробуту громадян. Таке системне бачення реформ і стратегій посилить взаємодію між органами влади та громадами, сприяючи сталому розвитку держави.

Одним зі шляхів поліпшення якості надання послуг та налагодження відносин із громадою може бути формування й застосування комплексної системи оцінювання якості послуг.

У сучасній сервісно-орієнтованій державі створення системи управління якістю медичних послуг є ключовим елементом, що сприяє підвищенню ефективності та результативності системи охорони здоров'я. Головна передумова цього процесу полягає в пацієнтоцентрованості, яка ставить у центр уваги потреби і очікування пацієнтів. Це означає, що всі рішення і дії медичних закладів мають бути спрямовані на підвищення задоволеності пацієнтів, забезпечення їх комфорту та безпеки.

Важливу роль у цьому відіграє інтеграція інформаційних технологій, що покращують обмін інформацією і дозволяють швидше реагувати на запити пацієнтів. Такі технології, як електронні медичні записи, значно знижують ризик помилок і підвищують оперативність у наданні послуг.

Крім того, безперервне вдосконалення якості послуг є ще однією важливою передумовою. Це передбачає регулярне навчання персоналу, впровадження сучасних методів управління якістю, таких як концепції Total Quality Management або Lean, що дозволяють оптимізувати процеси та знижувати витрати без втрати якості.

Не менш важливими є стандартизація та регулювання, які встановлюють чіткі норми та протоколи роботи в медичних закладах. Впровадження національних і міжнародних стандартів забезпечує стабільність і передбачуваність якості послуг, що надаються.

Ефективне управління якістю неможливе без постійного зворотного зв'язку від пацієнтів. Їх участь у процесі оцінки якості сприяє виявленню потенційних проблем та їх швидкому вирішенню, що позитивно впливає на загальний рівень довіри до системи охорони здоров'я.

Таким чином, створення системи управління якістю медичних послуг у сфері охорони здоров'я в сервісно-орієнтованій державі ґрунтується на комплексному підході, що включає технологічні інновації, динамічне

управління якістю та активну участь пацієнтів у процесі надання медичної допомоги. Це створює основу для формування високоефективної і чутливої до потреб громадян системи охорони здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Куртєв 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. Біла Книга Державної Політики у сфері адміністративних послуг// III Редакція. — Проект PROSTO: «Підтримка доступності послуг в Україні», 2024 Рік. URL.:[https://prosto.in.ua/documents/870/White%20Book\\_web\\_2024.pdf](https://prosto.in.ua/documents/870/White%20Book_web_2024.pdf)
3. Білоус-Сергеєва 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.
4. 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.
5. 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.
6. Бублейник В. А., Легеза Є. О. Наукові концепції розвитку публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 5. С. 444-449.
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. Звіт щодо результатів Опитування : «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» проведеного Програмою Polaris в партнерстві з Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад. Період проведення: 27 серпня – 5 вересня 2024 року. URL.: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-multi-level-governance-democracy-and-human-rights-at-local-level-in-ukraine>

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/npras/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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_12_13).

21. Лавренова О.І., Білоус-Осінь Т.І., Могила С.К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг: навчальний посібник. 2019. 56 с.

22. Ліпенцев А. Підхід “мікроефективності” для розвитку культури якості послуг та довіри до органів публічної влади: концепції “ланцюжка публічних цінностей” (PVC) і “позитивного психологічного капіталу” // Ефективність державного управління : зб. наук пр. Вип. 3(52) : у 2ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. С. 13–38.

23. Ліпенцев А., Думенкова Т. Підвищення ефективності надання послуг call-центрами // Ефективність державного управління : зб. наук пр. Вип. 4 (57) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В.

Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 13—25. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164590>.

24. 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.

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

26. 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.

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

28. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник.// Бригілевич І., Лепьошкін І. - м. Київ: Проект ПРОМІС, 2017 . – 40 с.

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

30. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>

31. 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>.

32. 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>.

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

34. 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>.

35. 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>.

36. 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>.

37. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. N 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/ru/z1032-18>.
38. 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>.
39. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
40. 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>.
41. Публічний Звіт за 2022 департаменту адміністративних послуг Львівської Міської Ради. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmrdownloads/2023/.pdf>
42. Посібник з інформування та залучення населення до роботи ЦНАП. Збірник інструментів та рекомендацій на усіх етапах створення та роботи ЦНАП: «U-LEAD з Європою», 2019. URL.:<https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/Posibnyk-z-informuvannya-ta-zaluchennya.pdf>
43. 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.
44. 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](http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7_Zapobigannya%20ta%20protydiya%20proyavam%20korup/Legislation/Legislature/Rekomend_poved_DS.pdf).
45. 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.
46. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року: Проект від 23 лютого 2022 року. Фіналізований та погоджений членами Міжсекторальної робочої групи з питань розробки «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року». URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor.2022.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)
47. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки.// Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 29.10.2024).
48. Сурай І. Тенденції щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 116-125.
49. Тищенко І. О. Правова природа електронних послуг в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2014. №4. С. 243-247.

