

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БІЛОУС ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., доцент

_____ Чальцева О.М.
«_____» _____ 20__ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ
ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:
Прямухіна Н.В., д.е.н., професор,
професор кафедри політології
та державного управління,

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____ (підпис) _____

АНОТАЦІЯ

Білоус Ю.В. Удосконалення організації надання публічних послуг населенню

У роботі комплексно досліджується проблема організації надання публічних послуг. Проаналізовано теоретичні підходи щодо особливостей надання публічних послуг населенню на сучасному етапі розвитку України, зокрема розглянуто нормативно-правові засади надання публічних послуг. Розкрито поняття механізмів надання та критеріїв ефективності публічних послуг населенню.

Окрема увага приділяється аналізу ефективності організації надання публічних послуг населенню за регіонами. Також досліджено прогресивний зарубіжний досвід надання публічних послуг населенню та оцінку ефективності їх отримання. Надано рекомендації з організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: публічні послуги, населення, місцеве самоврядування, реформування, зарубіжний досвід.

Бібліограф.: 50 найменувань.

Bilous Y.V. Improvement of organization of grant of public services to the population

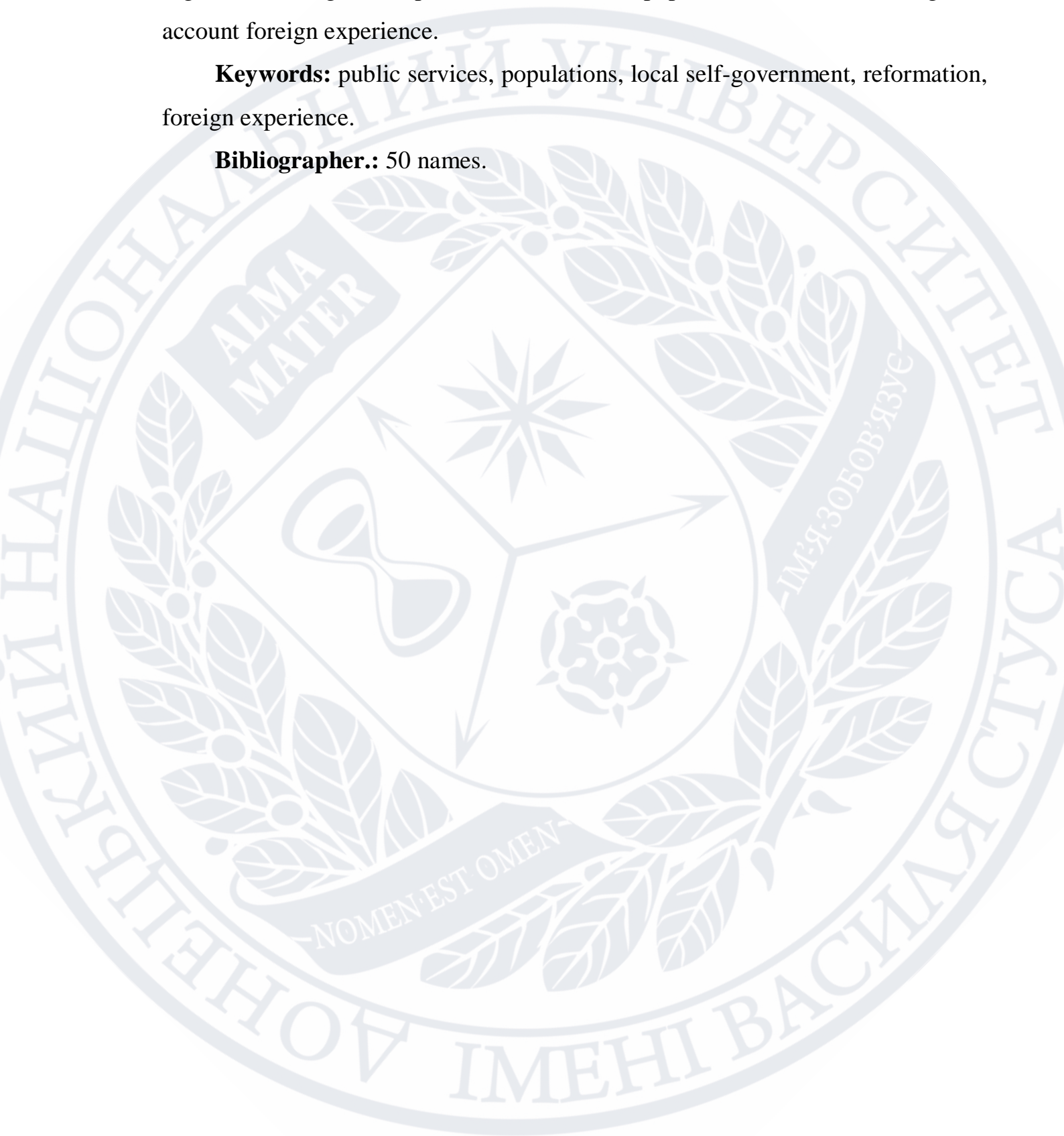
The problem of organization of grant of public services is complex investigated in-process. Theoretical approaches are analysed in relation to the features of grant of public services to the population on the modern stage of development of Ukraine, normatively-legal principles of grant of public services are considered in particular. The concept of mechanisms of grant and criteria of efficiency of public services to the population is exposed.

Separate attention is spared to the analysis of efficiency of organization of grant of public services to the population after regions. Progressive foreign experience of grant of public services to the population and estimation of efficiency

of their receipt are also investigational. Recommendations are given from organization of grant of public services to the population in Ukraine taking into account foreign experience.

Keywords: public services, populations, local self-government, reformation, foreign experience.

Bibliographer.: 50 names.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	8
1.1. Особливості надання публічних послуг населенню на сучасному етапі розвитку України.....	8
1.2. Нормативно-правові засади надання публічних послуг населенню.....	16
1.3. Механізми надання та критерії ефективності публічних послуг населенню: вітчизняний і зарубіжний досвід	22
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УКРАЇНІ.....	35
2.1. Дослідження та аналіз особливостей надання публічних послуг населенню в Україні.....	35
2.2. Аналіз ефективності організації надання публічних послуг населенню за регіонами	40
2.3. Імплементация прогресивного зарубіжного досвіду надання публічних послуг населенню та оцінка ефективності їх отримання.....	44
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ.....	60
3.1. Вдосконалення алгоритмів надання публічних послуг населенню в Україні.....	60
3.2. Покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду	70
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливою умовою розвиненого суспільства є задоволення інтересів усіх соціальних верств населення, зміцнення соціальної злагодженості та єдності країни. Світосприйняття поняття діяльності державної служби, як служіння держави громадянину є позитивним досягненням вітчизняного суспільства. Цим процесам сприяє діяльність органів виконавчої влади з надання публічних послуг, які стають визнаними серед населення. Значимість влади як сервісної побудови сьогодні зростає. Насущним завданням держави є робити населенню якісні державні послуги.

Україна має європейський курс, з 2012 року почала запроваджуватися ідея надання публічних послуг, за цей період повністю змінилося поняття надання послуг в якій держава – не керує громадянином, а служить йому. Раніше послуги надавали тільки органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування, наразі – Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Головною метою впровадження «прозорих офісів» є викорінення корупції, тобто було розмежовано прийняття документів від суб'єктів звернень та опрацювання самої послуги.

В Україні виконання публічних послуг, зокрема державних, проводиться з деякими недоліками, що призводять до ризику незадоволення якоюсь потребою для конкретного суб'єкта-споживача, і тому даний суб'єкт починає проявляти підвищену соціальну активність в усіх життєвих ситуаціях, навіть коли потреба задовольниться добровільно надавачем послуги.

Тому в умовах сьогодення першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування на основі впровадження тих інституційних стандартів регулювання цієї сфери, що властиві розвиненим державам світу. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави, її регіонів та територіальних громад.

Питанню унормування оцінки якості надання публічних послуг присвячені дослідження О. Бабінової [1], О. Думи [11], О. Вольської [5], І. Драган [10] та ін. Проте, попри значну увагу науковців щодо організації надання адміністративних послуг, невирішеним аспектом загальної проблеми залишаються питання визначення процедури оцінювання якості їх надання.

Наразі дуже актуальним стоїть питання вивчення та реформування публічних послуг, створення спеціальних установ, де б ці послуги надавалися якісно та за одне звернення.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка напрямів щодо покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

- 1) дослідження теоретичних підходів щодо особливостей надання публічних послуг населенню на сучасному етапі розвитку України;
- 2) аналіз прогресивного зарубіжного досвіду надання публічних послуг населенню та оцінка ефективності їх отримання українського та закордонного досвіду успішних практик організації надання адміністративних послуг.
- 3) дослідження механізмів надання та критеріїв ефективності публічних послуг населенню: вітчизняний і зарубіжний досвід.
- 4) планування та обґрунтування комплексу заходів щодо покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єкт дослідження – механізм забезпечення надання якісних публічних послуг в органах публічної влади в Україні.

Предметом дослідження є удосконалення процесу забезпечення надання якісних публічних послуг як інструменту публічного адміністрування в Україні.

При проведенні дослідження застосовувалися загальнонаукові та конкретно-наукові **методи**: структурно-логічний аналіз – для побудови логіки та структури дослідження; логічного узагальнення – для визначення сутності

понять; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки й інтерпретації фактичних даних, що характеризують якість надання адміністративних послуг органами публічної влади; графічний – для наочнення емпіричних даних та схематичного подання основних теоретичних і практичних положень роботи.

Практичне значення магістерської роботи полягає у покращенні організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 87 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 7 рисунків, 5 таблиць, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

1.1. Особливості надання публічних послуг населенню на сучасному етапі розвитку України

Надання публічних послуг завжди підпорядковане досягненню суспільно корисного інтересу, що має державне або місцеве значення. Публічна послуга має місце там, де в задоволенні приватного інтересу є суспільний інтерес. Вона виникає за реалізації суб'єктивних прав і законних інтересів або за виконання обов'язків суб'єкта. Надання публічних послуг опирається на діалектичну єдність особи, суспільства та держави, інтереси яких регламентуються у нормах права. При цьому спосіб реалізації потреб людини має відповідати правовим нормам, а самі потреби, інтереси не повинні мати протиправний характер [38, с. 68].

Публічне управління, як і будь-яка інша сфера людської діяльності, постійно розвивається і змінюється під впливом різних факторів.

Серед найважливіших факторів, що впливають на публічне управління, можна виділити наступні:

- Глобалізація. Процес глобалізації, який характеризується зростанням взаємозалежності між країнами та регіонами, ставить перед публічним управлінням завдання забезпечення інтересів держави та її громадян у глобальному масштабі.
- Перехід на постіндустріальну інформаційну стадію розвитку. Цей перехід пов'язаний з розвитком інформаційних технологій, які змінюють способи взаємодії між людьми та організаціями. Публічне управління має адаптуватися до цих змін, щоб забезпечити ефективне використання інформаційних технологій у своїй діяльності.
- Демократизація та емансипація людини. Ці процеси, які характеризуються зростанням свободи та прав людини, висувують перед

публічним управлінням завдання забезпечення справедливості та рівності в суспільстві.

Крім цих зовнішніх факторів, на публічне управління впливають також внутрішні рушії, такі як:

- Потреба в підвищенні ефективності та ефективності діяльності органів державної влади. Публічне управління має постійно шукати шляхи для підвищення ефективності своєї діяльності, щоб відповідати зростаючим потребам суспільства.
- Зміна ролі держави в суспільстві. У сучасному світі держава все більше відходить від прямого управління економікою та суспільством, передаючи частину своїх функцій приватному сектору та громадянському суспільству. Публічне управління має адаптуватися до цієї зміни ролі держави.

Ці фактори впливають на публічне управління як на рівні окремих країн, так і на глобальному рівні. Вони змушують публічне управління постійно змінюватися та адаптуватися до нових умов.

У сучасному публічному управлінні відбувається перехід від однобічної орієнтації на адміністративні методи управління до більш комплексного підходу, який враховує різні аспекти діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Відбувається активний пошук не тільки практичних теорій, які дозволяють розробляти ефективні управлінські рішення в конкретних сферах, а й загальної ідейно-філософської основи, яка б визначала принципи та підходи до публічного управління.

У сучасних процесах трансформації публічного управління спостерігається чітка тенденція до європеїзації, що забезпечується впровадженням таких заходів:

- Впровадження європейських законів, норм і стандартів державного управління та місцевого самоврядування. Це дозволяє забезпечити гармонізацію публічного управління в Україні з європейськими стандартами та сприяє інтеграції України до Європейського Союзу.

- Максимальна, аргументована децентралізація та дерегуляція державного управління. Це дозволяє підвищити ефективність та відповідність публічного управління потребам громадян.
- Впровадження антикорупційних технологій і практик. Це спрямовано на боротьбу з корупцією в органах державної влади та місцевого самоврядування.
- Застосування європейського досвіду «належного» та «доброго врядування». Це дозволяє підвищити ефективність та прозорість публічного управління.
- Впровадження польського досвіду реформування місцевого самоврядування. Це дозволить підвищити ефективність та відповідність місцевого самоврядування потребам громад.
- Впровадження принципово нової системи підготовки державно-управлінських кадрів.

Ці заходи спрямовані на створення ефективної та відповідальної системи публічного управління, яка відповідає інтересам суспільства та забезпечує його розвиток. [42, с. 13].

Ми вважаємо, що в Україні спостерігаються позитивні тенденції в розвитку публічного управління. Ці тенденції проявляються в таких процесах: поетапне вдосконалення моделі публічної адміністрації; ефективна організація та діяльність органів виконавчої влади на всіх рівнях; реформування місцевого самоврядування спрямоване на передачу частини повноважень органів державної влади органам місцевого самоврядування, а також на надання територіальним громадам більше можливостей для самостійного вирішення своїх проблем; реформи спрямовані на удосконалення територіального устрою України з метою підвищення ефективності управління та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян; процеси спрямовані на створення високопрофесійної та політично нейтральної публічної служби, яка відповідає сучасним вимогам та забезпечує ефективне виконання завдань публічного управління [33].

Сучасні інформаційні технології все більше проникають у всі сфери нашого життя, змінюючи звичні взаємовідносини між державою, бізнесом та громадянами. Важливою метою для України є забезпечення того, щоб громадяни та бізнес мали доступ до якісних та зручних публічних послуг, які не пов'язані з корупцією. Перегляд, вдосконалення, спрощення та автоматизація процесів надання послуг, а також їх цифровізація перетворюють послуги на щось абсолютно нове, логічніше, зручне, зрозуміле та прозоре.

В Україні вже запроваджено чимало електронних послуг, що пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій та активного залучення населення до їх використання. Разом з цим зміна звичних моделей надання публічних послуг вимагає часу та зусиль, оскільки наявність онлайн-послуг ще не означає, що ними всі мешканці відразу будуть користуватися. Користувачі електронних послуг можуть стежити за ходом своїх справ онлайн, заповнювати заявки та форми в зручний час, не витрачати додаткових ресурсів на дорогу та поштові пересилання.

Для ЦНАП залучення громадян до використання електронних послуг дозволяє більшій кількості населення отримувати публічні послуги та підвищує якість наданих послуг завдяки зміні підходів до формування послуги.

Аналізуючи діючу схему, можна більш детально описати модель надання послуг фахівцями ЦНАПу, яка складається з двох етапів.

На першому етапі:

- 1) Споживач подає звернення у зручний для нього спосіб, наприклад, особисто або в електронному вигляді.
- 2) Звернення проходить технічну обробку, під час якої перевіряється його правильність та повнота.
- 3) Інформація звернення обробляється спеціалістами ЦНАПу.
- 4) Результати обробки звернення видаються споживачу у вигляді відповідних документів.

На другому етапі:

- 1) Спеціалісти ЦНАПу здійснюють контроль за виконанням рішень, прийнятих на першому етапі.
- 2) У разі виникнення проблем або непорозумінь, споживач має можливість звернутися до фахівців ЦНАПу для отримання консультації або допомоги.



Рис. 1.1. Модель організації діяльності суб'єктів надання послуг

Взагалі, можемо відзначати той факт, що нині у сфері надання публічних послуг відстежується тенденція наближення до споживача, спрощення організації даного процесу, проте, на нашу думку, одна із найголовніших проблем донині не вирішена. Кількість публічних послуг, що надають органи публічного управління та інші суб'єкти, вказує на високий рівень забюрократизованості країни.

Вважаємо, що важливо і необхідно, щоб послуги надавалися в міру можливості на тому рівні адміністративного управління, який є щонайближчим до певної людини.

Отже, можна стверджувати, що подальші структурні та функціональні зміни в роботі органів публічної влади, розпочаті зі створенням ЦНАП, є неминучими. Ось деякі важливі та доцільні напрями цих змін: для підвищення якості надання державних послуг важливо відокремити одержувачів державних послуг від тих, хто їх надає. Це дозволить забезпечити більш ефективно та прозоре надання послуг; щоб досягнути високої якості державних послуг також важливо підвищити професіоналізм державної

служби та державного апарату, тоді зможемо приймати рішення відповідно до законодавства та за допомогою чітких, прозорих та об'єктивних процедур; модернізація системи управління має забезпечити, щоб управлінці мали доступ до всієї необхідної інформації, щоб приймати обґрунтовані рішення. Вони також повинні нести відповідальність за свої дії, а також за формування політики та реалізацію державних програм.

