КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОНДРАТЕНКО МАРИНА ВАДИМІВНА

УДК 352.07/.08:005.6

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”
Галузь знань 28 “Публічне управління та адміністрування”

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, досліджень і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____М. В. Кондратенко

Науковий керівник – Вакуленко Володимир Миколайович, кандидат наук з державного управління, доцент, Заслужений працівник освіти України

КИЇВ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кондратенко М.В. Механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. Київ, 2024.

З часів незалежності, в Україні у тому числі за рахунок цифровізації, адміністративно-територіальної та фіскальної децентралізації, відбулися три знакові зрушення, що мали суттєве значення для сфери публічного управління та системи надання публічних (адміністративних) послуг: по-перше, передача повноважень і ресурсів від органів державної влади до органів місцевого самоврядування, по-друге, переосмислення ролі, задач і функцій місцевого самоврядування в контексті євроінтеграційного шляху України та трансформаційний перехід на рівні територіальних громад від конкуренції за ресурси до співробітництва, публічно-приватного партнерства, у тому числі в напрямі забезпечення якості й доступності публічних послуг; по-третє, об’єднання та формування спроможних територіальних громад з акцентами на підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Незважаючи на воєнні та інші сучасні виклики процес розбудови сервісно-орієнтованої держави триває, що визначає перспективу та вектор сервісизації шляхом цифровізації територіальних громад, зокрема цифровізації публічних (адміністративних) послуг.

Відповідно до холістичного бачення, що дозволяє комплексно проаналізувати особливості довоєнного та воєнного розвитку територій в Україні, у дисертаційному дослідженні вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад забезпечення

якості публічних послуг в територіальних громадах та розробці на цій основі пропозицій і рекомендацій органам місцевого самоврядування стосовно удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах в умовах цифровізації.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методологічні засади забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах» за результатами аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових джерел у сфері публічного управління розкрито ключові підходи до трактування публічних послуг, розглянуто термін “суспільно значущі послуги”; розкрито інші поняття та категорії досліджуваної теми, зокрема щодо якості публічних послуг. Розглянуто параметри якості та критерії оцінки якості публічних (адміністративних) послуг, а процес забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг представлено як основу для формування резильєнтності територіальних громад.

Другий розділ «Особливості реалізації механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні в умовах цифровізації» присвячено аналізу нормативно-правового, організаційно-інституційного, фінансово-економічного, кадрового та інформаційно-комунікаційного механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг та з’ясування особливостей їх реалізації в умовах цифровізації. Окремо відзначено роль і місце цифровізації публічних (адміністративних) послуг у процесах забезпечення їх якості в територіальних громадах, а також якості організаційно-управлінських процесів органів місцевого самоврядування. На підставі отриманих за результатами двоетапного дослідження «Моніторинг проблем забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах України» (серед представників експертного середовища) даних, визначено основні проблеми забезпечення якості публічних послуг в громадах у довоєнний та воєнний періоди, серед яких: недостатнє фінансування процесів забезпечення якості

публічних послуг, цифрова нерівність громад, диспропорції цифрового та інших аспектів розвитку.

У третьому розділі дисертаційного дослідження «Напрями удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації» здійснено аналіз зарубіжного досвіду та можливостей імплементації кращих практик щодо забезпечення якості публічних послуг на рівні територіальних громад. Розроблено пропозиції і практичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо удосконалення інструментів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах. Представлено структурно-функціональну модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації.

Метою дисертаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах задля формування пропозицій щодо їх удосконалення в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах.

Теоретико-прикладні результати в галузі знань 28 "Публічне управління та адміністрування", які становлять наукову новизну дисертаційного дослідження полягають в наступному:

Уперше:

- розроблено структурно-функціональну модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах в умовах цифровізації, яка через диверсифікацію ризиків, упровадження систем управління якістю, сегментацію споживачів (отримувачів) публічних послуг, реінжиніринг та цифрове перезавантаження

організаційно-управлінських процесів щодо забезпечення якості публічних послуг в органах місцевого самоврядування та єдність взаємопов'язаних структурних елементів (об'єктів, суб'єктів, принципів, методів, цілей, інструментів, механізмів забезпечення якості) дозволяє підвищити рівень резильєнтності і соціально-економічний, культурний та екологічний розвиток територіальних громад. Модель базується на засадах безбар'єрності у побудові інклюзивного простору громади, гендерно-ціннісному підході у взаємовідносинах між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та мешканцями громади.

Удосконалено:

- понятійно-категорійний апарат теорії публічного управління, зокрема сформульовано авторське бачення понять: «механізм забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах», «забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах», «цифровізація публічних послуг в територіальних громадах», «інформаційне забезпечення оцінки й контролю якості публічних послуг в територіальних громадах», «резильєнтність територіальних громад» (локальна резильєнтність).

Механізм забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах представлено як набір інструментів, форм, методів, формальних (регламенти) та неформальних правил, підходів та напрямів, застосування яких у комплексі дозволяє органам місцевого самоврядування реалізувати функцію з надання публічних послуг мешканцям громади та у процесі забезпечення якості публічних послуг формує горизонтально-вертикальні та горизонтальні зв'язки з органами державної влади, місцевими органами виконавчої влади, бізнесом, організаціями громадянського суспільства, іншими стейкхолдерами й уповноваженими суб'єктами.

Забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах – це процес, що супроводжується сервісно-орієнтованими трансформаціями та складається з множини взаємопов'язаних етапів, послідовних процедур, заходів органів місцевого самоврядування та/чи уповноважених ними

суб’єктів щодо управління інфраструктурою публічних послуг, реінжинірингу організаційно-управлінських рішень, пов’язаних зі створенням належних умов для функціонування ефективної системи надання публічних послуг на рівні громади, заснованої на принципах якості, цифрових технологіях, інноваційних підходах до задоволення й врахування актуальних запитів різних категорій споживачів (цільових аудиторій).