50. Тимошук В. Адміністративні послуги: навч. посіб - Київ: ТОВ «Софія А», 2012. – 104 с.
51. Траченко Л. А. Чинники впливу на формування та функціонування систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 86-93.
52. Фабіянська В. Ю. Аналіз ключових чинників впливу на якість аудиторських послуг: вітчизняний. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(2). С. 109-121.
53. Хлібороб Н. Є. Місце та застосування нового Закону «Про адміністративну процедуру» у регулюванні публічних е-послуг. *ScienceRise. Juridical Science*. 2024. № 1. С. 15–21.
54. CAF. Center for Adaptation of the Civil Service. 2022. URL: <https://center.gov.ua/en/component/k2/item/3981-caf>.
55. Digital Economy and Society Index. Звіти Європейської Комісії щодо цифровізації державних послуг. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy/desi>.
56. Digital Government Review of Sweden. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2024. URL: <https://www.oecd.org>.
57. E-Estonia. Офіційний портал електронного уряду Естонії. 2024. URL: <https://e-estonia.com>.
58. European Foundation for Quality Management. EFQM. 2024. URL: <https://efqm.org>.
59. GOV.UK. Офіційний портал уряду Великої Британії. 2024. URL: <https://www.gov.uk>.
60. Implementing ISO 9001 in the Public Sector: Case Studies and Best Practices. European Institute of Public Administration. 2024. URL: <https://www.eipa.eu>.
61. International Organization for Standardization. ISO. 2024. URL: <https://www.iso.org>.
62. Kwaliteit Overheid. Нідерландська система оцінювання якості публічних послуг. 2024. URL: <https://www.kwaliteitoverheid.nl>.
63. Min myndighetspost. Платформа цифрових послуг у Швеції. 2024. URL: <https://www.minmyndighetspost.se>.
64. Mina meddelanden, Швеція – національний портал цифрових послуг. 2024. URL: <https://www.minameddelanden.se>.
65. OECD Digital Government Studies. Звіти та аналітика з цифровізації державного управління. <https://www.oecd.org>.
66. Principles of Public Administration.// EU:SIGMA/OECD.- November 2023. URL.: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm#languages> (дата звернення: 23.09.2024).
67. Suomi.fi. Офіційний портал електронних послуг у Фінляндії. 2024. URL: <https://www.suomi.fi>.
68. Transparency and Accountability in Public Sector. European Institute of Public Administration. 2024. URL: <https://www.eipa.eu>.

69. We care about your data. EIPA. 2024. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>.
70. D115. Німецька система інформаційного сервісу з єдиним контактним номером. 2024. URL: <https://www.d115.de>.
71. The organization of the feedback system / assessment of the quality of services in the Lviv City Council <https://cnap.city-adm.lviv.ua/about>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**публічного управління та адміністрування**

**проф. Н.С. Калашник**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи : « **Аналіз передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі**»  
керівник роботи Ліпенцев Андрій Вікторович , професор, кандидат економічних наук  
затверджені наказом вищого навчального закладу від « 26 » серпня 2024 року №С-527
2. Термін подання здобувачем роботи – 01 грудня 2024 року
3. Вихідні дані до роботи: « Аналіз передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі»
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): вивчити теоретичні засади дослідження передумов створення систем управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі; здійснити аналіз основних викликів, що впливають на ефективність, якість і доступність адміністративних послуг; узагальнити сучасні методичні підходи та інструменти оцінки якості надання адміністративних послуг; вивчити вимоги стратегічних документів Європейського Союзу щодо управління якістю публічних послуг; виявлення напрямків створення систем управління якістю публічних послуг у органах публічної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції.

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів) - \_\_\_\_\_

7. Дата видачі завдання 06.06.2024 – 30.06.2024

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ліпенцев А.В

(підпис)

(прізвище та ініціали)

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування напряму і теми роботи	Червень 2024р.	Вик.
2.	Затвердження теми роботи	Серпень 2024	Вик.
3.	Збір матеріалу та прикладних відомостей	Вересень 2024р.	Вик.
4.	Робота над першим розділом	Жовтень 2024р.	Вик.
5.	Робота над другим розділом	Листопад 2024р.	Вик.
6.	Формування висновків та рекомендацій	Листопад 2024р.	Вик.
7.	Подача роботи для перевірки на відсутність запозичень	24.11-06.12.2024р.	Вик.

Здобувач освіти \_\_\_\_\_ Нискогуз М. М

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ліпенцев А.В.