Так запропоновану модель функціонування ЦНАПів в Україні можна представити наступним чином (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Перспективна модель організації роботи ЦНАПів

Розвиток системи електронних публічних послуг необхідний не лише на державному рівні, так місцева влада у регіонах також опікується питаннями запровадження smart-технологій у життя регіонів. У світі досить відома концепція «розумне місто», котру використовують багато міст по усьому світу та котра виступає досить прогресивним способом організації та розвитку міського простору.

Міністерством цифрової трансформації вже було запроваджено та активно підтримується розвиток Центрів Дія. Законом «Про адміністративні

послуги» передбачено, що окремо від найменування та символіки ЦНАП мають право використовувати позначення Центр Дія. Відповідно до бачення Міністерства цифрової трансформації Центр Дія – це центр надання адміністративних послуг, у якому також надаються послуги із застосуванням можливостей порталу Дія та/або громадяни можуть отримати електронні послуги з використанням спеціально облаштованих для цього комп'ютеризованих місць для самообслуговування, а також інші публічні послуги. Крім цього, кожен ЦНАП – може стати Центром Дія, тобто місцем, де можна отримати:

- адміністративні послуги;
- консультації щодо онлайн-послуг;
- доступ до комп'ютера, підключеного до інтернету;
- можливість укладення договорів і угод щодо комунальних послуг;
- консультації щодо бізнесу, а також, різні супутні послуги.

Розвиток нових технологій призводить до зміни підходів до управління та відповідальності. Це змінює відносини між різними гравцями, такими як постачальники послуг і виробники, публічний, приватний та третій сектори, а також органи влади та громадяни. З'являються нові форми управління, які відображають зміну організаційних і економічних зв'язків. Це має глибокі наслідки для розуміння та використання громадянами управління.

Електронне урядування не просто означає розміщення публічних послуг в Інтернеті та покращення їх надання. Воно також передбачає впровадження сукупності опосередкованих процесів, викликаних розвитком технологій, які можуть сприяти ширшій взаємодії між громадянами та владою.[48].

Особливо варто відзначити запуск мобільного додатка порталу "Дія", який містить низку електронних копій документів, які можна пред'являти на смартфоні через цей додаток. Зокрема, у додатку "Дія" доступні такі документи:

- Посвідчення водія
- Свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу

- Інформація щодо страхового поліса автомобіля
- Закордонний паспорт
- Паспорт громадянина України у формі картки
- Картка платника податків
- Довідка переселенця (ВПО)
- Свідоцтво про народження дитини
- Студентський квиток

Також за допомогою додатка "Дія" можна:

- Оплатити штрафи за порушення Правил дорожнього руху
- Оплатити борги за виконавчими провадженнями

Цей додаток робить доступ до державних послуг більш зручним та швидким. Він дозволяє громадянам уникати необхідності відвідувати державні установи та носити з собою паперові документи. Також реалізована можливість ділитися копіями цифрових документів, перевірка дійсності цифрових документів іншої людини. Мобільний застосунок відображає ту інформацію, яка є в реєстрах. Уряд окремими постановами визначив, що е-паспорти в Дії є цифровими аналогами паперових документів.

З квітня 2020 року на порталі "Дія" можна подати заяву про реєстрацію фізичної особи-підприємця (ФОП) в електронній формі. Це означає, що громадяни можуть зареєструватися ФОП, внести зміни до відомостей про ФОП або припинити підприємницьку діяльність ФОП без необхідності відвідувати державні установи. Під час реєстрації ФОП можна обрати спрощену систему оподаткування або стати платником податку на додану вартість на загальній системі. У разі внесення змін до видів господарської діяльності ФОП, необхідно окремо подати заяву про спрощену систему оподаткування до податкової.

Крім того, на порталі "Дія" можна отримати доступ до послуг з державної реєстрації юридичних осіб, зокрема:

- Реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) на підставі модельного статуту.

- Перевести ТОВ на діяльність на модельному статуті.
- Отримати допомогу по безробіттю.

Станом на сьогодні на порталі "Дія" доступні понад 50 електронних публічних послуг, які надаються органами виконавчої влади. Перелік цих послуг постійно оновлюється, тому важливо стежити за останніми тенденціями та новаціями.

Ми вважаємо для того, щоб вдосконалити систему публічного управління в Україні, необхідно завершити адміністративну та адміністративно-територіальну реформи, впровадити електронне врядування, завершити конституційну реформу у частині децентралізації влади, реформувати систему публічного управління на основі досвіду зарубіжних країн, застосувати новітні концепції та управлінські напрями, врахувати цивілізаційні тенденції розвитку суспільства. Ці заходи дозволять зробити систему публічного управління в Україні більш ефективною, прозорою та відповідальною, а також сприятимуть розвитку суспільства.

1.2. Нормативно-правові засади надання публічних послуг населенню

У сучасному світі, який характеризується глобалізацією та стрімкими змінами, формування ефективної системи юридичних засобів є важливим завданням. Ця система повинна забезпечувати реалізацію громадянських прав, свобод та законних інтересів, а також виконання обов'язків. Формування такої системи є тривалим, неперервним і трудомістким процесом. Однак відсутність уваги до цього питання може призвести до серйозних соціальних наслідків, таких як: правовий нігілізм, недовіра громадян до державних та соціальних інститутів, поширення думок про незахищеність особи від порушення її прав.

Усі ці проблеми негативно впливають на загальну ситуацію в суспільстві та є однією з причин виникнення та розвитку деструктивних процесів, соціальних катаклізмів. Законодавство, яке проголошує широкі громадянські

права та їх захист, можна розробити порівняно швидко, спираючись на вітчизняні, зарубіжні та міжнародні нормативні матеріали. Однак механізм реалізації цих прав та виконання обов'язків формується лише протягом тривалого часу в результаті кропіткої роботи: наукової, правотворчої, просвітницької, правозастосовної, організаційної.

Реальна можливість для громадян реалізовувати свої права та виконувати обов'язки є одним із найважливіших завдань правової політики держави. Правова політика в сфері громадянських прав і обов'язків є законодавчо закріпленою, системною, послідовною і стабільною діяльністю державних і муніципальних органів, яка спрямована на формування ефективного механізму реалізації і захисту цих прав та забезпечення виконання обов'язків.

Варто зазначити, що спеціальних монографічних досліджень із вказаних питань дуже мало, стан розробленості вищезазначеної проблематики далекий від бажаного. Норми законодавства України, як і будь-якої європейської держави, зазнають постійних змін, а тому відповідні монографічні джерела швидко втрачають свою актуальність.

Правове регулювання є інструментом, за допомогою якого держава впливає на розвиток суспільних відносин. З одного боку, правове регулювання спрямоване на створення певного порядку в суспільстві, на упорядкування суспільних відносин. З іншого боку, правове регулювання сприяє досягненню суспільно значущих інтересів, таких як захист прав і свобод людини, забезпечення законності та правопорядку, розвиток економіки та культури. Правове регулювання є ефективним, якщо воно забезпечує зворотний зв'язок між результатами регулювання та діяльністю держави. Це означає, що держава повинна постійно аналізувати результати правового регулювання та вносити необхідні корективи в свою діяльність.

Передбачається, що вимоги до якості надання публічних послуг мають формуватися: на основі законодавчих і нормативних документів. Щодо публічних послуг, то за своїм змістом це поняття є ширшим за адміністративні

послуги, а отже й процеси їх стандартизації суттєво відрізняються та не можуть ототожнюватися ані на теоретичному рівні, ні на практичному.

Під стандартами надання публічних послуг, погоджуючись із М. Трещовим, доцільно розуміти мінімальні законодавчо закріплені вимоги щодо якості та своєчасності надання послуги, які мають бути забезпечені їх надавачами, а також вичерпний перелік кількісних і якісних показників, які характеризують такі послуги (перелік дій, витратних матеріалів і обладнання, розрахунок заробітної плати персоналу та ін.) [44, с. 125].

Коли ми говоримо про впровадження чи оновлення мінімальних стандартів надання публічних послуг, маємо на увазі довготривалий процес реформування всіх сфер, у яких такі послуги продукуються та надаються. Формальне затвердження стандарту надання публічної послуги як документа не має жодного сенсу без глибокої трансформації сфери надання послуг, підходів до їх розуміння, формування, розподілу та фінансового забезпечення.

Донедавна нормативно-правове регулювання такої важливої сфери діяльності держави, як надання публічних послуг, в Україні перебувало на низькому рівні. 6 серпня 2021 року Президент України підписав, прийнятий Верховною Радою України, Закону «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (далі – Закон). Цей Закон визначає засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг [17].

Слід звернути увагу, що термін «адміністративна послуга», порядок надання яких регулюється Законом України «Про адміністративні послуги» включено до поняття «Публічна послуга». Також Законом окреслено коло суб'єктів звернення для отримання послуг – це фізична особа, фізична особа-підприємець, юридична особа, інша особа, яка звертається за отриманням публічної (електронної публічної) послуги. Також дано визначення суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги – це орган державної влади, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державні,

комунальні підприємства, установи, організації та інші суб'єкти, уповноважені відповідно до законодавства надавати публічні (електронні публічні) послуги.

Цей Закон було прийнято в рамках реалізації урядом стратегії цифровізації державних послуг і головна його мета – впровадження режиму paperless, який передбачає відмову від паперового документообігу. Крім того, режим paperless передбачає заборону для державних органів вимагати паперові документи та інформацію, якщо вони наявні у державних реєстрах.

Окрім цього Законом впроваджено такі нові терміни як «автоматичний режим надання електронної публічної послуги», який передбачає автоматизоване надання послуг без додаткового опрацювання суб'єктом надання послуг, «комплексна електронна публічна послуга», тобто отримання декількох послуг на підставі однієї заяви та низку інших термінів пов'язаних з наданням та отриманням електронних публічних послуг.

Однак, найбільшу цікавість становлять визначені Законом особливості надання публічних (електронних) послуг. Розглянемо їх далі більш детально у питанні 2.1 дипломної роботи.

Саме децентралізація влади створила нові можливості для розвитку територій через нові підходи до фінансування й управління процесами надання публічних послуг, як-от у сфері освіти та охорони здоров'я, розширення управлінських повноважень органів місцевого самоврядування і можливостей щодо державно-приватного та міжмуніципального партнерства.

Узагальнюючи – відбулося зміщення управлінських акцентів щодо публічних послуг із макрорівня (органи державної влади) на мікро- (органи місцевого самоврядування) і мезо-рівень (грумада, приватний сектор). Це у свою чергу вимагає перегляду підходів до формування, надання та фінансового забезпечення публічних послуг населенню.

До стандартів публічних послуг обов'язково мають включатися складники, які характеризують часову або територіальну доступність публічної послуги. Критеріями визначення стандартів надання публічних

послуг можуть бути: результативність (діяльність надавача послуги має бути спрямована на досягнення політики максимізації результату); мінімальна собівартість надання послуги; доступність (часова, територіальна, спрощення адміністративних бар'єрів); комплексність надання послуг (створення центрів надання послуг, що дозволить не лише зекономити бюджетні кошти за рахунок ефекту масштабу, а й забезпечити належний рівень навантаження їх надавачів та економію часу споживачів послуг); чутливість до споживачів (за принципом «клієнт завжди правий»); публічність та доступність інформації про всі публічні послуги. Це забезпечить об'єктивність розрахунків потреби місцевих бюджетів у ресурсах на виконання видаткових повноважень, прозорість та публічне сприйняття обрахунку трансфертів з державного бюджету.

Стандартизація та децентралізація публічних послуг на тепер є явищами нероздільними. Тут невід'ємними складниками визначаються тісна комунікація та взаємозв'язки між органами державної влади та місцевого самоврядування, недержавними стейкхолдерами і, головне, з населенням територіальних громад.

Щодо стандартизації, то в законодавстві не закріплений так званий гарантований державою пакет послуг (аналог стандартів публічних послуг). Це створює численні шляхи до маніпуляцій (необґрунтоване зменшення обсягів таких пакетів послуг підзаконними актами), а це у свою чергу – до зниження якості та доступності публічних послуг, нецільового використання коштів державного та місцевих бюджетів.

Вищезазначене, вказує на актуальність поглиблення децентралізації надання публічних послуг, а також розробку та закріплення їх стандартів. Тому формування пакетів стандартів надання публічних послуг у всіх сферах життєдіяльності населення може бути перспективним напрямом досліджень.

До всіх сфер публічних послуг висуваються наступні вимоги щодо якості їх надання:

- Вимоги до виконавця: ввічливість та компетентність, професійна підготовка, пряма взаємодія з громадянином.
- Вимоги до підприємства чи установи: відповідність умовам надання послуги, доступність інформації про послугу, якість обслуговування.
- Вимоги до результату: термін надання послуги, місце надання послуги, документи, що видаються.
- Вимоги до документа: поетапний процес надання послуги, роз'яснення всіх складників, порядок виконання, можливі результати, наслідки отримання.

В Україні виконання публічних послуг, зокрема державних, проводиться з деякими недоліками, що призводять до ризику незадоволення якоюсь потребою для конкретного суб'єкта-споживача, і тому даний суб'єкт починає проявляти підвищену соціальну активність в усіх життєвих ситуаціях, навіть коли потреба задовольниться добровільно надавачем послуги.

Потреба в безпеці дає людині можливість захищеності його життя та здоров'я, власності своєї нерухомості та банківських рахунків, інтелектуальної власності та безпечне для життєдіяльності довкілля, безпечне соціальне середовище для себе та сім'ї.

Безпека громади – це захищеність від внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на життєдіяльність людини, від конфліктних ситуацій із неконструктивними способами розв'язання, від політичних та економічних та шкідливих екологічних умов.

Потреба в допомозі людям із фізичними вадами – це надання допомоги та захист людини або цільових груп, організацій та громад.

Потреба в легітимації для людини – це необхідність її реєстрації в держслужбах, одержання свідоцтва про народження (смерть), паспорта, ідентифікаційного коду або тимчасових перевірок тощо.

Всі потреби людини або організації (громади) пов'язані з підтримкою повсякденної життєдіяльності, в інформації, комунікації та відпочинку, духовному та культурному визначенні й самовиявленні, хоча вони залежать

від політики держави, її економічного стану, інформаційного поля, стану транспортних та телекомунікаційних мереж та розвитку духовно-культурної сфери.

Будь-які недоліки та проблеми можна вирішити, розробляючи та проводячи відповідні навчальні програми, консультації, семінари державних службовців та спеціалізованих служб для вдосконалення їх роботи з населенням країни, проводячи консультаційні послуги з питань державних послуг, упроваджуючи електронну систему надання послуг з інформацією правил, вимог і порядку їх надання, прикладів електронних бланків й інших документів.

1.3. Механізми надання та критерії ефективності публічних послуг населенню: вітчизняний і зарубіжний досвід

Пошук нових механізмів надання публічного управління системою надання публічних послуг і механізмів взаємодії зацікавлених сторін є основною проблемою для підвищення ефективності використання державних ресурсів, якості та доступності публічних послуг, професіоналізму учасників процесу, контролю за прийнятими й виконаними грошовими зобов'язаннями бюджету у сфері публічного управління.

Значну увагу проблемам ефективності різних елементів системи державного управління як визначального елемента публічного управління та адміністрування надавали також українські науковці в галузі публічного управління та адміністрування.

Так, зокрема, В. Цветков ефективність державного управління пов'язує із громадською свідомістю, з правовим становищем людини в суспільстві: «ефективність державного управління – це людська специфіка управління, що здійснюється людиною і для людини» [46].

Б. Гаврилишин вважає, що ефективність влади – це, насамперед, її прийнятність (аспект соціальної ефективності). ідеться про те, що суспільство

не байдуже до того, як здійснюється управління, воно зацікавлене в його високій якості [6].

Н. Нижник у своїх дослідженнях виокремлює три основні підходи до розуміння ефективності публічного управління [26, с. 6]:

1) модель оцінки ефективності за схемою «ресурсне забезпечення діяльності – затрати – результат», яка аналогічна до моделі «внесок – продукт», що віддзеркалює витратний підхід до визначення ефективності, або характеристику «дієвість» щодо результативності.

2) модель довготермінової організації Р. Лайкерта, за якою ефективність визначають три групи чинників:

а) внутрішньоорганізаційні чинники (змінні), що знаходяться під контролем організації: формальна структура організації, економічна стратегія і соціальна політика, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо;

б) проміжні змінні, що являють собою людські ресурси організації: організаційний клімат, відношення до праці, навички людей, рівень довіри до керівництва, традиції, методи ухвалення рішень, способи стимулювання і мотивації діяльності;

в) результативні (наслідкові) змінні, що виражають остаточний результат зусиль – зростання і падіння прибутку, зростання чи зниження продуктивності праці, ступінь задоволення потреб тощо;

3) модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що проявляється в успішному розв'язанні проблеми оптимального захисту інтересів держави, населення, соціальних груп та окремого громадянина. ефективність же буде забезпечена лише в разі взаємодії трьох складових: громадян, суспільства та держави [26, с. 11].