Цифровізація публічних послуг в територіальних громадах – інструмент, що полягає у створенні на рівні окремої територіальної громади сприятливої цифрової екосистеми, інформаційного середовища (оптимізованого простору), в якому робота органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб’єктів, залучених до надання публічних послуг та забезпечення їх якості в громадах, побудована на засадах інформаційної доступності, прозорості, відкритості, клієнтоорієнтованості та передбачає створення/модифікацію цифрових платформ, баз даних, цифрових сервісів, удосконалення системи надання публічних послуг (зокрема електронних), смартизацію та упровадження передових ІТ-технологій, стандартів якості та інноваційних цифрових рішень в процес забезпечення якості публічних послуг.

Інформаційне забезпечення оцінки й контролю якості публічних послуг в територіальних громадах є складним процесом зі збору, накопичення та аналізу важливої інформації з метою своєчасної ідентифікації ризиків/відхилень параметрів якості публічних послуг в громадах від заданих параметрів, встановлених (прийнятих) стандартів якості та/або нагальних потреб територіальної громади.

Резильєнтність територіальних громад (локальна резильєнтність) – здатність територіальних громад, у разі настання будь-яких кризових явищ чи воєнних загроз, до самовідновлення (повернення у докризовий стан), повернення до стану на момент виникнення кризи або подолання громадою негативного впливу глобалізаційних, євроінтеграційних, безпекових та інших

сучасних ризиків з мінімальними втратами для довгострокового розвитку територій та добробуту її мешканців.

Набуло подальшого розвитку:

- визначення етапів формування нормативно-правового поля у сфері публічних послуг в Україні та забезпеченні їх якості в територіальних громадах: I етап (1991-2004 рр.), II етап (2005-2011 рр.), III етап (2012-2014 рр.), IV етап (2015-2020 рр.), V етап (2021 р. – до сьогодні), що дозволило з'ясувати зміст, особливості і періоди, в межах яких відбувалося становлення і розвиток інституту публічних послуг в Україні, у тому числі в контексті цифровізації;

- класифікація публічних послуг в територіальних громадах та критеріїв оцінки їх якості, існуючі критерії оцінки якості публічних послуг доповнено критерієм доступності, в межах якого виділено територіальну, фінансову, організаційну та інформаційну доступність;

- сегментація споживачів публічних послуг, що передбачає їх розподіл на окремі цільові групи, категорії отримувачів з метою максимального врахування їх інтересів та задоволення їх потреб;

- концепт якості публічних послуг через пряму взаємозалежність та комплементарне співвідношення термінів: «якість публічних послуг і довіра до органів місцевого самоврядування» та «якість публічних послуг і резильєнтність територіальних громад», що враховує потребу в умовах полікризи й турбулентностей (соціально-економічної, політичної) у керованості багатоетапного процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах;

- класифікація резильєнтності та компонентів її формування, групування факторів впливу на резильєнтність, в числі яких рівень сервісизації та цифровізації громад;

- підходи до реалізації принципів забезпечення якості публічних послуг, що, на відміну від існуючих полягають у максимальному врахуванні: а) можливостей співробітництва територіальних громад та співпраці

стейкхолдерів різних ТГ задля забезпечення якості публічних послуг - принцип синергії зусиль; б) фізіологічних, гендерних та інших потреб і особливостей мешканців громад, потенційних і діючих замовників публічних послуг (де першочерговими є людська гідність, потреби й запити) - принцип сенситивності; в) локальних особливостей, умов, ресурсів та зовнішніх обставин, в яких відбувається надання публічних послуг, шляхом оцінки впливів воєнних, техногенних та інших сучасних загроз та диверсифікації ризиків - принцип варіативності; г) запитів та особливостей надання публічних (адміністративних) послуг певним категоріям споживачів (осіб з інвалідністю, представниками маломобільних груп, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, малозабезпечених родин, постраждалих внаслідок війни цивільних чи військових, людей з особливими потребами, багатодітних, родин з дітьми) – принцип інклюзивності; д) множини можливих варіантів вирішення задачі з забезпечення якості публічних послуг конкретній категорії споживачів послуг (цільовій аудиторії) та виборі найкращого з варіантів, що максимально задовольнить всі сторони-учасників процесу – принцип оптимуму;

- узагальнення зарубіжного досвіду з метою визначення кращих практик щодо забезпечення якості публічних послуг та шляхів їх практичного використання в територіальних громадах України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені й обґрунтовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів місцевого самоврядування при виконанні завдань, пов’язаних з удосконаленням підходів і принципів забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах, а також впроваджено в діяльність організацій громадянського суспільства.

Ключові слова: сервісна держава, децентралізація, місцеве самоврядування, об’єднана територіальна громада, територіальні громади, співробітництво територіальних громад, публічні послуги, адміністративні послуги, система надання публічних послуг, управління якістю, якість

публічних послуг, цифровізація, цифровізація публічних послуг, забезпечення якості публічних послуг, резильєнтність територіальних громад.

ABSTRACT

Kondratenko M. V. Mechanisms for ensuring the quality of public services in territorial communities. – Qualifying scientific work, manuscript copyright.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Public Management and Administration, according to the speciality 281 «Public Management and Administration». – Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2024.

Since independence, Ukraine has undergone three significant shifts that have significant for public administration and the system of public (administrative) services, including digitalization, administrative and fiscal decentralization: firstly, the transfer of powers and resources from state authorities to local self-government bodies; secondly, a rethinking of the role, tasks and functions of local self-government in the context of Ukraine's European integration path and a transformational transition at the level of territorial communities; thirdly, the unification of territorial communities and the formation of capable communities with emphasis on improving the efficiency of local self-government bodies.

Despite the military and other current challenges, the process of building a service-oriented state continues, which determines the prospects and vector of service provision through the digitalization of territorial communities, in particular the digitalization of public (administrative) services.

By the holistic vision, which allows for a comprehensive analysis of the peculiarities of pre-war and military development of territories in Ukraine, the dissertation study solves an urgent scientific task, which is to substantiate the theoretical and methodological foundations of ensuring the quality of public services in territorial communities and to develop, on this basis, proposals and

recommendations for local governments to improve the mechanisms for ensuring the quality of public (administrative) services in territorial communities in the context of digitalization.