Остання модель подібна до багатокритеріального бачення ефективності щодо зацікавлених груп. Підсумовуючи вищенаведені визначення запропонуємо визначення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Ефективність публічного управління можна розглядати як сукупність ефективності публічних управлінських

рішень, яку, своєю чергою, можна подати через сукупність показників економічної ефективності (продуктивності), результативності, корисності (впливу) та якості.

Результативність публічного адміністрування - це комплексний показник, який відображає, наскільки ефективно державні органи досягають поставлених цілей, використовують наявні ресурси та забезпечують якість життя населення.

Зазначимо, що надання якісних публічних послуг є однією із першочергових функцій органів публічного управління. Лише через кількість та якість послуг, що надаються органами публічної влади, громадяни в змозі оцінити, наскільки ефективно можуть функціонувати ці органи та наскільки в цілому вони можуть задовольняти населення. Відповідно, бажаним є такий механізм надання публічних послуг, що максимально наблизить цей процес до громади, забезпечить оптимальну взаємодію суб'єктів надання послуг і споживачів.

Це потребує перегляду питань перерозподілу коштів між бюджетами, здійснення бюджетної децентралізації, що забезпечить свободу дій для місцевих органів публічної влади. При цьому наголосимо, що в публічному управлінні під час оцінювання його ефективності та результативності адміністрування мають, як мінімум, порівнюватися:

- цілі, що практично реалізуються в ньому, з цілями, які об'єктивно детерміновані суспільними запитами;
- цілі, що реалізовані в управлінських процесах, з результатами, отриманими внаслідок об'єктивізації публічного управління (рішень і дій його управлінських компонентів);
- об'єктивні результати управління із суспільними потребами та інтересами;
- суспільні витрати, що пішли на публічне управління, з об'єктивними результатами, отриманими внаслідок управління;

– можливості, закладені в управлінському потенціалі, зі ступенем їх реального використання [9].

Зазвичай ефективність управління визначається як співвідношення результату до витрат на його досягнення. Цей показник включає в себе не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень. Однак визначити результат управління та оцінити зумовлений ним ефект є складним завданням. Саме тому насамперед слід виокремити критерії, на основі яких можна було б виміряти результативність та ефективність публічного управління та результативності адміністрування.

Критерії ефективності публічного управління систематизовано за двома блоками – організаційним та особистісним.

Організаційний блок критеріїв успішності діяльності установи чи організації як суспільної одиниці включає в себе такі показники:

- 1) Цілеспрямованість організації (здатність до досягнення поставлених цілей);
- 2) Згуртованість організації (цей показник характеризує те, чи є в організації атмосфера довіри і взаєморозуміння, чи спілкуються співробітники між собою, чи є у них спільні цінності та цілі);
- 3) Інтегративність організації (стан соціально-психологічного розвитку організації, рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків);
- 4) Відносна стабільність організації (цей показник характеризує те, чи є в організації атмосфера комфорту і безпеки для співробітників, чи є у них мотивація до праці, чи є у них відчуття приналежності до організації);
- 5) Самоорганізованість організації (це рівень розвитку в організації процесів управління та самоуправління, специфіка структурно-функціональної взаємодії членів організації в соціальних групах).
- 6) Саморозвиток організації [7].

Особистісний блок критеріїв ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління) характеризує індивідуальні якості та особливості людей, які впливають на їхню успішність у роботі. До цих якостей належать:

- 1) Активність - здатність до дій, до реалізації своїх можливостей.
- 2) Задоволеність трудовою діяльністю - позитивне ставлення до роботи, відчуття задоволення від неї.
- 3) Умотивованість - наявність у людини свідомої причини для діяльності, цілей і завдань, які вона хоче досягти.
- 4) Емоційність - здатність людини розуміти і регулювати свої емоції, а також емоції інших людей.
- 5) Стресостійкість - здатність людини протистояти стресовим ситуаціям, швидко відновлюватися після них.

Крім того, слід зазначити, що основними цілями діяльності публічної влади щодо населення має бути надання найкращих і найякісніших послуг з раціональними витратами при прозорій діяльності та чіткій відповідальності.

Якість виконання обов'язкових функцій органами публічної влади й державними чи комунальними установами з надання послуг населенню є пріоритетною вимогою до системи публічного управління.

Щодо принципів надання якісних публічних послуг, то в літературі наводиться такий їх перелік: дотримання встановлених стандартів якості надання публічних послуг; доступність публічних послуг для всіх суб'єктів звернення без обмежень; відкритість органів публічного управління, економічне обґрунтування плати за надання послуги та її нормативне закріплення [12].

Одним із шляхів, що забезпечують досягнення означених цілей, є виконавчі критерії, або критерії результативності. Вони є одним із механізмів, що використовуються як для самої організації діяльності органів публічної влади, так і для її якісної оцінки. Критерії оцінки результативності діяльності є також механізмом підвищення ефективності взаємодії органів публічної

влади з громадськістю. Вони показують, наскільки результативно працює влада, за якими напрямками вона використала державні чи місцеві кошти та в якому обсязі. Завдяки таким критеріям громадськість має право та можливість контролювати діяльність влади, як центральної, так і місцевої. серед критеріїв результативності діяльності публічної влади виокремлюють: сприяння кращій оцінці щодо продуктивності та ефективності діяльності органів влади; надання інформації, яку органи влади можуть використовувати під час ухвалення управлінських рішень для поліпшення якості їх діяльності; підвищення відповідальності органів влади перед населенням; поліпшення контролю за поточним виконанням і плануванням на майбутнє з більшою точністю і гнучкістю; забезпечення оцінки результатів діяльності, що сприяє використанню в майбутньому найоптимальніших варіантів [8, с. 144].

Щоб говорити про ефективність функціонування відповідного органу влади, його діяльність слід подати у вигляді процесів:

- 1) процес входу (надходження матеріально-технічних, людських, інформаційних, фінансових, часових ресурсів);
- 2) внутрішній процес (перетворення ресурсів та ухвалення управлінських рішень);
- 3) процес виходу (реалізація державних проєктів / надання адміністративних послуг; визначення результативності та ефективності діяльності органів влади (ступінь відповідності отриманих результатів діяльності задекларованій меті та визначеним цілям, задоволення населення від реалізації державних проєктів та надання адміністративних послуг [8, с. 142].

Як зазначають Карташов Є. Г. та ін., оцінка ефективності публічного управління та результативності адміністрування як управління складною, багатофункціональною системою, є вкрай складним завданням. Публічне управління не має цільової функції, що формалізується, і, як наслідок, інтегрального показника якості. Цілі публічного управління, як правило, задаються у вигляді переліку і не згортаються в одну, деталізацією якої можна

вважати інші. При цьому складність побудови інтегральних показників для оцінки погіршується тим, що результати реалізації функцій публічного управління далеко не завжди безпосередньо пов'язані з якістю публічного управління [8].

На думку Шарого В. І. та ін., теорія та практика оцінки ефективності передбачає визначення різних її видів, що використовують залежно від особливостей об'єктів оцінки, цілей і результатів діяльності, інтересів державних органів, а також органів місцевого самоврядування й суспільства в цілому. Під час оцінки ефективності управління найбільш поширеним є підхід, що ґрунтується на отриманні запланованого результату з мінімальними витратами різних видів ресурсів, насамперед – фінансових [9, с. 236].

У контексті ефективності публічного управління та результативності адміністрування виникає потреба звернення до передового світового та європейського досвіду. Принагідно зазначимо, що критерії оцінки результативності діяльності органів публічної влади використовуються в багатьох розвинених демократичних країнах. Вони допомагають оцінювати якість та ефективність послуг, що надають органи публічної влади, результативність їх діяльності в цілому. Зокрема, у Канаді виконавчі критерії, або критерії результативності використовуються з таких основних причин: по-перше, оцінка допомагає поліпшити якість самої діяльності. Уважається, що урядові програми існують для надання різних послуг населенню і, таким чином, сприяють підвищенню рівня життя.

Виконавчі критерії визначають для муніципалітетів шляхи їх оптимальної діяльності щодо надання високоякісних, ефективних і продуктивних послуг громаді; по-друге, виконавчі критерії посилюють відповідальність. Вони мають важливе значення для бюджетного процесу, який можуть значно поліпшити шляхом оцінки відповідності рівня послуг затратам коштів; по-третє, виконавчі критерії підвищують прозорість діяльності влади, оскільки документи щодо оцінки результативності її

діяльності на основі зазначених критеріїв завжди доступні для широкого кола громадськості [1].

Країни Організації економічного співробітництва та розвитку (ОесР) розробили цілісну систему виконавчих критеріїв, і на національному рівні мають обов'язкові програми із забезпечення підтримки цієї оціночної системи [37, с. 128].

Окрім традиційних форм внутрішнього аудиту та інших видів внутрішнього перегляду, центральними органами влади підтримуються такі підходи до забезпечення якості, як суспільно якісне управління, встановлення вихідних критеріїв оцінки та ін. Так, австралійський департамент фінансів підтримує встановлення вихідних критеріїв оцінки та систематичне оцінювання програм як один із засобів оцінювання результатів діяльності і визначення конкурентної спроможності діяльності органів державного сектора [45].

Уряди США та Канади використовують системи оцінки результативності, щоб визначити, наскільки ефективно вони досягають своїх цілей. У США федеральний уряд і тридцять штатів мають законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів і муніципалітетів. Ці критерії визначають, що уряди повинні робити, щоб досягти поставлених цілей. У Канаді федеральний уряд та всі провінції також використовують системи оцінки результативності. У 2001 році муніципалітети Онтаріо стали першими в Північній Америці, які запровадили повномасштабну програму оцінки результативності. Під час цієї програми муніципалітети Онтаріо повинні були надавати міністерству муніципальних справ інформацію щодо результатів своєї діяльності відповідно до нових критеріїв оцінки. Вони також були зобов'язані звітувати перед платниками податків про свою діяльність. Ця програма з оцінки результативності вміщує 35 оціночних критеріїв у таких 9 сферах діяльності муніципалітету з надання послуг: місцеве самоврядування, планування, соціальні служби, збирання сміття, водопостачання, збирання та оброблення стічних вод, транспорт, пожежна служба, поліція. Така модель

враховує ефективність та продуктивність муніципальних послуг і віддзеркалює: [1].

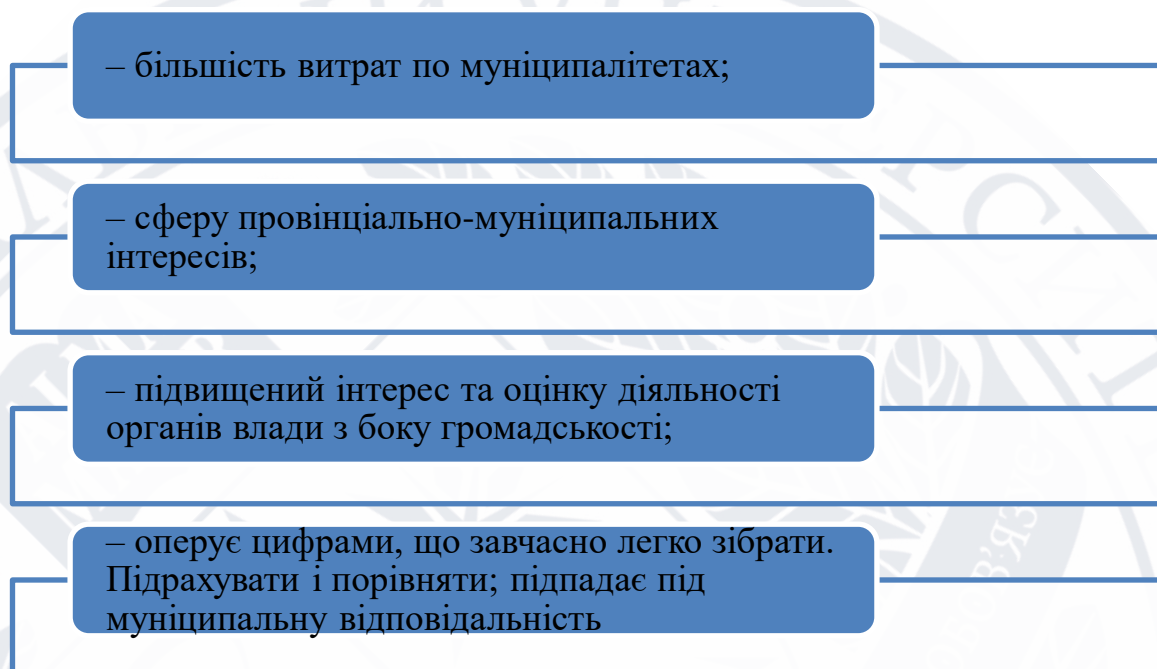


Рис. 1.3. Модель з оцінки результативності діяльності муніципалітету з надання послуг

Програма із запровадження та застосування виконавчих критеріїв є відносно новою, її використовують лише кілька років. Водночас за рахунок отриманих позитивних результатів, до її реалізації залучаються нові учасники.

У європейських системах управління посідають важливе місце такі системи забезпечення якості, як TQM (Total Quality Management), SQMS (Scottish Quality Management System), ISO (International Standardization). Пік зацікавленості процедурами забезпечення якості припав у світі на початок 90-х років XX століття [37].

Зокрема, шведський досвід оцінки діяльності органів державного управління демонструє модель (яка отримала назву аудит адміністративної діяльності), засновану на парадигмі «внесок – продукт», що включає три складові: – економічність (economy) – тобто орієнтація на найменші витрати, зокрема мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на діяльність із досягнення

визначеної якості послуги з урахуванням законності використання державних фондів. Тобто встановлюється відповідність використання ресурсів потребам, належність кількості ресурсів відповідній якості у визначений час, у потрібному місці, за розумну ціну; – ефективність (efficiency) – співвідношення між продуктом у вигляді наданих товарів (послуг) та ресурсами, використаними на їх створення.

Аналізується технологія і методи роботи, співпраця підрозділів, засоби заохочення працівників до скорочення витрат робочого часу. Встановлюється практика найкращого досвіду, який орієнтовано на отримання максимуму продукту в термінах, кількості та якості, що відповідають внеску і способам діяльності; – результативність (effectiveness) – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті – нормі. У процесі аналізу результативності оцінюється вчасність досягнення мети, ступінь задоволення людей відповідною програмою [21].

Зважаючи на викладене вище, зазначимо, що підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні сьогодні можливе через:

- завершення децентралізації функцій державних структура на територіальний рівень;
- організаційний розвиток управління публічними організаціями з метою підвищення його організаційної та соціальної ефективності;
- створення на державному рівні організацій, які сертифікуватимуть публічні організації щодо впровадження етичного кодексу та адаптації механізми запобігання корупції;
- широкий обмін досвідом публічного адміністрування насамперед із країнами Європейського союзу через проведення спільних конференцій з публічного адміністрування, залучення фахівців із публічного адміністрування у відставці як консультантів та тренерів;
- спрощення регуляторного законодавства у сфері економіки, а отже зменшення бюрократичного навантаження означає, що підприємцям буде

потрібно менше часу та коштів для отримання дозволів, сертифікатів та інших документів, необхідних для здійснення підприємницької діяльності.;

- підготовка нового покоління публічних службовців з високою кваліфікацією;
- підвищення матеріальної мотивації публічних службовців на всіх рівнях, що підвищить цінність посади для особи – публічного адміністратора [11].

Крім того, публічне управління та адміністрування в умовах воєнного стану мають свої особливості, які відрізняють їх від управління в мирний час. Ці особливості вимагають додаткових наукових досліджень, щоб виробити ефективні пропозиції щодо пріоритетів і напрямів підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії.

На ефективність публічного управління та результативність адміністрування значною мірою впливає фактична незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що загрожує наростанням в Україні інституційних диспропорцій у взаємовідносинах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування різних рівнів.

До початку вторгнення Російської Федерації в Україну розподіл управлінських функцій між різними суб'єктами публічного управління в нашій країні був нечітким і недосконалим. Це стосувалося не лише організації суспільного життя, але й економічної сфери, мобілізаційного резерву та безпеки.

Зважаючи на зазначене вище, в умовах сьогодення першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування на основі впровадження тих інституційних стандартів регулювання цієї сфери, що властиві розвиненим державам світу. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави, її регіонів та територіальних громад.

Висновки до розділу 1

В результаті розгляду теоретичних підходів щодо особливостей надання публічних послуг населенню на сучасному етапі розвитку України можна зробити такі висновки:

1. Ми вважаємо, що у процесах реформування публічного управління в Україні спостерігаються позитивні тенденції: поетапне вдосконалення моделі публічної адміністрації; формування ефективної організації та діяльності органів виконавчої влади на всіх рівнях; реформа місцевого самоврядування та створення самодостатніх територіальних громад, що здатні ефективно вирішувати питання місцевого значення; процеси перерозподілу й розмежувань компетенцій та повноважень органів публічної влади; реформування територіальної організації влади на принципах економічної доцільності та соціальної необхідності; використання сучасних інформаційних технологій в системі публічного управління; впровадження електронного врядування в діяльності органів публічної влади.