In the first chapter of the thesis «Theoretical and Methodological Foundations of Ensuring the Quality of Public (Administrative) Services in Territorial Communities», based on the results of the analysis of domestic and foreign scientific sources in the field of public administration, the key approaches to the interpretation of public services are revealed, the term «socially significant services» is considered; other concepts and categories of the topic under study, in particular, the quality of public services, are revealed. The quality parameters and criteria for assessing the quality of public (administrative) services are considered, and the process of ensuring the quality of public (administrative) services is presented as a basis for building the resilience of territorial communities.

The second section «Peculiarities of Implementation of Mechanisms for Ensuring the Quality of Public (Administrative) Services in Territorial Communities in Ukraine in the Context of Digitalisation» is devoted to the analysis of the normative-legal, organizational-institutional, financial-economic, information-communicational and staff mechanisms for ensuring the quality of public (administrative) services and clarification of the peculiarities of their implementation in the context of digitalization. The author also emphasizes the role and place of digitalization of public (administrative) services in the processes of ensuring their quality in territorial communities, as well as the quality of organizational and administrative processes of local self-government bodies.

Based on the results of the two-stage study «Monitoring the Problems of Ensuring the Quality of Public Services in Territorial Communities of Ukraine» (among representatives of the expert community), the author identifies the main problems of ensuring the quality of public services in communities in the pre-war and war periods, including insufficient funding for the processes of ensuring the quality of public services, digital inequality of communities, and imbalances in digital and other aspects of development.

In the third chapter of the dissertation research «Directions for Improving the Mechanisms for Ensuring the Quality of Public (Administrative) Services in Territorial Communities in the Context of Digitalization», the author analyses foreign experience and opportunities for implementing best practices for ensuring the quality of public services at the level of territorial communities. Proposals and practical recommendations for local governments to improve the tools for ensuring the quality of public (administrative) services in territorial communities are developed. The author presents a structural and functional model for improving the mechanisms of ensuring the quality of public (administrative) services in territorial communities in the context of digitalization.

The purpose of the dissertation is to provide a scientific and theoretical substantiation of the mechanisms for ensuring the quality of public (administrative) services in territorial communities to formulate proposals for their improvement in the context of digitalization.

The object of the study is the process of ensuring the quality of public (administrative) services in territorial communities in the context of digitalization.

The subject of the study is the mechanisms for ensuring the quality of public services in territorial communities.

The theoretical and applied results in the field of knowledge 28 "Public management and administration", which constitute the scientific novelty of the dissertation research are as follows:

For the first time:

- A structural and functional model of improving the mechanisms for ensuring the quality of public (administrative) services in territorial communities in the context of digitalization has been developed, which, through risk diversification, implementation of quality management systems, segmentation of consumers (recipients) of public services, reengineering and digital reboot of organizational and management processes to ensure the quality of public services in local self-government bodies and the unity of interrelated structural elements (objects, subjects, principles, goals, objectives), is based on the principles of inclusive space

of the community. The model is based on the principles of barrier-free construction of an inclusive community space, a gender-value approach in the relations between local self-government bodies, local executive authorities, and community residents.

Improved:

- the conceptual and categorical apparatus of the theory of public administration, in particular, the author's vision of the concepts is formulated: "mechanism for ensuring the quality of public services in territorial communities", "ensuring the quality of public services in territorial communities", "digitalization of public services in territorial communities", "information support for assessing and controlling the quality of public services in territorial communities", "resilience of territorial communities" (local resilience).

The mechanism for ensuring the quality of public services in territorial communities is presented as a set of tools, forms, methods, formal (regulations) and informal rules, approaches, and directions, the application of which in combination allows local self-government bodies to implement the function of providing public services to community residents and, in the process of ensuring the quality of public services, forms horizontal, vertical and horizontal links with public authorities, local executive bodies, business, civil society organizations.

Ensuring the quality of public services in territorial communities is a process accompanied by service-oriented transformations and consists of many interrelated stages, sequential procedures, measures of local governments and/or their authorized entities to manage public service infrastructure, reengineering of organizational management decisions related to the creation of appropriate conditions for the functioning of an effective system of providing public services at the community level, based on the principles of quality, digital technologies, innovative approaches to meeting and taking into account current requests of various categories of consumers (target audiences).

The digitalization of public services in territorial communities is a tool that consists of creating a favorable digital ecosystem at the level of a separate territorial community, an information environment (optimized space) in which the work of

local self-government bodies and other authorized entities involved in the provision of public services and ensuring their quality in communities is based on the principles of information accessibility, transparency, openness, customer focus and involves the creation/modification of digital platforms, databases, digital services, improvement of the system of providing public services (in particular electronic), smartization and implementation of advanced IT technologies, quality standards and innovative digital solutions in the process of ensuring the quality of public services.

Information support for the assessment and control of the quality of public services in territorial communities is a complex process of collecting, accumulating, and analyzing important information to timely identify risks/deviations of the quality parameters of public services in communities from the specified parameters, established (adopted) quality standards and/or urgent needs of the territorial community.

The resilience of territorial communities (local resilience) is the ability of territorial communities, in the event of any crisis or military threats, to recover (return to the pre-crisis state), return to the state at the time of the crisis or overcome the negative impact of globalization, European integration, security, and other modern risks with minimal losses for the long-term development of the territory and the well-being of its residents.