2. Передбачається, що вимоги до якості надання публічних послуг мають формуватися: на основі законодавчих і нормативних документів. Під стандартами надання публічних послуг, доцільно розуміти мінімальні законодавчо закріплені вимоги щодо якості та своєчасності надання послуги, які мають бути забезпечені їх надавачами, а також вичерпний перелік кількісних і якісних показників, які характеризують такі послуги (перелік дій, витратних матеріалів і обладнання, розрахунок заробітної плати персоналу та ін.).

Коли ми говоримо про впровадження чи оновлення мінімальних стандартів надання публічних послуг, маємо на увазі довготривалий процес реформування всіх сфер, у яких такі послуги продукуються та надаються. Формальне затвердження стандарту надання публічної послуги як документа

не має жодного сенсу без глибокої трансформації сфери надання послуг, підходів до їх розуміння, формування, розподілу та фінансового забезпечення.

3. Пошук нових механізмів надання публічного управління системою надання публічних послуг і механізмів взаємодії зацікавлених сторін є основною проблемою для підвищення ефективності використання державних ресурсів, якості та доступності публічних послуг, професіоналізму учасників процесу, контролю за прийнятими й виконаними грошовими зобов'язаннями бюджету у сфері публічного управління.

Одним із шляхів, що забезпечують досягнення означених цілей, є виконавчі критерії, або критерії результативності, є важливим інструментом, який допомагає органам публічної влади досягати поставлених цілей. Вони забезпечують ефективну організацію діяльності органів публічної влади, оскільки допомагають визначити пріоритети та ресурси, необхідні для їх досягнення. Критерії результативності також використовуються для оцінки ефективності діяльності органів публічної влади. Вони допомагають визначити, наскільки ефективно органи влади використовують свої ресурси та досягають поставлених цілей. Крім того, критерії результативності сприяють підвищенню ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Вони показують, як органи влади використовують державні чи місцеві кошти, і допомагають громадянам контролювати діяльність влади.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УКРАЇНІ

2.1. Дослідження та аналіз особливостей надання публічних послуг населенню в Україні

У сучасному ландшафті існують різні точки зору, коли справа доходить до категоризації адміністративних послуг. Важливо підкреслити визначальні характеристики, які дозволяють класифікувати та підсумовувати конкретні види послуг. Розглядаючи спосіб виконання запитів користувачів на адміністративні послуги, можна виділити кілька окремих категорій. Це послуги, які надаються безпосередньо самими надавачами адміністративних послуг, послуги, які надаються безпосередньо через ЦНАП, а також послуги, які потенційно можуть надаватися через централізований національний портал державних адміністративних послуг.

Ринок електронних транзакцій, також відомий як ринок електронного документообігу, охоплює комплексну систему, яка полегшує замовлення та доставку широкого спектру документів, таких як сертифікати, паспорти, декларації тощо. За допомогою цієї системи клієнти отримують електронні оновлення щодо прогресу та готовності їхніх запитів на документи, що дозволяє їм легко відстежувати статус бажаних послуг. Ця технологія дозволяє клієнтам муніципальних або адміністративних послуг отримувати зручні SMS-повідомлення про успішне прийняття заявки та подальше виконання запитаної послуги, а також конкретну дату доставки документів.

Розвиток інформаційних муніципальних послуг збільшив попит на інформаційні продукти. Зрозуміло, що відбувається зближення інформаційних моделей між виробниками інформаційних послуг та їх споживачами. У міру децентралізації спроможні громади отримують більше повноважень і відповідальності. Це призводить до постійного розширення переліку послуг, які можна надавати на місцевому рівні. Відтак мешканці громад тепер мають можливість отримувати зручні та якісні адміністративні послуги від органів

місцевого самоврядування. Тому для територіальних громад важливо мати сучасні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), де можна отримати практично всі необхідні адміністративні та муніципальні послуги в комфортних умовах як для працівників, так і для клієнтів, з мінімальним часом очікування.

В Україні наразі понад 1000 територіальних громад користуються послугами ЦНАПів. Ці громади, розташовані по всій країні, мають доступ до ЦНАПів, які задовольняють їхні специфічні потреби. За прогресом та розвитком цих ЦНАПів ретельно стежить державна служба України «Дія Центр». На основі їхніх останніх даних було виявлено, що станом на кінець 2022 року в цілому 3142 ЦНАПів працюють і ефективно функціонують (таблиця 2.1).

Аналізуючи наведені показники в таблиці 1, важливо підкреслити, що за досліджуваний період з початку 2020 року до кінця 2022 року загальна кількість ЦНАПів суттєво зросла у 2,4 рази або на 1830. одиниць, в результаті чого всього 3142 комірків. Мережу ЦНАПів можна розділити на чотири окремі групи, як показано в таблиці 1. Серед цих категорій мережа віддалених робочих місць демонструвала найшвидше розширення. У 2020 році кількість віддалених робочих місць становила 356 одиниць, але до третього кварталу 2022 року вона зросла в 5,4 рази або на 1558 одиниць, досягнувши загалом 1914 осередків. Натомість мережа центральних філій ЦРЛ продемонструвала помірніші темпи зростання. Він засвідчив зростання на 21,4 відсотка або збільшення на 189 одиниць, у результаті чого до третього кварталу 2022 року загальна кількість клітинок становила 1071. Подібні тенденції зростання спостерігалися і в інших мережах. Мережа територіальних підрозділів Центру розвитку Центральної та Східної Європи зросла у 2,2 рази або збільшилася на 70 одиниць, досягнувши загалом 129 мереж у 2022 році. Крім того, кількість мереж мобільного зв'язку ЦНАП становила 86,7 відсотка. збільшилася з 28 мережами у 2022 році.

Таблиця 2.1

Динаміка мережі ЦНАПів України за категоріями, за 2020 –2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020, (+,-)	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
Всього за категоріями	1312	2920	3142	1830	2,4
1.Мережа ЦНАП	882	1055	1071	189	121,4
2.Мережа територіальних підрозділів ЦНАП	59	124	129	70	2,2
3. Мережа віддалених робочих місць	356	1713	1914	1558	5,4
4. Мережа мобільних ЦНАП	15	28	28	13	186,7

Джерело: [10]

Крім того, ЦНАПи впровадили системи електронної черги у великих офісах, оптимізувавши процес і скоротивши час очікування. Цей технологічний прогрес підвищує ефективність і забезпечує людям своєчасний доступ до необхідних послуг. Однією з ключових переваг ЦНАПів, які фактично є обов'язковими для таких відділень, є їх акцент на територіальну доступність. Це означає, що ці офіси стратегічно розташовані в різних регіонах, що гарантує, що люди можуть легко отримати доступ до їхніх послуг, навіть якщо вони проживають у віддалених районах. Крім того, ЦНАПи також віддають перевагу наданню відкритих просторів для обслуговування, створюючи гостинне та інклюзивне середовище для всіх відвідувачів. Вони також прагнуть задовольнити потреби людей з обмеженими можливостями та дітей, гарантуючи, що їхні приміщення призначені для них. Ще один аспект ЦНАПів, який заслуговує на увагу, – подовжений робочий день. На відміну від традиційних офісів, які працюють у звичайний робочий час, ЦНАПи пропонують більшу гнучкість, подовжуючи свої послуги до 20:00 у певні дні тижня, і навіть працюють у суботу. Це

дозволяє особам із зайнятим графіком все одно користуватися адміністративними послугами без будь-яких незручностей. Загалом ЦНАПи узгоджуються з концепцією децентралізації, яка підкреслює важливість надання адміністративних послуг у безпосередній близькості до громад, де проживають особи. Таким чином, ЦНАПи віддають перевагу зручності та доступності, полегшуючи людям доступ до необхідних послуг без необхідності подорожувати на великі відстані [39].

Значну роль у забезпеченні доступності та якості публічних послуг відіграє оптимальний розподіл повноважень між місцевими та виконавчими органами влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою відповідно до принципів субсидіарності та децентралізації. Однак великий прорив у цьому плані стався з розробкою та впровадженням автоматизованої системи, відомої як «Віртуальний офіс електронних послуг». Цей технологічний прогрес кардинально змінив спосіб взаємодії громадян і компаній з адміністративними службами, створивши сприятливе середовище для надання ефективних і першокласних послуг, тим самим заощадивши дорогоцінний час і ресурси для окремих осіб [21].

Другий компонент програми, перш за все, спрямований на створення ефективних центрів надання адміністративних послуг та підвищення обізнаності населення про місцеве самоврядування.

В розрізі регіонального розподілу кількості ЦНАПів в Україні розглянемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості ЦНАПів в Україні за 2020 –2022 роки

Регіони	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020
	2020	2021	2022	
Івано-Франківська	88	265	273	185
Львівська	67	149	192	125
Київська	61	159	182	121
Черкаська	67	172	179	112
Вінницька	48	135	175	127
Дніпропетровська	85	162	174	89
Волинська	73	153	159	86
Тернопільська	47	120	139	92
Житомирська	43	120	138	95
Луганська	47	132	133	86
Полтавська	50	119	130	80
Одеська	45	134	129	84
Сумська	47	117	118	71
Запорізька	78	116	117	39
Донецька	45	98	100	55
Чернігівська	59	90	95	36
Чернівецька	47	89	93	46
Миколаївська	39	91	91	52
Закарпатська	41	61	84	43
Рівненська	28	77	82	54
Кіровоградська	29	79	81	52
Хмельницька	51	75	80	29
Харківська	49	76	74	25
м. Київ	15	15	15	0

Джерело: [10]

За кількістю точок доступу до адміністративних послуг у 2022 році лідерами виявилися три області. Лідирує Івано-Франківськ із вражаючими 273 точками доступу, з відривом слідує Львів із 192 точками доступу та Київ із 182 точками доступу. Ці регіони, безсумнівно, продемонстрували прагнення забезпечити своїм жителям зручний та ефективний доступ до адміністративних послуг.

2.2. Аналіз ефективності організації надання публічних послуг населенню за регіонами

Наявність позитивного та конструктивного взаємозв'язку між попитом на цю конкретну послугу та моніторингом та оцінкою адміністративних послуг, які надаються урядом на національному рівні, відображає потребу суспільства в таких послугах. Відданість уряду забезпеченню прозорості та підзвітності в цьому відношенні відіграє вирішальну роль у зміцненні впевненості громадян у своїх можливостях. Отже, розширення мережі ЦНАПів та диверсифікація послуг, що пропонуються в ній, переживає експоненційний ріст.

Розвиток мережі ЦНАП приносить численні переваги вітчизняним користувачам. По-перше, це покращує доступність, дозволяючи навіть людям у віддалених населених пунктах легко підключатися та використовувати мережу. Крім того, цей розвиток сприяє створенню нових можливостей для працевлаштування, тим самим стимулюючи місцеву економіку. Крім того, швидкість, з якою виконуються запити користувачів, значно покращена, забезпечуючи безперебійну та ефективну роботу для користувачів. Зрештою, розвиток мережі ЦНАП також веде до підвищення якості надання адміністративних послуг побутовим користувачам.

Як зазначають у Міністерстві цифрової трансформації, їхня головна мета – оновити застарілу бюрократичну систему та створити модернізовану службу, яка б ефективно охоплювала всі аспекти життя людей, усуваючи потребу в посередниках. У 2022 році щодо функціональності Цнапова було зібрано приголомшливу кількість понад 45 тисяч відгуків, значну частину з яких становили скарги та пропозиції. Серед великої кількості висловлених занепокоєнь однією з основних проблем, на яку звернули увагу користувачі, була відсутність належної комунікації та прозорості щодо ціноутворення та доступності послуг [9].

Уважно вивчивши зібрані дані щодо скарг та пропозицій, ми можемо визначити конкретні напрямки, за якими можна покращити роботу ЦНАПів

(територіальних центрів надання державних і муніципальних послуг). Ці напрямки включають покращення комунікації з клієнтами та поширення інформації, впровадження системи моніторингу, яка відповідає встановленим стандартам, розробку ефективного алгоритму усунення порушень та постійне прагнення покращувати якість послуг, що надаються.

Для того, щоб підвищити ефективність надання послуг і забезпечити дотримання встановлених стандартів якості, необхідно розробити добре структуровану та добре підтримувану організаційну структуру для Центрів контролю та профілактики захворювань. Візуальне представлення цієї оптимізованої організаційної структури можна побачити на малюнку 3.

Кожен працівник, без будь-яких винятків, несе обов'язки, передбачені чинним законодавством України, і будь-які дії або бездіяльність з його боку можуть бути оскаржені через відповідні судові канали та правоохоронні органи в порядку, встановленому чинним законодавством. законодавство.

В таблиці 2.3. наведено структуру послуг за регіонами за 2022 рік.

Таблиця 2.3.

Структура послуг за регіонами (за 2022 рік), %

Регіони	Реєстрація місця проживання	Паспортні послуги	Реєстрація нерухомості	Реєстрація підприємницької діяльності	Інші послуги
Івано-Франківська	21	24	18	17	20
Львівська	24	22	11	21	22
Київська	21	28	14	24	13
Черкаська	27	31	12	18	12
Вінницька	23	28	16	13	20
Дніпропетровська	18	24	20	16	22
Волинська	22	27	17	16	18
Тернопільська	21	24	19	22	14
Житомирська	24	23	19	17	17
Луганська	22	28	21	10	19
Полтавська	23	21	24	16	16
Одеська	28	24	17	15	16
Сумська	22	29	15	13	21
Запорізька	25	29	14	15	17
Донецька	22	26	18	21	13
Чернігівська	24	28	20	14	14
Чернівецька	22	25	21	18	14

Миколаївська	19	22	22	24	13
Закарпатська	28	32	13	14	13
Рівненська	24	25	19	18	14
Кіровоградська	24	29	18	19	10
Хмельницька	22	29	19	16	14
Харківська	25	26	17	16	16
м. Київ	22	28	14	24	12

Як бачимо з табл. 2.3., найбільшою популярністю користуються послуги з реєстрації місця проживання та паспортні послуги.

Після ретельного вивчення поточної ситуації в національних центрах охорони здоров'я нашої країни ми визначили кілька потенційних напрямків розвитку та розвитку в осяжному майбутньому. Серед них – налагодження тісної співпраці з представниками ЦНАПів та лідерами сфери послуг в Україні з метою покращення загального клієнтського досвіду відвідувачів ЦНАПів. Крім того, ми прагнемо запровадити сучасний підхід, орієнтований на клієнта, у наших державних установах, щоб наблизити наші стандарти обслуговування до взірцевих рівнів, які спостерігаються в Європі та в усьому світі. Щоб досягти цього, ми плануємо інвестувати в комплексні програми навчання співробітників, розробку навчальних курсів і проведення інформаційних вебінарів для постійного вдосконалення їхніх навичок.

Таблиця 2.4.

Структура кількості виконаних заявок (за 2020-2022 рік), шт

Регіони	Роки			Відхилення 2022/2020, (збільшення)
	2020	2021	2022	
Івано-Франківська	5788	6265	7273	1485
Львівська	6724	7149	8192	1468
Київська	7660	8033	9111	1451
Черкаська	8596	8917	10030	1434
Вінницька	9532	9801	10949	1417
Дніпропетровська	10468	10685	11868	1400
Волинська	11404	11569	12787	1383
Тернопільська	4728	5204	5391	663
Житомирська	4524	4601	4839	315
Луганська	4320	3998	4287	-33
Полтавська	4116	3395	3735	-381
Одеська	3912	4792	5183	1271

Сумська	3708	2189	2631	-1077
Запорізька	3504	1586	2079	-1425
Донецька	3300	983	1527	-1773
Чернігівська	5901	6490	6595	694
Чернівецька	5697	5887	6043	346
Миколаївська	6334	7117	7177	843
Закарпатська	5941	6188	6584	643
Рівненська	6234	6698	7142	908
Кіровоградська	4356	5541	5712	1356
Хмельницька	6478	7021	7656	1178
Харківська	6661	7845	8954	2293
м. Київ	15250	17134	21223	5973

Як бачимо, по більшості областей наявна позитивна динаміка. Така позитивна динаміка вказує на те, що є попит суспільства на даний вид послуг та разом з цим на державному рівні проводиться моніторинг і аналіз якості надання адміністративних послуг. Відкритість та прозорість влади в даному питанні допоможе підвищити довіру громадян до неї. Таким чином, розвиток мережі ЦНАПів та кількості послуг, що надаються, продовжує стрімко збільшуватися. Перевагами розвитку мережі ЦНАП для вітчизняного користувача є:

- доступність населенню у населених пунктах;
- створення нових робочих місць;
- швидкість задоволення запитів користувачів;
- якість адміністративних послуг.

Таблиця 2.5.

**Структура кількості скарг на незадовільне виконання заявок
(за 2020-2022 рік), шт**

Регіони	Роки			Відхилення 2022/2020, (збільшення)
	2020	2021	2022	
Івано-Франківська	176	330	546	370
Львівська	134	298	384	250
Київська	122	318	364	242
Черкаська	134	344	358	224
Вінницька	96	270	350	254
Дніпропетровська	170	324	348	178

Волинська	146	306	318	172
Тернопільська	94	240	278	184
Житомирська	86	240	276	190
Луганська	94	264	266	172
Полтавська	100	238	260	160
Одеська	90	268	258	168
Сумська	94	234	236	142
Запорізька	156	232	234	78
Донецька	90	141	151	61
Чернігівська	118	180	190	72
Чернівецька	94	139	152	58
Миколаївська	78	182	182	104
Закарпатська	82	122	168	86
Рівненська	56	154	164	108
Кіровоградська	58	141	155	97
Хмельницька	102	150	160	58
Харківська	98	152	148	50
м. Київ	302	423	564	262

Кількість скарг громадян на незадовільне виконання заявок також зростає по всіх областях, тому доцільно розробити напрямки підвищення якості адміністративних послуг.