It has been further developed:

- Identification of the stages of formation of the regulatory framework in the field of public services in Ukraine and ensuring their quality in territorial communities: I stage (1991-2004), II stage (2005-2011), III stages (2012-2014), IV stages (2015-2020), V stage (2021 - to date), which allowed clarifying the content, features and periods within which the formation and development of the institution of public services in Ukraine took place, including in the context of digitalization;

- classification of public services in territorial communities and criteria for assessing their quality; the existing criteria for assessing the quality of public services have been supplemented by the accessibility criterion, which includes territorial, financial, organizational, and informational accessibility;

- segmentation of public service users, which involves their division into separate target groups and categories of recipients to maximize their interests and meet their needs;

- the concept of quality of public services through direct interdependence and complementary correlation of terms: «quality of public services and trust in local self-government bodies» and «quality of public services and resilience of territorial communities», which takes into account the need for a manageable multi-stage process of ensuring the quality of public services in territorial communities in the context of a crisis and turbulence (socio-economic, political);

- classification of resilience and components of its formation, a grouping of factors influencing resilience, including the level of service and digitalization of communities;

- approaches to the implementation of the principles of ensuring the quality of public services, which, unlike the existing ones, consist of the maximum consideration of a) opportunities for cooperation of territorial communities and cooperation of stakeholders of different CGs to ensure the quality of public services - the principle of a synergy of efforts; b) physiological, gender and other needs and characteristics of community residents, potential and existing customers of public services (where human dignity, needs and requests are of primary importance) - the principle of sensitivity; c) local peculiarities, conditions, resources and external circumstances in which public services are provided, by assessing the effects of military, man-made and other modern threats and diversifying risks - the principle of variability; d) requests and features of the provision of public (administrative) services to certain categories of consumers (persons with disabilities, representatives of low-mobility groups, internally displaced persons, participants in hostilities, low-income families, civilian or military victims of war, people with special needs, large families, families with children) – the principle of inclusiveness; e) a set of possible options for solving the problem of ensuring the quality of public services for a specific category of service consumers (target audience) and choosing the best

option that will satisfy all parties involved in the process as much as possible - the principle of optimum;

- generalization of foreign experience to identify best practices in ensuring the quality of public services and ways to use them in practice in Ukrainian territorial communities.

The practical significance of the results obtained is that the scientific provisions, conclusions, and recommendations developed and substantiated in the thesis can be used in the practical work of local self-government bodies in performing tasks related to improving the approaches and principles of ensuring the quality of public services in territorial communities, as well as implemented in the activities of civil society organizations.

Keywords: service state, decentralization, local self-government, amalgamated territorial community, territorial communities, cooperation of territorial communities, public services, administrative services, public service delivery system, quality management, quality of public services, digitalization, digitalization of public services, quality ensuring of public services, resilience of territorial communities.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України

(які входять до переліку МОН України)

1. Кондратенко М. В. Якість публічних послуг в контексті демократичного врядування на місцевому рівні. *Публічне управління і адміністрування в Україні (категорія «Б»),* Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2018. № 5. С. 104-107. URL: http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/23.pdf

2. Кондратенко М. В. Механізми забезпечення якості управлінських послуг в об’єднаних територіальних громадах. *Державне управління: теорія та практика*. К. НАДУ. 2018. № 2. С. 5-13.

3. Кондратенко М. В. Сучасні тенденції у сфері забезпечення якості публічних послуг на місцевому рівні в Україні. *Право та державне управління: збірник наукових праць (категорія «Б»)*. Запоріжжя. КПУ. 2019. № 1 (34). Т. 2. С. 129-133. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/23.pdf

4. Kondratenko M. V. The main directions for improving quality of public services in amalgamated communities. *Public management (категорія «Б»)*. Kyiv. 2019. № 5 (20). P. 134-141. URL: http://surl.li/qimuk; https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141

5. Кондратенко М. В., Кондратенко О. О., Іванчук О. М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи. Сер. Державне управління (категорія «Б»)*. 2020. № 6. С. 71-84. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/84/84; https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-71-84

Особистий внесок: класифікація і трактування резильєнтності (крім епідеміологічної), групування факторів впливу на резильєнтність.

6. Вакуленко В.М., Кондратенко М. В. Забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах у довоєнний і воєнний час в Україні. *Наукові перспективи (категорія «Б»)*. 2023. №9 (39). С. 41-51. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6498/6531; https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-41-51

Особистий внесок: аналіз сучасного етапу взаємодії органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів у процесі забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах.

7. Kondratenko M. V. Ensuring the quality of public services in territorial communities in the war conditions in Ukraine. *Наукові перспективи.* 2023. №12 P. 36-44. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8264/8308; https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-36-44

Статті, опубліковані в інших міжнародних періодичних виданнях

8. Kondratenko M. Проблема забезпечення якості і доступності публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах в Україні. *Evropský politický a právní diskurz*. Praha, 2019. Svazek 6. 5 vyd. C. 109-113. URL: https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/17.pdf

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

9. Кондратенко М. В. Забезпечення належного рівня послуг як один з критеріїв спроможності ОТГ. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Маріуполь, 3–4 жовт. 2017 р.). Маріуполь, 2017. С. 69-71.

10. Кондратенко М. В. Багатоаспектність поняття "публічні послуги". *Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 12 жовт. 2017 р.). Київ : НАДУ, 2017. Т. 2. С. 42-45.

11. Кондратенко М. В. Підвищення довіри до місцевої влади через надання якісних публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Місцеве самоврядування: 20-річні здобутки та подальший поступ* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 5 груд. 2017 р.). Київ : НАДУ, 2018. С. 84-86.

12. Кондратенко М. В. Проблеми впровадження системи управління якістю публічних послуг на рівні об'єднаних територіальних громад. *Прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах: проблеми, сучасні методи, технології забезпечення ефективності* : матеріали наук.-методол. семінару молодих учених НАДУ (Київ, 22 січ. 2018 р.). Миколаїв, 2018. С. 115-119.

13. Кондратенко М. В. Системні аспекти моделі забезпечення якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку :*

матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 07-08 вересн. 2018 р.). Київ : Ліра-К, 2018. С. 230-233.

14. Кондратенко М. В. Кадрова складова у забезпеченні якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Теорія та практика публічної служби :* матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 21 груд. 2018 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 149-151.

15. Кондратенко М. В. Особливості кадрового механізму забезпечення якості публічних послуг в ОТГ. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Львів, бер. 2019 р.). Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. С. 87-90.