2.3. Імплементация прогресивного зарубіжного досвіду надання публічних послуг населенню та оцінка ефективності їх отримання

Вирішальну роль у взаємовідносинах держави та органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах відіграють державні служби. Сфера права про державну службу зазнала значного розвитку протягом багатьох років, надаючи цінну інформацію про те, як демократія функціонує в суспільстві. Отже, вивчення досвіду інших народів є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє вписати найефективніші елементи в унікальний контекст вітчизняних реалій. Варто зазначити, що країни, які прийняли ініціативу створення системи державних послуг, заснованої на високих стандартах якості, зробили це своїми власними способами. Візьмемо, наприклад, Велику Британію, де метою було не лише досягти, а й перевершити ці стандарти. З іншого боку, Німеччина вирішила прив'язати якість державних послуг до

юридичних зобов'язань, які забезпечують дотримання встановлених стандартів.

Водночас, сучасні шляхи удосконалення системи державних послуг включають впровадження державних і муніципальних стандартів надання цих послуг. Крім того, велика увага приділяється впровадженню передових інформаційних і комунікаційних технологій для полегшення надання цих послуг. Крім того, помітна увага приділяється встановленню довгострокових відносин із споживачами послуг шляхом включення принципу «зворотного зв'язку» для забезпечення постійного вдосконалення та задоволення громадськості [82].

Оцінку ефективності демократичних інститутів у різних європейських країнах, таких як Велика Британія, Німеччина, Франція та інших, можна визначити, враховуючи величину загального бюджету, виділеного неурядовим організаціям (НУО). Дивно, але цей бюджет становить значну частину валового внутрішнього продукту (ВВП) країни – 3,5%. Примітно, що ці асигнування еквівалентні, а іноді навіть перевищують частку коштів, виділених на сільське господарство [123]. Важливо з самого початку підкреслити, що наведена статистика не охоплює обширних даних про волонтерський рух, який набрав значного розмаху. Цей рух відіграє ключову роль у наданні значної частини послуг, необхідних під час надзвичайних ситуацій, будь то в секторі охорони здоров'я чи системі освіти. Отже, стає очевидним, що європейські країни покладаються не лише на прості декларації, а радше активно спрямовують свої ресурси на сприяння зростанню та розвитку неурядового сектору.

Неурядовий сектор охоплює широкий спектр діяльності, яка спрямована на вирішення проблем і викликів, з якими стикається суспільство. Будучи продуктом самого суспільства, цей сектор відіграє вирішальну роль у наданні державних послуг, що охоплює широкий спектр різноманітних ініціатив. Однак важливо визнати, що ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від підтримки та ресурсів, які надає держава. Визнаючи переваги

залучення самоорганізованих установ до вирішення соціальних проблем [307], європейські країни вжили значних заходів, щоб надати суттєву допомогу та підтримку цим організаціям.

Загальновідомо, що європейські країни відомі своїм досвідом у сфері надання послуг, сектора, який пережив значне зростання, починаючи з середини 20 століття. Це збіглося з появою та утвердженням концепції «соціальної держави». Ця епоха ознаменувала відновлення Європи після двох руйнівних світових воєн, під час яких країни зосереджувалися не лише на відбудові своїх економік, але й на формуванні громадянського суспільства та створенні окремої соціальної сфери. Відповідальність за такий розвиток подій лягла на державу. Варто зазначити, що велике значення в цьому дослідженні має сфера послуг, яка за цей період спостерігала значний прогрес. Фактично, на даний момент він становить більше половини загального національного виробництва у вищезазначених країнах.

Підсумовуючи, за останні роки надання державних послуг зазнало значних трансформацій. Визнання їх важливості в поєднанні з еволюцією підходів до надання послуг проклало шлях до вдосконалення адміністративних послуг. Німецька програма BundOnline - 2005 є яскравим прикладом такого прогресу, зосереджена на спрощенні процедур і підтримці малих і середніх підприємств. Завдяки цим досягненням державні послуги стали ефективнішими, доступнішими та реагують на потреби громадян. Визнання важливості державних послуг призвело до їх пріоритетності та прийняття інноваційних стратегій для їх надання. Зміна точки зору щодо ролі постачальника дозволила більш ефективно та ефективно надання цих послуг. У Німеччині впровадження програми BundOnline - 2005 відіграло вирішальну роль у покращенні адміністративних послуг. Державним послугам приділяється особлива увага через їх важливість і виклики, з якими вони стикаються в процесі надання. Еволюція підходів до ролі провайдера стала значним кроком на шляху розвитку системи надання державних послуг. Традиційно приватний сектор домінував у сфері послуг, тоді як державні

послуги належали до сфери відповідальності державних органів. Акцент програми на спрощенні адміністративних процедур був особливо вигідним для малих і середніх підприємств. Завдяки оптимізації процесів і зменшенню бюрократичних перешкод ці підприємства можуть працювати більш гладко та зосередитися на своїй основній діяльності. Цей цілеспрямований підхід демонструє відданість підтримці зростання та розвитку бізнес-сектору, що зрештою сприяє загальному процвітанню країни. Крім того, реалізація програми електронного уряду також продемонструвала відданість уряду сприйняттю технологічних досягнень і використанню їх потенціалу для надання державних послуг. Завдяки використанню цифрових платформ надання послуг стало доступнішим та зручнішим для громадян. Ця ініціатива з оцифрування відображає прагнення уряду бути в курсі сучасних тенденцій і задовольняти мінливі потреби своїх виборців. У Федеративній Республіці Німеччини покращення адміністративних послуг було досягнуто завдяки реалізації програми електронного уряду, відомої як «BundOnline – 2005». Ця програма сприяла наданню 170 різних видів послуг, приділяючи особливу увагу спрощенню адміністративних процедур для малих і середніх підприємств [8].

Наявність представницьких інституцій, які надають послуги суспільству, є ключовим показником демократії в країні. Ці установи відіграють вирішальну роль у створенні можливостей для громадян вести гідне життя, захищаючи їхні соціальні та економічні права. Крім того, вони відповідають за адаптацію політичної системи для ефективного реагування на зміни в суспільстві. У Німеччині широко поширена континентальна модель місцевого самоврядування, яка поєднує різні органи управління. Завдяки федеральному устрою ці органи мають специфічні характеристики – у кожному штаті вся влада надається місцевим установам, які мають повноваження здійснювати національну політику на відповідних територіях. Розподіл повноважень і функцій визначається на основі принципу субсидіарності, хоча цей принцип прямо не закріплений у конституції

Німеччини. Отже, федерація бере на себе лише ті завдання та повноваження, які вона може виконувати ефективніше, ніж штати. Однак це не означає, що федерація може в односторонньому порядку застосовувати законодавчі заходи, виходячи виключно з доведеної ефективності порівняно зі штатами. Виконання державних завдань органами місцевого самоврядування здійснюється відповідно до законодавчих актів держави, в межах покладених на них у кожній конкретній ситуації повноважень та з відповідним вирішенням необхідних фінансових питань [15]. Наприкінці 20 століття європейські країни запровадили нову концепцію, відому як «one-stop-shop». Ця інноваційна модель мала на меті створити централізовану установу чи офіс, який би безперервно та ефективно задовольняв адміністративні потреби громадян. Основна мета полягала в тому, щоб надати людям безпроблемний досвід, дозволяючи їм отримати доступ до різноманітних адміністративних послуг швидко та, в ідеалі, лише за одне відвідування.

Основні завдання [47] закладів обслуговування були зосереджені навколо забезпечення зручності та доступності адміністративних послуг як для громадян, так і для організацій. Акцент було зроблено на визначенні пріоритетів потреб і задоволення клієнтів, а також на прагненні надавати широкий спектр послуг в одному місці. Докладено зусиль для мінімізації часу очікування та підвищення професіоналізму та привітності спеціалістів закладу.

Створення офісів для громадян у великих містах Німеччини було процесом, який відбувався відносно повільно [47]. Через відсутність будь-яких конкретних урядових ініціатив щодо цього питання, відповідальність за створення цих установ була покладена на розсуд муніципалітетів. Як наслідок, впровадження таких інституцій у міських районах дуже відрізнялося, породжуючи численні унікальні практики та підходи [15]. Значна більшість, приблизно 80%, спілкування в Німеччині між установами та приватними особами відбувається в межах сфер обслуговування, які представляють адміністрацію та передають її репутацію. Створення цих сфер обслуговування

залежить від необхідності сприяти виконанню завдань, пов'язаних із будівництвом, і зазвичай займає 1-2 роки. Кожна установа несе відповідальність за автономне визначення діапазону послуг, які вони пропонують, віддаючи пріоритет тим, які часто затребувані та які можуть бути ефективно оброблені без значних затримок.

Прийнятий перелік послуг необхідно постійно переглядати з метою їх ефективного впровадження в закладі. Ці послуги включають завдання, які виконують інші установи, наприклад, інформаційні кіоски для пенсіонерів. Більшість СТО спеціалізуються на видачі різноманітних документів, таких як посвідчення особи, зміна реєстраційних даних, надання податкових карток. У містах з населенням не менше 25 тис. жителів, де немає окремих відомчих служб, ці універсальні послуги надають відповідні організації. Передача цих послуг здійснюється через адміністративні угоди. Крім того, в універмагах надається обмежена кількість послуг, зокрема видача довідок, надання консультацій, розповсюдження бланків заяв, засвідчення копій документів, обслуговування речей та речей, надання інформації про роботу інших закладів, продаж рекламної продукції, квитків та ін. контейнери для збору сміття, а також надання консультацій щодо подорожей.

Надання послуг у Німеччині в основному зосереджено на ефективності та дотриманні вимог законодавства. Це означає, що держава бере на себе відповідальність за надання соціальних послуг, видачу дозволів на будівництво та надання послуг з реєстрації актів цивільного стану. Що відрізняє Німеччину від інших, так це наявність спеціалізованих установ, схожих на німецькі аналоги, які надають соціальні та будівельні послуги. Ці установи працюють подібним чином, гарантуючи, що надання послуг у цих сферах здійснюється з максимальною ефективністю та відповідно до нормативних актів [16]. У сфері надання послуг є дві різні категорії: сервісні комплекси та кол-центри.

Адміністративні послуги ефективно надаються кол-центрами за допомогою спеціального телефонного номера D 115, а також електронної

пошти. Цей номер телефону є зручним каналом зв'язку як для громадян, так і для бізнесу з адміністрацією. Удосконалення послуг телефонного зв'язку призводить до додаткових витрат, пов'язаних із підтриманням єдиного номера. Однак надзвичайно важливо постійно вдосконалювати загальну телефонну службу в рамках стратегічних зусиль розвитку. Враховуючи широку доступність адміністрацій у вирішенні питань, можна очікувати, що ці послуги надаватимуться якісно. Швидкість реагування номера телефонної служби відповідає стандартам, встановленим у сфері послуг, з відповіддю на дзвінки протягом 30 секунд. У майбутньому планується ефективно обробляти більшість простих запитів одразу.

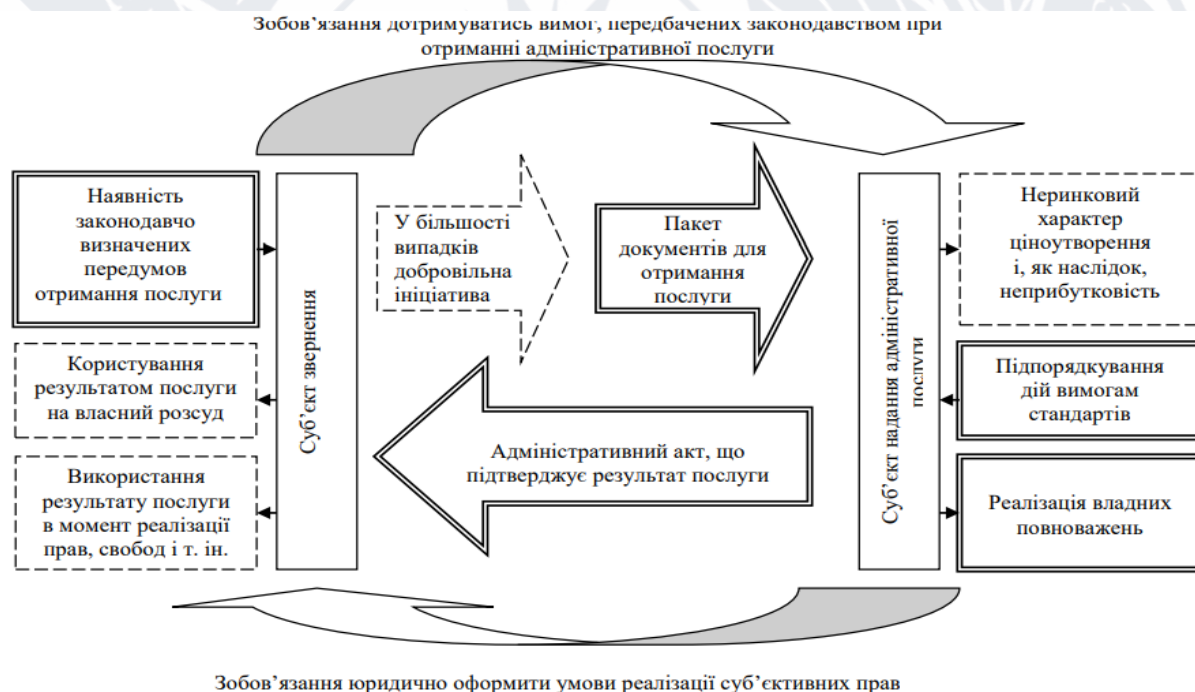


Рис. 2.1. Схема надання адміністративних послуг

У великих містах, які також є федеральними землями, чітко визначено, які завдання виконуються адміністрацією на рівні муніципалітету чи штату. В інших федеральних землях адміністрація більше відрізняється від муніципальних адміністрацій. Кількість дзвінків із загальних питань у федеральній та державній адміністраціях відносно низька. Спеціальні запити, які надходять переважно від державних установ, продовжують розглядати спеціалізовані установи. Однак існують адміністративні питання як на

федеральному рівні, так і на рівні штатів, які краще вирішити шляхом співпраці. Якщо окремими питаннями займаються профільні відділи, то посередницькі питання часто вирішуються в центрах колективного обслуговування. Створення сервісних центрів відкриває численні можливості для співпраці поза адміністративними кордонами. Зараз федеральні та земельні департаменти Німеччини часто мають власні служби комутації телефонів, які можуть працювати економно залежно від їх розміру та обсягу викликів. Об'єднання зусиль дає економічні вигоди, схожі на приклади міжмуніципального співробітництва. І федеральний уряд, і штати отримують вигоду від мережі сервісних номерів, які надають послуги на муніципальному рівні. Запити обробляються на муніципальному рівні, що призводить до зменшення кількості звернень до адміністрацій вищого рівня. Висока якість довідок, які надає центр муніципальних послуг, дозволяє мінімізувати кількість звернень до федеральних і регіональних адміністрацій. Дзвінок на сервісний номер коштуватиме не дорожче, ніж дзвінок на телефонні служби місцевої адміністрації. Як правило, діючі сервісні центри мають стандартні місцеві тарифи. Економічність дзвінків на сервісний номер є значною. Відповідно, сервісний номер телефону скорочує час на пошук контактів і елементарні запитання до адміністрацій, які часто залишаються без відповіді, оскільки ними займаються сервісні центри. Це призводить до економії коштів. Між федеральним урядом і окремими штатами існує співпраця. І федеральна, і державна адміністрації інтегровані в мережу сервісних номерів як другий рівень [27].

Після вивчення підходу Німеччини до надання адміністративних послуг стає очевидним, що існують чіткі відмінності, на які слід звернути увагу. Однією з помітних переваг є велика кількість доступних ефективних послуг, які сприяють наявності колл-центрів і постійному моніторингу якості обслуговування. Крім того, існує проактивний підхід до усунення помилок та залучення громадян до процесу аналізу. Крім того, співробітники володіють широким спектром навичок і досвіду, і їх робоче навантаження можна

регулювати, змінюючи робоче середовище або запроваджуючи ротацію між бек-офісом і фронт-офісом. Однак важливо підкреслити, що певні послуги, такі як соціальні послуги та дозволи на будівництво, не входять до «універсальних послуг» Німеччини, оскільки вони регулюються спеціальними законами. Натомість Україна надає подібні послуги через ЦНАП.

Враховуючи комплексний характер державних послуг та їх взаємопов'язаність як системи, вкрай важливо вирішити питання щодо їх методичного забезпечення. Без системного підходу до функціонування різних сфер у сфері публічних послуг ми не можемо гарантувати гармонійного розвитку всієї системи, як було зазначено раніше. Тому розробка надійної методології стає обов'язковою, оскільки вона дозволяє органам державної влади та всім залученим сторонам отримати уявлення про потенціал зростання, своєчасно приймати обґрунтовані рішення та, зрештою, забезпечити сталість системи. Цей розвиток ґрунтується на використанні матриці зрілості, спеціально розробленої для оцінки надання державних послуг, як обговорювалося в попередньому підрозділі.



Рис. 2.2. Схема контролю держави за наданням адмінпослуг

В рамках розробленої матриці та націленості на досягнення результату, мета полягає в розробці та ефективному впровадженні системи управління якістю, яка сприяє ефективності та раціоналізації витрат. Це передбачає не тільки забезпечення ефективності окремих компонентів, але й інтеграцію їх у єдину систему. Щоб проілюструвати важливість підходів, орієнтованих на результат, ми можемо поглянути на проблему обмеженого доступу до Інтернету в Сполучених Штатах. У відповідь на цю проблему була створена служба SMS-підтримки Text4Baby для молодих і майбутніх мам. Ця програма щотижня надсилає матерям інформацію, надаючи вказівки щодо самообслуговування під час вагітності та в перший рік життя дитини. Результати цієї ініціативи продемонстрували високий рівень задоволення серед користувачів, оскільки вона не лише розширює їхні знання про здоров'я, але й заохочує до більшої взаємодії з установами охорони здоров'я та дотримання необхідних призначень. Цей успішний проект включав співпрацю понад 700 партнерів, підкреслюючи цінність співпраці між громадськістю. Підсумовуючи, визначаючи пріоритетність результатів і впроваджуючи систему управління якістю, організації можуть ефективно вирішувати проблеми та досягати бажаних результатів. Приклад Text4Baby демонструє, як підходи, орієнтовані на результат, можуть призвести до позитивного впливу на окремих людей і громади, підкреслюючи важливість інтеграції різних елементів у комплексну систему [16].

Сприяння співпраці та комунікації між різними департаментами під час надання державних послуг може призвести до значної економії ресурсів. Зразковою моделлю міжвідомчої співпраці є Австрія через реалізацію проекту «Електронний бізнес». Ця ініціатива є ключовим компонентом ширшої програми «електронного уряду», яка охоплює всю федеральну адміністрацію і наразі використовується 12 федеральними міністерствами. Основна мета проекту – полегшити електронний обмін інформацією та документами між органами влади, замінивши традиційні паперові методи. Крім того, він спрямований на спрощення адміністративних процедур по всій Австрії

шляхом надання електронної підтримки. Зараз усі державні службовці в австрійських міністерствах використовують одну електронну систему, що забезпечує послідовність та ефективність. Перехід до електронного подання був успішним, нові справи створювалися виключно в електронному форматі. Міжвідомчі робочі групи ефективно спілкуються та обмінюються інформацією за допомогою функцій співпраці, які пропонує електронна система [3].

Шведське агентство міжнародного співробітництва та розвитку (SIDA) бере на себе відповідальність за реалізацію цього компоненту шляхом делегування повноважень. SIDA розробило двоетапний підхід для впровадження Компоненту 2, який включає пілотний етап, за яким слідує основний етап виконання проекту. Підсумовуючи, програма «U-LEAD з Європою» складається з двох окремих компонентів, кожен зі своїми конкретними цілями та стратегіями реалізації. Залучення таких поважних організацій, як GIZ та SIDA, забезпечує успішне виконання програми та досягнення її цілей. Програма «U-LEAD з Європою» складається з двох основних компонентів, кожен з яких має свої конкретні цілі та стратегії реалізації. Перший компонент спрямований на посилення потенціалу для реформ, децентралізації та регіональної політики. Цей компонент виконує Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), яке забезпечує успішне виконання ініціатив у рамках цього компоненту.

В Англії було створено спеціалізований Національний архів для зберігання великого масиву важливої інформації, яка служить цінним ресурсом для органів виконавчої влади при виконанні їхніх обов'язків. Примітно, що переважна більшість державних документів, що становить 95%, зараз у Великій Британії генерується виключно в електронному форматі. У Німеччині спеціалізована організація, відома як Інформаційна мережа Берлін-Бонн, була ретельно розроблена, щоб сприяти безперервній співпраці між різними державними органами, забезпечуючи плавний внутрішній обмін інформацією. Крім того, в країні також запроваджено «Інформаційну мережу

федеральної адміністрації», яка фактично функціонує як інформаційний центр, що з'єднує численні урядові департаменти. Ця інноваційна мережа була стратегічно створена, щоб служити розгалуженою комунікаційною платформою, яка задовольняє комплексні потреби всієї федеральної державної адміністрації [6].

У цій специфічній ситуації досвід Чеської Республіки має велике значення. Країна запровадила спеціальне законодавство, яке ефективно регулює різні аспекти їх діяльності. Це законодавство містить кілька нормативних актів, які заслуговують на особливе визнання. Одним із таких актів є Закон про державні інформаційні системи, який зосереджується на регулюванні міжвідомчої взаємодії шляхом використання загального технічного обладнання податкового адміністрування, широко відомого як податковий портал. Ще одним важливим законодавчим актом є Закон про електронні транзакції, персональні номери та авторизоване перетворення документів. Цей закон встановлює єдину правову базу електронної інформаційної взаємодії фізичних осіб і державних органів. Крім того, це також сприяє внутрішній інформаційній взаємодії органів державного управління. Крім того, Чеська Республіка прийняла низку спеціальних законів, таких як Кодекс адміністративної процедури, які були оновлені та тепер включають положення, що дозволяють електронну інформаційну взаємодію. Ці поправки були внесені, щоб гарантувати, що країна залишається на передньому краї ефективного та спрощеного обміну інформацією [163].

Підсумовуючи, ключем до позитивних змін у системі надання державних послуг є перенесення фокусу відповідальності з надавачів на спільну відповідальність між надавачами та отримувачами. Це потребує розвитку сучасного рівня культури отримувачів, сприяння відповідальному та ініціативному ставленню до всього процесу отримання державних послуг. Про досягнення вагомих результатів у системі надання державних послуг не можна говорити без утвердження сучасного рівня культури серед отримувачів цих послуг. Для того, щоб досягти позитивних змін, вкрай важливо перенести

фокус відповідальності з виключно надавачів державних послуг на спільну відповідальність між надавачами та отримувачами. Для цього необхідно виховувати сучасний рівень культури серед отримувачів державних послуг. Це означає виховання в них почуття відповідальності та підзвітності, заохочення їх до активної участі в процесі отримання та використання державних послуг. Це передбачає сумлінний і уважний підхід до всіх аспектів і процедур, залучених до надання державних послуг. Концепція спільної відповідальності за надання державних послуг тягне за собою зміну сприйняття відповідальності. Це передбачає відхід від однобічного підходу, коли лише постачальники несуть відповідальність, і до взаємного почуття відповідальності між постачальниками та одержувачами. Ця зміна ґрунтується на ідеї, що одержувачі державних послуг також повинні брати участь у забезпеченні успіху та ефективності системи.

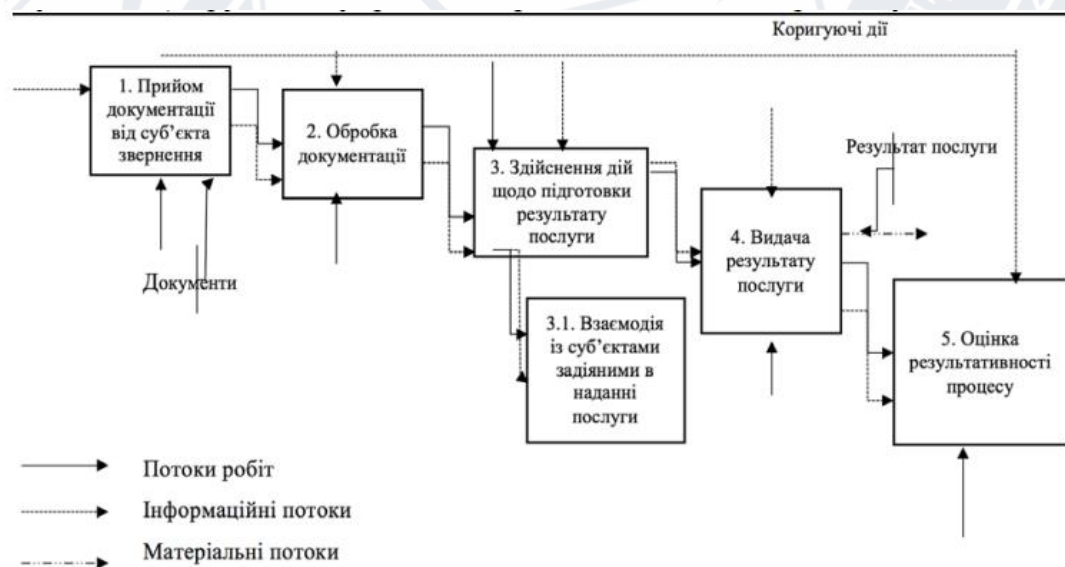


Рис. 2.3. Модель надання адміністративних послуг

Виходячи з вимірювання орієнтації на отримувача послуг в Україні, спостерігається помітний прогрес, хоча все ще є кілька невирішених питань. Зокрема, у сфері надання адміністративних послуг дані показують, що лише 11% ЦНАПів пропонують можливість попереднього електронного запису фізичних осіб, тоді як лише 18% надають електронну чергу. В усіх інших

випадках для отримання адміністративної послуги від осіб вимагається приділяти значну кількість часу очікуванню в черзі. Крім того, доступ до Wi-Fi надзвичайно обмежений, лише 2% ЦПЗ пропонують безкоштовний доступ до Wi-Fi, і він доступний лише приблизно в 15 відділеннях по всій Україні [9, С. 85].

Щоб гарантувати досконалість послуг, важливо мати відповідну інфраструктуру. При здійсненні реформ у сфері надання державних послуг надзвичайно важливою є одночасна розбудова необхідних елементів інфраструктури для ефективної підтримки системи надання державних послуг. Ця інфраструктура охоплює створення мережі організацій та установ, які допомагають у наданні державних послуг. Ці організації відіграють вирішальну роль, проводячи обширні дослідження, збираючи цінні інформаційні бази даних, пропонуючи консультації та забезпечуючи навчання як для державних службовців, так і для отримувачів послуг [82, с. 74].

В даний час в Україні існує обмежене надання комплексних послуг. Проте в окремих сферах є певні позитивні зрушення. Наприклад, коли йдеться про реєстрацію народження дитини, відбувся зсув у бік більш ефективного та зручного процесу. Нині свідоцтво про народження можна отримати безпосередньо в пологовому будинку, а оформлення допомоги при народженні дитини з 2017 року перенесено в онлайн. Це не тільки скорочує час очікування послуги – з 15 днів (10 днів для обробка заявки та 5 днів для надання відповіді) при особистому зверненні до лише 1 дня для електронних заявок, але це також спрощує процес подачі заявки. Завдяки співпраці Мінсоцполітики та Мінсоцполітики кількість документів, які вимагають від абітурієнтів, значно скоротилася. Заявникам більше не потрібно надавати копію свідоцтва про народження дитини, оскільки органи соцзахисту тепер самостійно перевіряють наявність відповідного свідоцтва в реєстрі актів цивільного стану через онлайн-канали [6]. На жаль, у деяких сферах надання інтегрованих послуг буде доступним лише в найближчий період.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу організації надання публічних послуг населенню в Україні можемо зробити наступні висновки:

1) Дослідження та аналіз особливостей надання публічних послуг населенню в Україні показав, що на ці послуги суттєво впливають зміни в суспільних вимогах. Отже, можна стверджувати, що спостерігається зростання факторів, які вимагають втручання уряду. Ці чинники включають підвищений рівень безробіття, розмивання традиційних сімейних цінностей і зростання державного боргу, що сприяє збільшенню кількості осіб, які потребують соціальної допомоги.

Однією з найбільш помітних подій у суспільстві сьогодні є трансформація відносин уряду з громадськістю. Традиційний фокус на задоволенні загальних суспільних потреб змістився в бік більш персоналізованого підходу з метою задоволення конкретних потреб кожного окремого громадянина. Ця зміна призвела до значного розширення спектру доступних державних послуг. Крім того, уряди приділяють більшу увагу якості цих послуг. Одним із поширених методів підвищення якості послуг є делегування повноважень від органів державної влади громадським організаціям. Цей перехід до більш орієнтованого на громадян підходу та делегування повноважень сприяють загальному покращенню державних послуг.;

2) Аналіз ефективності організації надання публічних послуг населенню за регіонами демонструє зростання кількості послуг в більшості регіонів. Існує зростаюча тенденція, яка наголошує на вдосконаленні державних послуг шляхом прийняття методів і стратегій, які зазвичай використовуються в приватному секторі. У сучасному суспільстві інформаційно-комунікаційні технології відіграють вирішальну роль у наданні державних послуг, і їх постійний розвиток є постійним і важливим аспектом у відносинах між урядом і громадянами. Важливо визнати, що стратегічне використання цих технологій

є життєво необхідним для розширення та вдосконалення системи державних послуг, забезпечення її ефективності та результативності;

3) Досвід європейських країн дає цінну інформацію про те, як ефективно організувати та розширити повноваження органів самоврядування всередині населення. Є два основні підходи, які виявилися успішними. Перший підхід передбачає надання фінансової підтримки цим установам для виконання ними передбаченої ними діяльності. Цей метод традиційно використовується в Україні, де органи самоорганізації співпрацюють з органами державної влади. Другий підхід, який має більші перспективи на майбутнє, передбачає делегування послуг цим установам. Цей підхід частіше використовується в Європі та показав свою ефективність у забезпеченні успіху та ефективності самоврядних установ. Однак, розглядаючи практичну реалізацію принципу субсидіарності, який є ключовим елементом децентралізації та ефективності інституцій самоорганізації населення, важливо розглянути питання про впровадження європейського досвіду делегування публічних послуг у внутрішньому контексті.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

3.1. Вдосконалення алгоритмів надання публічних послуг населенню в Україні

Сьогодні, як свідчить теорія і практика публічного управління, моделі світового порядку та ідеологічні концепти, актуальні ще 10–20 років назад, переживають кризу, тому нагальними стають пошуки нових управлінських рішень щодо подолання нових викликів глобалізованого світу, зокрема: забезпечення глобальної безпеки; вирішення локальних конфліктів; ефективність структур ООН, НАТО та інших міжнародних інституцій; подолання економічних криз; залучення якомога більшого кола суспільних груп та груп інтересів до процесу формування політики у тій чи іншій сфері, пошук компромісу між ними. У центрі цих проблем опинилась сьогодні Україна і від того, яким буде новий міжнародний порядок, залежить подальший розвиток країни, її територіальна цілісність, спроможність захищати суверенітет, результати реформ [34, с. 37–38].

Для подолання кризових явищ у соціальному організмі варто усвідомлювати, що публічне управління це система, яка складається з державних, місцевих, некомерційних структур, які створюються з метою задоволення суспільних інтересів та вирішення колективних проблем. Велике значення у публічному управлінні набуває рівень зворотних зв'язків та виконання управлінських рішень, спрямованих на:

- 1) захист суспільних інтересів за допомогою громадських фондів, профспілок, громадських організацій;
- 2) відстоювання інтересів громадян (оподаткування, законотворча та правова практика, підготовка і реалізація соціальних програм);
- 3) взаємовідносини з комерційними підприємствами (їх правове регулювання, державно-приватне партнерство та ін.) [5, с. 17].

На нашу думку, посилення ефективності зворотного зв'язку у функціонуванні системи публічного управління у розбалансованих соціальних утвореннях набуває особливого значення, оскільки дозволяє з одного боку управлінським структурам корегувати свої дії, а з іншого боку – встановлювати ефективну комунікацію між суб'єктами та об'єктами публічно-управлінської діяльності.

Проаналізувавши наукову літературу з даного питання К. Майстренко зауважує, що комунікації повинні:

- забезпечувати ефективний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;
- удосконалювати відносини між суб'єктами комунікації різних рівнів у процесі обміну інформацією;
- створювати інформаційні канали для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами;
- налагоджувати та раціоналізувати інформаційні потоки [23, с. 97].

У кризові періоди розвитку соціальних систем громадяни особливо чутливо реагують на не якісну комунікацію з управлінськими структурами. До проявів неефективної комунікації у публічно-управлінському просторі можна віднести: відсутність вчасного пояснення у ЗМІ дій влади, недонесення до громадськості мети правових й соціальних ініціатив управлінців різних рівнів, нехтування управлінцями громадською думкою й критикою, кулуарність прийняття доленосних рішень владними структурами, прийняття можновладцями непопулярних та суспільно-значущих рішень без комплексного обґрунтування та громадського обговорення, порушення демократичних принципів врядування тощо.