16. Кондратенко М. В. Компонента стресостійкості працівників у системі управління якістю публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Wiadomości o postępie naukowym i rzeczywistych badaniach naukowych współczesności : materiały międzyn. nauk.-prakt. konfer.* (Kraków, 17 czerw. 2019). Kraków : Europejska platforma naukowa, 2019. T. 2. S. 78-79.

17. Кондратенко М. В. Інформаційне забезпечення управлінських процесів в частині оцінки й контролю якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Взаємозв'язок політики і управління: теоретичний і прикладний аспект: матеріали круглого столу* (Дніпро, 25 черв. 2019 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 39-42.

18. Кондратенко М. В. Забезпечення якості публічних послуг як важливий напрям професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології :* матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 жовт. – 01 лист. 2019 р.). Київ : НАДУ, 2019. Т. 1. С. 133-136.

19. Кондратенко М. В., Корольчук О. Л. Питання якості публічних послуг в ОТГ через призму резильєнтності територій. *Перспективи розвитку територій : теорія і практика* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 22–23 лист. 2019 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. *108-111.*

Особистий внесок: аналіз складових терміну "community resilience".

20. Кондратенко М. В. Забезпечення якості публічних послуг як умова формування резильєнтності об'єднаних територіальних громад. *Становлення публічного адміністрування в Україні:* матеріали XI конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю (Дніпро, 8 трав. 2020 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 191-193.

21. Живчук С., Кондратенко М. Ключові аспекти вимірювання резильєнтності на національному, регіональному та місцевому рівнях. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку :* матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26-30 жовт. 2020 р.). Київ: НАДУ, 2020. Т. 1. С. 51-53.

Особистий внесок: визначено серед напрямів підвищення резильєнтності – забезпечення якості публічних послуг на рівні територіальних громад.

22. Вакуленко В. М., Кондратенко М. В. Застосування інструментів моніторингу та оцінки для підвищення якості публічних послуг в ОТГ. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Дніпро, 27 лист. 2020 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 68-70.

Особистий внесок: моніторинг, оцінку, стандартизацію визначено серед інструментів забезпечення якості і доступності публічних послуг.

23. Кондратенко М. В. Надання соціальних послуг в територіальних громадах в умовах воєнних реалій. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього:* матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7-8 черв. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 143-144.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 22
ВСТУП 23
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ (АДМІНІСТРАТИВНИХ) ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 34
1.1 Базові поняття та класифікація публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах 34
1.2 Параметри якості та критерії оцінки якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах 47
1.3 Забезпечення якості публічних послуг як основа формування резильєнтності територіальних громад 59
Висновки до розділу 1 65
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ (АДМІНІСТРАТИВНИХ) ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ 69
2.1 Нормативно-правовий та організаційно-інституційний механізми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах України в умовах цифровізації 69
2.2 Фінансово-економічний, кадровий та інформаційно-комунікаційний механізми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах 84
2.3 Основні проблеми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні у довоєнний та воєнний періоди 109
Висновки до Розділу 2 115
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ (АДМІНІСТРАТИВНИХ) ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 118

3.1 Зарубіжний досвід забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг та можливість імплементації кращих практик в територіальних громадах України 118
3.2 Пропозиції щодо удосконалення механізмів (інструментів) забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні в умовах цифровізації 127
3.3 Модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації 156
Висновки до розділу 3 164
ВИСНОВКИ 166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 172
ДОДАТКИ 209

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АП – адміністративні послуги

АПСХ – адміністративні послуги соціального характеру

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ЗЯПП – забезпечення якості публічних послуг

ЕПП – електронні публічні послуги

ЄДПАП – Єдиний державний портал адміністративних послуг

ЄС – Європейський Союз

ЖКП – житлово-комунальні послуги

КМУ – Кабінет міністрів України

МП – муніципальні послуги

ОГС – організації громадянського суспільства

ОДВ – органи державної влади

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОСН – органи самоорганізації населення

ОПВ – органи публічної влади

ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування

ПП – публічні послуги

СП – соціальні послуги

СУЯ – система управління якістю

ТГ – територіальна громада

УП – управлінські послуги

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Актуальність теми. Пильна увага світової спільноти до зобов'язань України перед міжнародними партнерами, глобалізаційні, євроінтеграційні, безпекові та інші сучасні виклики вплинули на процеси становлення України як сервісної держави. Відбувся поступ у формуванні нової парадигми відносин у сфері публічних послуг (ПП) через зміну пріоритетів публічної політики, упровадження ідей сталого розвитку, «належного врядування», боротьби з корупцією, принципів субсидіарності, смартизації та цифровізації.

В умовах зростання в суспільстві очікувань і вимог до роботи органів місцевого самоврядування (ОМС) важливим є переформатування забюрократизованої закритої системи ОМС на прозору, справедливу, цифрову, в якій мешканці громад розуміють, що на всій території України ПП надаються за єдиним стандартом та чіткою процедурою. Питання забезпечення якості публічних послуг (ЗЯПП) в умовах війни та повоєнної відбудови набувають нового сенсу, особливо в контексті інтеграції деокупованих українських територій, адже саме через систему надання ПП, забезпечення їх якості й доступності громадяни сприймають свою державу.

Втім, результати соціологічних досліджень довоєнного та воєнного часу демонструють, що якість ПП в територіальних громадах (ТГ) не відповідає у повній мірі запитам жителів, представників бізнесу і організацій громадянського суспільства (ОГС) в частині покращення рівня життя українців. За час майже дворічного повномасштабного вторгнення російської федерації (рф) на території України загострились проблеми щодо стану доріг, інфраструктури, мобільності споживачів, отримання своєчасної і кваліфікованої медичної допомоги в окремих громадах, диспропорції у доступності житлово-комунальних, соціальних, інших видів ПП, погіршення якості ПП, повна або часткова втрата базових послуг (опалення, світла, водопостачання) в ТГ поблизу лінії фронту.