Розглядаючи воєнний стан як одну з форм соціальної нестабільності виникає потреба у корекції системи публічного управління. На думку фахівців, впровадження нової моделі публічного управління у період воєнного стану передбачає об'єднання зусиль різних ланок системи публічного управління: органів державної влади, органів місцевого самоврядування та

інститутів громадянського суспільства. У свою чергу основними механізмами інституційних змін, покликаних сприяти цьому процесу, мають стати:

1) фінансовий (передбачає налагодження надійної системи фінансування заходів, передбачених у стратегічних документах і планах розвитку відповідних територій і громад);

2) соціальний (включає заходи з трансформації соціальних інститутів, передусім неформальних, задля подолання наявних інституційних дисфункцій та обмежень, які блокують розвиток держави та її регіонів);

3) ринковий (орієнтований на підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів завдяки впровадженню відкритої конкуренції, демонополізації ринків і приватизації державного майна й комунальної власності, які використовуються недостатньо ефективно) [3, с. 34].

Таким чином, публічне управління в умовах соціальної нестабільності має стати більш динамічним, ефективним, дієвим, гнучким. Кризові умови існування соціальних систем потребують від всіх суб'єктів публічного управління злагоджених неординарних рішень та посилення комунікації як всередині управлінських структур, так і назовні. У період воєнного стану система публічного управління має перебудуватись для вирішення, в першу чергу, стратегічних завдань: збереження державності, мобілізація ресурсів для підтримки армії, забезпечення базових параметрів функціонування соціальної системи тощо.

Пропонуємо розглянути механізм надання публічних послуг, спираючись на класифікацію факторів впливу, запропоновану колективом авторів з Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

<p><i>Внутрішні об'єктивні фактори</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - матеріально-технічне забезпечення діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг; - якість адміністративного менеджменту; - кваліфікація безпосередніх виконавців; - інформаційно-технологічне забезпечення суб'єктів надання адміністративних послуг; - можливість використання зовнішньої допомоги. 	<ul style="list-style-type: none"> - функціонування за принципом «єдиного вікна»; - рівень організації надання послуг; - облаштування ЦНАП довідковими стендами; - задоволеність споживачів; - рівень поінформованості споживачів; - система контролю якості; - оперативність розгляду скарг; - рівень корупції. 	<p><i>Внутрішні суб'єктивні фактори</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> - стан соціально-економічного і розвитку країни; - методологічне та нормативне забезпечення системи надання адміністративних послуг; - стан реформування системи органів публічного управління; - територіальне розміщення суб'єкта надання адміністративних послуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - доходи, платоспроможність населення як фактор, що впливає на кількість звернень за адміністративними послугами; - вік, стать, соціальний стан заявників послуг. 	
<p><i>Зовнішні об'єктивні фактори</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - створення сприятливого бізнес-клімату. 		<p><i>Зовнішні суб'єктивні фактори</i></p>

Рис.3.1. Фактори впливу на якість надання адміністративних послуг в Україні

З наведеного переліку факторів можна зробити висновок, що найбільш важливим фактором, що впливає на ефективність надання адміністративних послуг, є організаційно-правове забезпечення. На другому місці стоїть фінансове забезпечення, яке безпосередньо впливає на всі етапи процесу надання послуг. Крім того, на якість надання адміністративних послуг впливають людський фактор, суспільні настрої, рівень знань і професійна підготовка виконавців.

Пропонуємо такі заходи для проведення моніторингу надання адміністративних послуг:

- соціологічне опитування серед споживачів адміністративних послуг. Цей захід дозволяє оцінити рівень задоволеності споживачів якістю послуг;
- інтерв'ю з виконавцями, які безпосередньо надають послуги. Цей захід дозволяє отримати інформацію про проблеми, з якими стикаються виконавці в процесі надання послуг;
- розгляд документів, які продукуються під час надання послуг. Цей захід дозволяє оцінити відповідність документів вимогам законодавства та стандартам якості;
- аналіз інструкцій, відповідно до яких виконавці реалізують свої повноваження з надання послуг. Цей захід дозволяє оцінити, наскільки інструкціями враховані всі вимоги до надання послуг;
- аналіз ресурсного забезпечення суб'єктів надання адміністративних послуг. Цей захід дозволяє оцінити, чи достатньо ресурсів для надання послуг відповідно до вимог;
- перевірка норм взаємодії між інституціями, які задіяні у процесі надання адміністративних послуг. Цей захід дозволяє оцінити, наскільки ефективна взаємодія між різними органами влади, які беруть участь у процесі надання послуг.

Можемо сказати, що запропоновані заходи спрямовані на аналіз діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг. Однак такий аналіз може бути суб'єктивним, оскільки його проводять самі суб'єкти надання послуг. Щоб отримати більш об'єктивну оцінку ефективності діючого механізму надання адміністративних послуг, необхідно враховувати думку споживачів. Адже саме вони є кінцевими користувачами цих послуг.

Громадський моніторинг є важливим інструментом оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг. Адже тільки за активної участі громадян можна вдосконалити систему надання цих послуг.

Органам місцевого самоврядування, які знаходяться ближче до громадян і мають все більше повноважень, необхідно кардинально змінити

практику надання адміністративних послуг. Така зміна має стосуватися не лише ефективності, прозорості та доступності послуг, а й відносин між органом місцевого самоврядування та громадянином.

Сучасні комунікаційні технології можуть допомогти органам місцевого самоврядування побудувати нові відносини з громадянами, в центрі яких будуть інтереси суспільства.

Громадська участь в оцінюванні ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг може здійснюватися через проведення громадської експертизи. Громадська експертиза - це процес оцінки діяльності органів влади з точки зору її відповідності інтересам громадян.

Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг має потенціал стати основою для систематичного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадського оцінювання можуть сприяти підвищенню прозорості адміністративних послуг, ефективності їх надання та доступності для громадян. Вони також можуть допомогти ухвалити більш ефективні рішення.

Мета громадського оцінювання – покращити механізм надання адміністративних послуг, а в результаті – підвищити рівень життя.

Громадський моніторинг повинен проводитися для того, щоб:

- зменшити ризик зловживань з боку влади;
- оцінити громадську думку про проблеми в організації надання адміністративних послуг;
- провести об'єктивне дослідження діяльності органів влади, що допоможе уникнути суб'єктивності;
- наблизити суб'єктів надання послуг до задоволення громадських потреб.

Громадський моніторинг надання адміністративних послуг є важливим інструментом для вдосконалення системи надання цих послуг. Він дозволяє отримати об'єктивну оцінку діяльності суб'єктів надання послуг, врахувати громадську думку про проблеми в організації надання послуг та мінімізувати ризик зловживань з боку влади.

Підсумки громадського моніторингу можуть використовуватися для корегування діяльності суб'єктів надання послуг, у стратегічному плануванні та визначенні перспективних напрямів розвитку системи надання адміністративних послуг.

Пропонуємо таким чином зобразити модель функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні.



Рис. 3.2. Перспективна модель організації роботи центрів надання адміністративних послуг

Дуже важливим є питання розробки та ухвалення єдиної системи вимог до якості надання публічних послуг. Серед ключових вимог до вмісту стандарту необхідно визначити критичні елементи, виконання яких гарантує високий стандарт якості при наданні публічних послуг:

- часові обмеження:
 - визначення термінів надання адміністративних послуг, включаючи зазначення часового проміжку для звернення до організацій, що беруть участь у процесі надання послуг;
 - установлення терміну призупинення надання послуги відповідно до законодавства України та часу видачі (направлення) результатів у вигляді документів;

- документація для заявників:
 - визначення повного переліку документів, необхідних для надання адміністративних послуг відповідно до нормативних актів;
 - уточнення переліку обов'язкових документів, які заявник повинен представити, а також способів їхнього отримання, включаючи можливість електронної подачі;
- документи у володінні організацій:
 - подання повного переліку документів, які знаходяться в розпорядженні організацій, що беруть участь у наданні послуг, але не обов'язкові для представлення заявником.

Ця система вимог повинна сприяти стандартизації та оптимізації процесів надання адміністративних послуг, забезпечуючи чіткі стандарти якості та прозорість у відносинах із заявниками.

Впровадження мобільних технологій у механізм надання адміністративних послуг є безперечною перевагою. Це підтверджується тим, що рівень використання мобільних технологій населенням є дуже високим і навіть перевищує рівень користування Інтернетом.

Крім того, з кожним роком кількість смартфонів у світі зростає, що робить їх ще більш доступними для громадян.

Використання мобільного компоненту в розбудові сучасного механізму надання адміністративних послуг є перспективним напрямком для діяльності органів публічного управління, у тому числі й місцевого самоврядування. Можна зобразити це у вигляді схеми.



Рис. 3.3. Мобільний компонент вдосконалення механізму надання адміністративних послуг

Представники бізнесу першими оцінили переваги надання послуг клієнтам через використання новітніх інформаційних технологій, зокрема мережі Інтернет.

У підприємницькій діяльності одним із ключових факторів успіху є швидкий і точний доступ до інформації. Інтернет дозволяє бізнесу отримувати необхідну інформацію в будь-який час і з будь-якого місця.

Окрім бізнесу, потенційними споживачами електронних послуг є також організації різної форми власності та пересічні громадяни. Це робить електронні послуги найбільш перспективним та функціонально розгалуженим варіантом надання послуг.

Широке використання Інтернет-компоненту в механізмі надання адміністративних послуг вимагає від влади певних зусиль на початковому етапі. Це пов'язано з необхідністю розробки загальних методик та створення уніфікованих електронних ресурсів.

Однак, з часом ці зусилля окупляться створенням ефективної та дієвої системи надання електронних адміністративних послуг на місцевому рівні. Така система буде функціонувати за принципами самозбереження, саморегуляції та саморозвитку.

Інтернет-компонент вдосконалення механізму надання адміністративних послуг можна зобразити у вигляді наступного ланцюжка:

- розробка загальних методик та створення уніфікованих електронних ресурсів;
- запровадження електронних послуг у державних органах та місцевому самоврядуванні;
- зростання попиту на електронні послуги з боку громадян;
- самозбереження, саморегуляція та саморозвиток системи надання електронних адміністративних послуг.

Цей ланцюжок відображає поступовий розвиток системи надання електронних адміністративних послуг. На початковому етапі влади повинні розробити загальні методики та створити уніфіковані електронні ресурси. Це дозволить запровадити електронні послуги у державних органах та місцевому самоврядуванні. З часом зростатиме попит на електронні послуги з боку громадян, що призведе до самозбереження, саморегуляції та саморозвитку системи надання електронних адміністративних послуг.

Ось деякі конкретні заходи, які можуть бути здійснені для розвитку Інтернет-компоненту в механізмі надання адміністративних послуг:

- розробка єдиного порталу адміністративних послуг, який дозволить громадянам отримувати інформацію про всі адміністративні послуги, які надаються в Україні;
- впровадження електронних сервісів для надання адміністративних послуг, таких як електронні заявки, електронні оплати, електронні сертифікати;
- проведення інформаційно-просвітницьких кампаній для популяризації електронних адміністративних послуг.

Впровадження Інтернет-компоненту в механізмі надання адміністративних послуг є важливим кроком на шляху до створення ефективної та доступної системи надання державних послуг.

3.2. Покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду

Досвід зарубіжних країн у сфері надання публічних послуг є цінним для України, оскільки наша країна прагне до європейської інтеграції та реформує систему публічного управління. Реформа публічного управління в Україні передбачає децентралізацію влади та посилення ролі громадянського суспільства.

Під час проведення реформ у сфері надання публічних послуг населенню важливо враховувати принципи, які є основою для розвитку системи адміністративних послуг у країнах, зокрема Європейського Союзу. а саме:

- принцип субсидіарності та пропорційності означає, що публічні послуги повинні надаватися на місцевому, регіональному або національному рівні, залежно від того, на якому рівні їхнє надання є найбільш ефективним;
- принцип орієнтованості на споживачів означає, що органи влади повинні регулярно проводити дослідження, щоб зрозуміти потреби громадян і підприємств, і на основі цих досліджень розробляти публічні послуги, які будуть відповідати цим потребам;
- принцип загальнодоступності означає, що публічні послуги повинні бути доступними для всіх громадян і підприємств, незалежно від їхнього місця проживання, доходу чи соціального статусу;
- принцип безпечності (конфіденційності) означає, що органи влади повинні гарантувати захист інформації про громадян і підприємства, які отримуються в процесі надання публічних послуг [40, с. 26];

Крім основних принципів надання публічних послуг, які були розглянуті вище, в ЄС також застосовуються такі принципи:

- Багатомовність означає, що публічні послуги повинні надаватися громадянам і підприємствам усіх країн ЄС. Це важливо для забезпечення рівного доступу до публічних послуг для всіх громадян ЄС, незалежно від їхньої мовної приналежності.
- Адміністративна простота передбачає, що процедури надання публічних послуг повинні бути простими та зрозумілими для громадян і підприємств.
- Прозорість вказує, що процес надання публічних послуг повинен бути зрозумілим та прозорим для громадян і підприємств. Це допоможе підвищити довіру до органів влади та забезпечити дотримання прав і свобод громадян.
- Сталість інформації означає, що інформація, яка використовується в процесі надання публічних послуг, повинна бути достовірною та точною. Це допоможе забезпечити ефективність та справедливість надання публічних послуг.
- Обмін досвідом - органи влади повинні ділитися з іншими країнами та організаціями успішними практиками надання публічних послуг.
- Адаптивність означає, що системи надання публічних послуг повинні бути здатними пристосовуватися до змін у суспільстві, що допоможе забезпечити ефективність надання публічних послуг у довгостроковій перспективі.
- Ефективність та результативність передбачає створення середовища, що забезпечує надання адміністративних послуг максимальній кількості підприємств і громадян із мінімальними витратами (оптимізація витрат і вигод) із урахуванням інших принципів, таких як адаптивність, простота, безпека тощо [40, с. 27].

Слід зазначити, що вивчення кращих практик організації надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах дасть змогу виробити стратегічно важливі напрямки та конкретні засоби для реформування сфери надання таких послуг органам публічної влади населенню в Україні.

Для розуміння досвіду Канади у сфері надання адміністративних послуг необхідно враховувати особливості її федеративного устрою. У Канаді повноваження щодо надання адміністративних послуг розподілені між трьома рівнями влади: федеральним, провінційним та муніципальним. При цьому найбільша кількість послуг належить до компетенції провінцій, які також визначають повноваження для муніципалітетів.

У Канаді не використовується термін «адміністративні послуги», а його найближчим відповідником є поняття «публічні послуги» (або «урядові послуги»). Їх можна поділити на два типи: внутрішні (між органами влади) та зовнішні (для громадян та бізнесу). До зовнішніх публічних послуг належать і ті, які в українському законодавстві визначаються як адміністративні, наприклад, регулятивні заходи (прийняття рішень, видача документів, реєстраційні дії), а також інші послуги (інформаційні, культурно-освітні, у сфері дозвілля тощо).

Ось деякі ключові характеристики системи надання адміністративних послуг у Канаді:

- федеральний уряд відповідає за невелику кількість послуг, переважно в таких сферах, як національна оборона, зовнішні справи, фінанси, транспорт, зв'язок;
- провінції відповідають за більшість адміністративних послуг, включаючи освіту, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, правоохоронну діяльність, будівництво доріг тощо;
- муніципалітети відповідають за місцеві послуги, такі як водопостачання, каналізація, утримання доріг, пожежна безпека тощо.

Ця система розподілу повноважень забезпечує ефективність та відповідність адміністративних послуг потребам місцевих громад.

У Канаді впроваджуються загальні напрями політики у сфері надання послуг, спрямовані на підвищення їх доступності, якості та ефективності.

Ось основні з цих напрямів:

- інтеграція окремих баз даних дозволить державним органам обмінюватися інформацією про клієнтів, що спростить процес надання послуг;
- інтеграція каналів доступу до послуг забезпечить громадянам можливість отримувати послуги в зручному для них місці та часі;
- спрощення процедур зменшить кількість документів, які необхідно надавати для отримання послуги, а також уніфікує форми заяв та інших документів;
- проактивна роль адміністрації передбачає інформування клієнтів про їхні права та можливості отримання послуг. наприклад, при реєстрації народження батькам запропонують зареєструвати дитину в системі медичного страхування та інформуватимуть про програми з виплати коштів на дитину. також громадян будуть інформувати про очікувані на них ситуації та послуги, наприклад, про наближення права на пенсію або про необхідність продовжити якийсь дозвіл.

Впровадження цих напрямів сприятиме створенню ефективної та доступної системи надання послуг для громадян Канади.

Ось деякі конкретні приклади застосування цих напрямів:

- у провінції Онтаріо створено єдиний портал адміністративних послуг, який дозволяє громадянам отримувати інформацію про всі послуги, які надаються в провінції.
- у місті Торонто розроблено систему електронних послуг, яка дозволяє громадянам отримувати більшість послуг без необхідності відвідування державних органів.
- уряд Канади розробив програму "Я знаю свої права", яка спрямована на підвищення обізнаності громадян про їхні права та можливості отримання послуг.

Ці приклади свідчать про те, що Канада прагне до створення ефективної та доступної системи надання послуг для громадян.

При цьому, необхідно звернути увагу на те, що основними напрямками вдосконалення організації адміністративних послуг у розвинених країнах були і залишаються: децентралізація надання адміністративних послуг через делегування таких повноважень органам територіальної громади або приватним організаціям на засадах контрактно-договірної форми взаємовідносин з останніми (створення «виконавчих агенцій», «роздержавлення» послуг/приватизація, використання методів приватного сектору в публічних інституціях тощо); створення найзручніших і найдоступніших умов для отримання послуг споживачами (зокрема розвиток ідеї інтегрованих офісів – англ. one-stop-shop або центрів, які діють за принципом «єдиного вікна»); упровадження інформаційних технологій для надання послуг.