Вирішення згаданих проблем на рівні ТГ потребує акумуляції значних ресурсів, інноваційних підходів до процесів ЗЯПП, цифровізації громад і ПП, науково-методологічної підтримки в частині аналізу запитів громадян, що сприятиме формуванню і реалізації ефективної політики розвитку та післявоєнного відновлення ТГ.

Ґрунтовному вивченню термінологічного конструкту «якість послуг» присвячені роботи відомих зарубіжних науковців, таких як Л. Беррі, Т. Геблер, Л. Даймонд, Е. Демінг, К. Ісікава, С. Левандовскі, Дж. Ліз-Маршмент, Дж. Окланд, Д. Осборн, Л. Торрес, К. Худ, Дж. Ціммерман, У. Шухарт.

Проблематика роботи ОМС та надання ПП була предметом розгляду В.Б. Авер'янова, В.Д. Бакуменка, О.В. Берданової, В.М. Вакуленка, О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, С.О. Ганоцької, І.П. Голосніченка, Н.С. Грабар, Б.М. Данилишина, Т.М. Дерун, І.В. Дробуша, Ю.М. Жука, О.І. Євсюкової, О.С. Ігнатенка, О.В. Карпенка, О.О. Кожушко, Ю.В. Козаченка, І.Б. Коліушка, В.С. Колтун, В.Г. Королюк, М.В. Кравченко, Ю.О. Куца, Є.О. Легези, А.Б. Лиса, Т.В. Маматової, Н.М. Мариняк, Н.І. Олійник, О.І. Пархоменко-Куцевіл, В.Д. Полтавець, Л.В. Прудіус, Т.В. Серьогіної, В.М. Сороко, Ю.П. Сурміна, Д.В. Сухініна, В.П. Тимощука, І.А. Чикаренко, Н.В. Шамрай, Ю.П. Шарова, І.В. Шкурата та ін.

Проведений аналіз джерельної бази показав, що більшість наукових розвідок та сучасних досліджень у сфері публічного управління: а) містять різні погляди на систему надання публічних послуг та забезпечення їх якості; б) розглядають особливості надання ПП у довоєнний період та в цілому без деталізації особливостей реалізації механізмів забезпечення їх якості; в) сфокусовані на стандартах та вимогах до якості переважно адміністративних послуг (АП) – усе це актуалізує наукові розвідки щодо напрямів удосконалення механізмів забезпечення якості публічних послуг (ЗЯПП).

Метою дисертаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у

територіальних громадах задля формування пропозицій щодо їх удосконалення в умовах цифровізації.

Для досягнення визначеної мети сформульовано сім завдань:

- визначити сутність базових понять і категорій з досліджуваної теми;
- здійснити аналіз нормативно-правової бази надання публічних (адміністративних) послуг та забезпечення їх якості в територіальних громадах України;
- охарактеризувати особливості реалізації механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах України в умовах цифровізації;
- з'ясувати основні проблеми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні у довоєнний та воєнний періоди;
- дослідити зарубіжні практики щодо забезпечення якості публічних послуг та можливість їх імплементації в територіальних громадах України;
- сформувати пропозиції стосовно удосконалення інструментів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації;
- розробити модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах.

Предметом дослідження є механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах.

Методологія дослідження. У дисертаційній роботі використані спеціальні та загальнонаукові методи й підходи:

- комплексний, системний і біхевіористичний підхід (дозволив розглянути забезпечення якості публічних послуг в ТГ як складний процес, до

якого залучені різні актори, стейкхолдери, що формують запит суспільства на якісні публічні послуги);

- історичний аналіз та метод періодизації (з'ясування основних етапів становлення інституту публічних послуг в Україні та періодів формування нормативно-правової бази у сфері забезпечення якості публічних послуг);

- термінологічний, логіко-семантичний підходи з використанням еквівалентного та описового (експлікації) способів перекладу (для аналізу термінологічних конструктів «якість», «якість публічних послуг», «публічні послуги» та «резильєнтність», аналізу інших дефініцій у працях зарубіжних та вітчизняних авторів);

- холістичний підхід, синтез, дедукція/індукція (визначення основних підходів та принципів забезпечення якості ПП в ТГ);

– структурно-функціональний аналіз (визначення складових процесу забезпечення якості ПП в ТГ, необхідних умов та принципів якості ПП);

- економіко-статистичний, метод порівняння (для аналізу сучасного стану і особливостей реалізації механізмів ЗЯПП на рівні ТГ в Україні і за кордоном);

– порівняння, аналогії, візуально-графічні методи (дослідження зарубіжних практик забезпечення якості ПП, в тому числі на рівні громад);

– інституціональний, узагальнення, порівняння, контент-аналіз, (характеристика основних механізмів забезпечення якості ПП в ТГ в Україні в умовах цифровізації);

- діалектичний, експертний (задіяні для реалізації двох етапів дослідження в експертному середовищі щодо визначення основних проблем, пов'язаних з забезпеченням якості публічних послуг в ТГ у довоєнний та воєнний періоди, а також аналізу особливостей впровадження ефективної системи управління якістю ПП в діяльність органів місцевого самоврядування);

- метод моделювання – побудовано структурно-функціональну модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації.

У свою чергу, прогностичний, абстрактно-логічний та інституціональний методи в комплексі з аналізом, синтезом, індукцією та дедукцією дозволили комплексно розглянути проблематику забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах в Україні, запропонувати напрями удосконалення механізмів ЗЯПП та сформулювати пропозиції та висновки до розділів дисертаційного дослідження.

Інформаційну та нормативно-правову базу дисертаційного дослідження становили вітчизняні та закордонні наукові розвідки, нормативно-правові акти, матеріали та офіційні документи з вебсайтів органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, затверджені стратегії, статути, положення, аналітичні довідки (у тому числі, консультаційних центрів, соціологічних служб, науково-аналітичних, дослідних установ і організацій), інформаційно-комунікаційні звіти й інші напрацювання, статистичні бюлетені, а також сайти міжнародних інституцій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Проблематика системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості розглядалася в ході виконання наукових проєктів Національної академії державного управління при Президентові України (Довідка про участь у НДР від 29 грудня 2023 року № 074-16-07-525 – Додаток А):

1. «Формування ефективного публічного управління у сфері місцевого і регіонального розвитку в Україні в умовах реформ» (державний реєстраційний номер 0117U002859) – у межах теми науково-дослідної роботи (НДР) було досліджено особливості інформаційно-комунікаційного та інших механізмів ЗЯПП.

2. «Формування національної резильєнтності в Україні в умовах соціально-економічної турбулентності» (державний реєстраційний номер

0119U101366) – у межах теми НДР автором було досліджено проблематику резильєнтності, зокрема локальної резильєнтності.

Наукова новизна одержаних результатів. Дисертація є комплексним дослідженням проблематики забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах.

Основні теоретико-прикладні результати в галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, які становлять наукову новизну дисертаційного дослідження полягають в наступному:

Уперше:

- розроблено структурно-функціональну модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах в умовах цифровізації, яка через диверсифікацію ризиків, упровадження систем управління якістю, сегментацію споживачів (отримувачів) публічних послуг, реінжиніринг та цифрове перезавантаження організаційно-управлінських процесів щодо забезпечення якості публічних послуг в органах місцевого самоврядування та єдність взаємопов’язаних структурних елементів (об’єктів, суб’єктів, принципів, методів, цілей, інструментів, механізмів забезпечення якості) дозволяє підвищити рівень резильєнтності і соціально-економічний, культурний та екологічний розвиток територіальних громад. Модель базується на засадах безбар’єрності у побудові інклюзивного простору громади, гендерно-ціннісному підході у взаємовідносинах між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та мешканцями громади.

Удосконалено:

- понятійно-категорійний апарат теорії публічного управління, зокрема сформульовано авторське бачення понять: «механізм забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах», «забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах», «цифровізація публічних послуг в територіальних громадах», «інформаційне забезпечення оцінки й

контролю якості публічних послуг в територіальних громадах», «резильєнтність територіальних громад» (локальна резильєнтність).

Механізм забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах представлено як набір інструментів, форм, методів, формальних (регламенти) та неформальних правил, підходів та напрямів, застосування яких у комплексі дозволяє органам місцевого самоврядування реалізувати функцію з надання публічних послуг мешканцям громади та у процесі забезпечення якості публічних послуг формує горизонтально-вертикальні та горизонтальні зв'язки з органами державної влади, місцевими органами виконавчої влади, бізнесом, організаціями громадянського суспільства, іншими стейкхолдерами й уповноваженими суб'єктами.

Забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах – це процес, що супроводжується сервісно-орієнтованими трансформаціями та складається з множини взаємопов'язаних етапів, послідовних процедур, заходів органів місцевого самоврядування та/чи уповноважених ними суб'єктів щодо управління інфраструктурою публічних послуг, реінжинірингу організаційно-управлінських рішень, пов'язаних зі створенням належних умов для функціонування ефективної системи надання публічних послуг на рівні громади, заснованої на принципах якості, цифрових технологіях, інноваційних підходах до задоволення й врахування актуальних запитів різних категорій споживачів (цільових аудиторій).

Цифровізація публічних послуг в територіальних громадах – інструмент, що полягає у створенні на рівні окремої територіальної громади сприятливої цифрової екосистеми, інформаційного середовища (оптимізованого простору), в якому робота органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів, залучених до надання публічних послуг та забезпечення їх якості в громадах, побудована на засадах інформаційної доступності, прозорості, відкритості, клієнтоорієнтованості та передбачає створення/модифікацію цифрових платформ, баз даних, цифрових сервісів, удосконалення системи надання публічних послуг (зокрема електронних),

смартизацію та упровадження передових ІТ-технологій, стандартів якості та інноваційних цифрових рішень в процес забезпечення якості публічних послуг.

Інформаційне забезпечення оцінки й контролю якості публічних послуг в територіальних громадах є складним процесом зі збору, накопичення та аналізу важливої інформації з метою своєчасної ідентифікації ризиків/відхилень параметрів якості публічних послуг в громадах від заданих параметрів, встановлених (прийнятих) стандартів якості та/або нагальних потреб територіальної громади.

Резильєнтність територіальних громад (локальна резильєнтність) – здатність територіальних громад, у разі настання будь-яких кризових явищ чи воєнних загроз, до самовідновлення (повернення у докризовий стан), повернення до стану на момент виникнення кризи або подолання громадою негативного впливу глобалізаційних, євроінтеграційних, безпекових та інших сучасних ризиків з мінімальними втратами для довгострокового розвитку територій та добробуту її мешканців.

Набуло подальшого розвитку:

- визначення етапів формування нормативно-правового поля у сфері публічних послуг в Україні та забезпеченні їх якості в територіальних громадах: I етап (1991-2004 рр.), II етап (2005-2011 рр.), III етап (2012-2014 рр.), IV етап (2015-2020 рр.), V етап (2021 р. – до сьогодні), що дозволило з’ясувати зміст, особливості і періоди, в межах яких відбувалося становлення і розвиток інституту публічних послуг в Україні, у тому числі в контексті цифровізації;

- класифікація публічних послуг в територіальних громадах та критеріїв оцінки їх якості, існуючі критерії оцінки якості публічних послуг доповнено критерієм доступності, в межах якого виділено територіальну, фінансову, організаційну та інформаційну доступність;

- сегментація споживачів публічних послуг, що передбачає їх розподіл на окремі цільові групи, категорії отримувачів з метою максимального врахування їх інтересів та задоволення їх потреб;

- концепт якості публічних послуг через пряму взаємозалежність та комплементарне співвідношення термінів: «якість публічних послуг і довіра до органів місцевого самоврядування» та «якість публічних послуг і резильєнтність територіальних громад», що враховує потребу в умовах полікризи й турбулентностей (соціально-економічної, політичної) у керованості багатоетапного процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах;

- класифікація резильєнтності та компонентів її формування, групування факторів впливу на резильєнтність, в числі яких рівень сервісизації та цифровізації громад;