Один із прикладів успішної цифрової трансформації в даній сфері - Естонія. Її досвід також може слугувати важливим вказівником для покращення організації надання публічних послуг в Україні.

1. Електронне урядування: Естонія визнана світовим лідером у сфері електронного урядування. Україні слід впроваджувати системи онлайн-взаємодії між урядом та громадянами, такі як електронне голосування та ідентифікація, які забезпечують зручність та безпеку.

2. Електронні послуги для бізнесу: За естонським зразком, Україна повинна прискорити впровадження електронних послуг для бізнесу, таких як онлайн-реєстрація підприємств та електронне податкове звітування. Це сприятиме покращенню бізнес-клімату та привертає інвестиції.

3. Громадська участь та доступ до інформації: Естонія успішно впроваджує системи громадської участі через електронні платформи. Україна має активізувати зусилля для залучення громадян до процесів прийняття рішень, а також забезпечити доступ до публічної інформації через електронні ресурси.

4. Ефективне використання цифрових технологій: Важливим елементом естонського досвіду є застосування цифрових технологій у всіх сферах життя. Україна повинна акцентувати увагу на розробці та впровадженні інновацій, які спростять отримання громадянами різних послуг.

Досвід Естонії у впровадженні цифрових технологій у публічних службах є важливим джерелом інформації та натхнення для України.

Для покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні можемо взяти до увагу деякі ключові аспекти досвіду США. Нижче наводимо кілька напрямків, які можуть бути використані для вдосконалення системи публічних послуг в Україні:

- ✓ Електронне урядування (E-Government):
 - Впровадження ефективних інформаційних технологій для надання послуг онлайн, забезпечуючи громадянам зручний доступ до адміністративних послуг з будь-якого місця.
 - Створення єдиного цифрового порталу, де громадяни можуть здійснювати різноманітні адміністративні процедури та отримувати інформацію.
- ✓ Громадянська участь та залучення:
 - Запровадження практик громадської участі у прийнятті рішень та формуванні політики надання послуг.
 - Створення механізмів для збору фідбеку від громадян щодо якості та ефективності надання послуг.
- ✓ Проактивна інформаційна політика:
 - Забезпечення доступу до інформації про адміністративні послуги та їх умов в легкодоступній формі.
 - Використання сучасних засобів комунікації для інформування громадян про нові сервіси та зміни в правилах.
- ✓ Спрощення процедур та зменшення бюрократії:
 - Аналіз та оптимізація процедур надання послуг з метою зменшення бюрократичних обтяжень для громадян.

- Впровадження принципів "одного вікна" для зручного та ефективного отримання різних послуг у одному місці.
- ✓ Інновації та ефективне використання технологій:
 - Сприяння інноваціям у наданні послуг, включаючи використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших сучасних рішень.
 - Розвиток механізмів для впровадження новаторських підходів у наданні адміністративних послуг.
- ✓ Навчання та розвиток персоналу:
 - Забезпечення професійного навчання та розвитку працівників, які надають адміністративні послуги, для підвищення їхньої кваліфікації.
 - Використання передового досвіду з організації навчальних програм та тренінгів.

В Україні необхідно продовжувати практику відкриття Центрів надання адміністративних послуг населенню. При їх створенні необхідно врахувати кількість клієнтів, яких вони будуть обслуговувати, що до цього часу не робилось. Так, наприклад, берлінські універсами послуг створюються з розрахунку на п'ятдесят-шістдесят тисяч жителів, що врешті-решт впливає на кількість обслуговуючого персоналу та якість відповідних послуг. Також в Україні доцільно створити мобільні центри надання адміністративних послуг, зокрема для віддалених населених пунктів.

Також у процесі роботи універсамів послуг пропонуємо якомога більше застосовувати можливості сучасних інформаційних технологій – електронну систему управління чергою, формування єдиних баз звернень, використання можливостей дистанційного доступу до інформації, відправлення заяви на одержання дозволу або ліцензії за допомогою електронної пошти тощо. Це призведе до зменшення витрат часу на одержання необхідної послуги та в цілому підвищить рівень якості останньої [15, с. 69].

На підставі викладеного можна зробити такі висновки. Сучасна система надання адміністративних послуг в більшості країн світу виникла в результаті тривалих реформ, які були викликані такими факторами:

- 1) Формування громадянського суспільства на засадах ринкової економіки. Це призвело до зростання ролі громадян у суспільстві та до необхідності створення ефективних механізмів взаємодії органів влади та громадян.
- 2) Наближення органів публічної влади до населення, що було досягнуто шляхом децентралізації влади, створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та впровадження інших заходів, які зробили отримання адміністративних послуг більш доступним для громадян.
- 3) Спрощення процедур одержання громадянами відповідних послуги від органів публічної влади.
- 4) Масове використання інноваційних технологій при наданні адміністративних послуг і це дозволило зробити надання адміністративних послуг більш ефективним та доступним для громадян.
- 5) Впровадження критеріїв якості відповідності послуг, що надаються населенню органами публічної влади.

Сучасна тенденція розвитку системи надання адміністративних послуг населенню полягає в тому, що органи влади наближаються до громадян, створюючи центри, де можна отримати всі необхідні послуги в одному місці. Ці центри, як правило, створюються на рівні громад, оскільки вони є найбільш близькими до громадян і можуть оперативно реагувати на їхні потреби. Такі центри, які діють як "універсали послуг" з системою "єдиного вікна", дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги швидко, зручно та без зайвих бюрократичних процедур.

Світовий досвід провідних країн у питаннях реформування публічного простору (Німеччина, Польща, Нідерланди, Велика Британія, Канада, США)

може стати одним із домінуючих у питаннях підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. У світовій практиці організації надання адміністративних послуг необхідно виробити послідовне ставлення до понять, ознак, принципів і методів надання адміністративних послуг. На міжнародному рівні повільно ухвалювалися законодавчі акти, які згодом стануть незамінними для виконання країнами світової спільноти та Україною [27].

Інноваційним напрямком у реформуванні систем надання електронних послуг в ЄС є створення єдиного цифрового ринку, який буде забезпечувати доступ громадянина з будь-якої точки Європейського Союзу.

Отже, досліджуючи досвід розвинутих країн щодо впровадження систем надання якісних державних послуг, необхідно відмітити, що діяльність у більшості з цих країн спрямована на створення зручних та доступних умов для отримання громадянами послуг, а саме:

- впровадження та розвиток інтегрованих офісів;
- пошук оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних установ;
- використання локальних інформаційних мережевих систем та сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг;
- створення веб-порталів адміністративних послуг;
- проведення електрифікації окремих служб.

Міжнародний досвід надання адміністративних послуг показує, що лише відкритість публічного сектору для громадян може забезпечити необхідну якість та доступність адміністративних послуг у системі публічних послуг.

Висновки до розділу 3

В результаті розгляду питання планування та обґрунтування комплексу заходів щодо покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду можна зробити такі висновки:

1. Публічне управління в умовах соціальної нестабільності має стати більш динамічним, ефективним, дієвим, гнучким. Кризові умови існування соціальних систем потребують від всіх суб'єктів публічного управління злагоджених неординарних рішень та посилення комунікації як всередині управлінських структур, так і назовні. У період воєнного стану система публічного управління має перебудуватись для вирішення, в першу чергу, стратегічних завдань: збереження державності, мобілізація ресурсів для підтримки армії, забезпечення базових параметрів функціонування соціальної системи тощо.

2. Аналізуючи досвід країн світу, можна виділити такі важливі напрямки реформування системи надання публічних послуг:

- вдосконалення нормативно-правової бази та системи управління у сфері надання публічних послуг;
- підвищення рівня професійної підготовки та компетентності державних службовців, які надають публічні послуги;
- наближення органів влади до громадян шляхом децентралізації;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- залучення приватного сектору до надання публічних послуг;
- залучення громадськості до процесу організації надання публічних послуг.

Дослідження міжнародного досвіду організації надання публічних послуг показало, що одним із дієвих способів удосконалення цієї системи є віддалення органів влади, зокрема органів місцевого самоврядування, від прямого надання послуг. Цей підхід реалізується в Німеччині та Польщі, де функції надання публічних послуг передані приватним підприємствам, громадським організаціям або спеціально створеним для цього органам. Переваги цього підходу полягають у тому, що він дозволяє підвищити ефективність надання послуг, зменшити витрати держави та підвищити якість обслуговування громадян.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави зробити такі висновки:

1. Система надання публічних послуг відіграє важливу роль у публічному управлінні та адмініструванні. Публічні послуги є одним із основних інструментів, за допомогою яких держава взаємодіє з громадянами, забезпечуючи їхні права, свободи та обов'язки.

У роботі розглянуто теоретичні основи забезпечення надання публічних послуг як інструменту публічного адміністрування в органах публічної влади України. Визначено особливості надання публічних послуг, які зумовлені рядом ознак. Під якістю управління в рамках публічної влади розуміється результат ефективної управлінської діяльності, що задовольняє вимоги й потреби споживачів незалежно від нормативних, кадрових змін, політичних та економічних обставин.

Пошук нових механізмів надання публічного управління системою надання публічних послуг і механізмів взаємодії зацікавлених сторін є основною проблемою для підвищення ефективності використання державних ресурсів, якості та доступності публічних послуг, професіоналізму учасників процесу, контролю за прийнятими й виконаними грошовими зобов'язаннями бюджету у сфері публічного управління.

2. Проведено аналіз забезпечення надання публічних послуг в органах публічної влади в Україні. Виявлено, що децентралізована держава з місцевою та регіональною автономією на сьогодні стала важливою формою західно-європейської державної організації. Надзвичайно гострою проблемою є відсутність чіткого розподілу повноважень, їх дублювання як між різними рівнями місцевих органів виконавчої влади, так і місцевого самоврядування.

Аналізуючи ефективність процесів публічного управління та адміністрування, особливу увагу необхідно приділити ефективності функціонування виконавчих органів державної влади та місцевого самоврядування, як з точки зору ефективності діючої адміністративно-правової нормативної бази, так і щодо ефективності діяльності цих органів відповідно до діючих норм права.

3. У роботі була проведена оцінка надання публічних послуг в регіонах України, в результаті якої було виявлено, що реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, здійснене у 2014-2022 роках, забезпечило наближення поділу адміністративно-територіальних одиниць до європейських стандартів системи NUTS. Досягнуто конкретних результатів у створенні мережі центрів надання публічних послуг, що забезпечують реалізацію прав громадян на достатньо високому фаховому рівні. Означене свідчить про масштабні зміни в довоєнній (до 24 лютого 2022 року) Україні з боку органів публічної влади у забезпеченні якості життя громадян за європейським зразком.

4. У роботі також була проведена оцінка якості надання публічних послуг та визначено напрями покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Слід зазначити, що вивчення кращих практик організації надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах дасть змогу виробити стратегічно важливі напрямки та конкретні засоби для реформування сфери надання таких послуг органам публічної влади населенню в Україні. При цьому, необхідно звернути увагу на те, що основними напрямками вдосконалення організації адміністративних послуг у розвинених країнах були і залишаються: децентралізація надання адміністративних послуг через делегування таких повноважень органам територіальної громади або приватним організаціям на засадах контрактно-договірної форми взаємовідносин з останніми (створення «виконавчих агенцій», «роздержавлення» послуг/приватизація, використання методів приватного сектору в публічних інституціях тощо); створення найзручніших і найдоступніших умов для отримання послуг споживачами (зокрема розвиток ідеї інтегрованих офісів – англ. one-stop-shop або центрів, які діють за принципом «єдиного вікна»); упровадження інформаційних технологій для надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінова О. Виконавчі критерії або критерії результативності як один із шляхів поліпшення діяльності територіальних органів влади: досвід Канади. самостійність місцевих влад та розподіл повноважень між ними: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. К. ФсМсУ, 2002. 230-236 с.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія [Текст] / В.Д. Бакуменко та ін. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
3. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. 30–35 с.
4. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами у сучасних геополітичних реаліях? URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah> (дата звернення: 29.11.2022).
5. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 3. 15–20 с.
6. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє. Наукове видання. Доповідь Римському Клубові. [Третє українське доповнене видання]. К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2009. 248 с. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/14864/1/88.pdf>, 50 с.
7. Гурин К. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудня 2019 року / За заг. ред Войтович Р. В., Ворони П. В. Київ, ТОВ «Видавничий дім «Артек», 2019. 261-263 с.

8. Державне та регіональне управління: [підручник]. Київ: Освіта України, 2019. 248 с.
9. Державне управління ресурсами та регулювання галузевих ринків: монографія / авт. кол.: В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко; наук. керівн. і відп. викон., д. держ. упр. В. І. Шарий. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2022. 310 с.
10. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення і розвиток. 2014. № 4/ URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>
11. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. ефективна економіка, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>
12. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т / наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. кол. В. с. Загорський (голова), с. О. Телешун (співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
13. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / Оржель О. Ю, Палій О. М, Кравчук І. В., Полянський Ю. Д. та ін. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 45 с.
14. Єдиний портал державних послуг. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 30.11.2022).
15. Жарая С. Б. Досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних системах державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2010. Вип. 1. 64-70 с.
16. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. Державне управління: удосконалення та

- розвиток. 2019. № 2. URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1391>
(дата звернення: 10.03.2020 р.)
17. Закон України. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
18. Кожушко О. О. (2021) Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 51
19. Конституція України: закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
20. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>
21. Красноручий О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. с. 45-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_10
22. Легеза Є.О., Манжула А.А. Імплементация зарубіжного досвіду щодо надання публічних послуг у вітчизняне законодавство як один із напрямків реформування освіти. №2(2)2017. 46 с.
23. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). 93–98 с.
24. Маниліч Л. І. Публічні послуги в діяльності державної податкової служби України: організаційно-правові засади [Текст]: дис. ... канд. юрид. наук / Л. І. Маниліч; Національний університет біоресурсів і природокористування України. К, 2012. 242 с.
25. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник [Текст] / А.Ф. Мельник. К.: Знання, 2009. 582 с.
26. Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та

- світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 6-11 с.
- 27.Одінцов, О., & Ільченко, Н. (2021). Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (60), 41-51 с.
- 28.Попсуй А. О. (2017) Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління.. № 1 (8). 54–58 с.
- 29.Портал реформи адміністративних послуг // Розвиток мережі ЦНАП за III квартал 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cnap.in.ua/%d1%80%d0%80/>
- 30.Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf та концепції
- 31.Про адміністративні послуги: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
- 32.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- 33.Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4. ст.43. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 19.03.2020 р.).
- 34.Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / за наук. редакції д.держ.упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.
- 35.Публічне управління: український вимір : матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 176 с.

36. Регулювання послуг загального інтересу в ЄС [Текст]: навч. пос. / ред. Р. Симпсон, О. М. Синков. К.: ІМВ КНУ імені Тараса Шевченка, 2004. 129 с.
37. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, М. Д. Василенко, О. В. Галацан та ін.; за ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.
38. Рябенко М.В. Публічні послуги як складова поняття спеціального суб'єкта злочинів, передбачених статтями 365-2 та 368-4 Кримінального кодексу України / М.В. Рябенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2014. Вип. 27. Т. 3. 66-69 с.
39. Серьогіна Т. В. Удосконалення системи надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади : монографія. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 288 с.
40. Сеніна А. О. Особливості та організаційний досвід надання адміністративних послуг у країнах ЄС. Бізнес Інформ. 2014. № 8. 25-33 с.
41. Спасібов Д. В. (2018). Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. Вчені записки Таврійського національного університету імені Ві Вернадського. Серія: Державне управління, (29 (68), № 1), 161-166 с.
42. Сурмін Ю. П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. 13 с.
43. Тищенкова І. О. Європейський досвід захисту прав громадян у сфері надання адміністративних послуг та напрями його впровадження в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2013. № 3. 245-251 с.

- 44.Трещов М. М. Особливості формування видаткової частини місцевих бюджетів України у світлі нових реформ. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 2 (62). 123 – 126 с.
- 45.Уряд для громадян. ініціативи щодо поліпшення якості послуг. Український переклад. Львів. Львівськ. Філіал УАДУ. 2000. 293 с.
- 46.Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 1996. 164 с.
- 47.Corporation tax reform. A consultation document [Electronic resource]. – Available at: www.hmrc.gov.uk
- 48.Ida Lindgeren, Gabriella Jansson, Electronic Services in the Public Sector: A Conceptual Framework. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу з: <https://bit.ly/3cU30ti>
- 49.Syvertsen, T. The Many Uses of the «Public Service» Concept [Electronic resource] / T. Syvertsen. – Available at:<http://nurmandi.staff.umi.ac.id/files/2012/02/theorypublicservice.pdf>
- 50.UK Corporate Tax Reform Update [Electronic resource]. – Available at: <http://www.cadwalader.com/resources/clients-friends-memos/uk-corporate-tax-reform-update>