- підходи до реалізації принципів забезпечення якості публічних послуг, що, на відміну від існуючих полягають у максимальному врахуванні: а) можливостей співробітництва територіальних громад та співпраці стейкхолдерів різних ТГ задля забезпечення якості публічних послуг - принцип синергії зусиль; б) фізіологічних, гендерних та інших потреб і особливостей мешканців громад, потенційних і діючих замовників публічних послуг (де першочерговими є людська гідність, потреби й запити) - принцип сенситивності; в) локальних особливостей, умов, ресурсів та зовнішніх обставин, в яких відбувається надання публічних послуг, шляхом оцінки впливів воєнних, техногенних та інших сучасних загроз та диверсифікації ризиків - принцип варіативності; г) запитів та особливостей надання публічних (адміністративних) послуг певним категоріям споживачів (осіб з інвалідністю, представниками маломобільних груп, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, малозабезпечених родин, постраждалих внаслідок війни цивільних чи військових, людей з особливими потребами, багатодітних, родин з дітьми) – принцип інклюзивності; д) множини можливих варіантів вирішення задачі з забезпечення якості публічних послуг конкретній категорії

споживачів послуг (цільовій аудиторії) та виборі найкращого з варіантів, що максимально задовольнить всі сторони-учасників процесу – принцип оптимуму;

- узагальнення зарубіжного досвіду з метою визначення кращих практик щодо забезпечення якості публічних послуг та шляхів їх практичного використання в територіальних громадах України.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та напрацювання автора, запропоновані у дисертаційному дослідженні, використано в роботі ОМС при виконанні завдань, пов'язаних з удосконаленням підходів і принципів ЗЯПП в ТГ, впроваджено в діяльність ОГС (Додаток А):

- Крутівської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області (акт про впровадження від 30 березня 2021 року);

- Проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» Проект ПРОМІС (довідка від 13 травня 2021 року №289);

- Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва (довідка від 25 червня 2021 року № А-45/01);

- Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO (довідка від 29 червня 2021 року № 710-04/165-Ex).

Одержані результати можуть бути використані у подальших наукових розвідках та закладами вищої освіти при розробленні навчальних програм (в частині вивчення особливостей ПП та механізмів ЗЯПП в ТГ) з підготовки фахівців з публічного управління.

Особистий внесок. Теоретичні та практичні положення, викладені в роботі у вигляді пропозицій та рекомендацій, обґрунтовані на основі власних досліджень здобувача.

У публікаціях у співавторстві, особистий внесок автора полягає у:

класифікації резильєнтності та компонентів її формування, групуванні факторів впливу на резильєнтність [91];

з’ясуванні змісту локальної резильєнтності та авторському трактуванні терміну «community resilience» [19, 21];

дослідженні окремих інструментів забезпечення якості і доступності публічних послуг в територіальних громадах [24];

аналізі сучасного етапу взаємодії ОМС та ключових стейкхолдерів (стейкголдерів) у процесі забезпечення якості ПП в ТГ [25].

Апробація результатів. Висновки, практичні рекомендації та окремі ідеї дисертаційного дослідження були предметом наукових доповідей, виступів на круглих столах, науково-методичних, практичних семінарах, вебінарах, практичних конференціях (за міжнародною участю) в Дніпрі, Києві, Кракові, Львові та Харкові. Зокрема 2019 р. – «Децентралізація публічного влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи»; «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», інші; 2020 р. – «Становлення та розвиток публічного адміністрування» та «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку ОТГ» (Дніпро), «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ); 2022 р. – «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ).

Публікації. Основні ідеї та висновки дисертації відображено у двадцяти трьох (23) наукових працях, зокрема вісім (8) статей: сім (7) статей у наукових фахових виданнях України з публічного управління (категорія «Б»), з яких дві (2) – у співавторстві та одна (1) стаття – в іноземному виданні за напрямом, з якого підготовлено дисертаційне дослідження; п’ятнадцять (15) тез доповідей – у збірниках матеріалів за результатами науково-комунікативних заходів.

***Структура роботи*:** містить вступ, три (3) розділи, дев’ять (9) підрозділів, висновки, список джерел. Повний (загальний) обсяг становить 226 сторінок, 171 з яких – основний текст дисертаційного дослідження. Робота має графічний матеріал, що складається з 8 таблиць, 22 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 282 найменування, у тому числі іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ (АДМІНІСТРАТИВНИХ) ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1 Базові поняття та класифікація публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах

Кінець 20-го сторіччя в різних країнах світу ознаменувався суттєвими модифікаціями у характері й динаміці владних відносин з громадянами, демократизації окремих управлінських процесів. На рівні міжнародних інституцій декларувалися ідеї щодо обов'язку служіння держави людям, при тому останні «розглядалися в ролі клієнтів» [245]. Відповідно до нової філософії у фокусі реформ цього періоду в державах-членах Європейського Союзу (ЄС) – клієнтоорієнтованість та людиноцентричні погляди органів публічної влади (ОПВ) на надання публічних послуг (ПП).

Безумовно, «не всі функції ОПВ націлені на надання ПП» [98-99], однак через відповідальне виконання основних обов'язків (функцій) ОМС перед громадянами, які звертаються за різними послугами, на наш погляд, можна говорити про ефективність роботи ОМС на певних територіях.

Згадані європейські сервісні тенденції, зокрема менеджеріалізм, мали суттєвий вплив і на Україну. З 1991 року в науковому та практичному вжитку у сфері публічного управління почали активно застосовуватися такі категорії як «послуга», «якість» «сервіс»; з'явилося чимало вітчизняних наукових розвідок щодо розв'язання теоретико-прикладних проблем функціонування системи надання ПП. Аналіз джерел показує, що на першому етапі все ж науковці здебільшого писали про управлінські послуги (УП), а поняття «публічні послуги» з'явилося згодом.

Досить часто у зарубіжних публікаціях, звітах європейських (міжнародних) донорів та науковців поряд з формулюванням «публічні послуги» (ПП) є «муніципальні» (МП), до яких можна віднести послуги, «які

надаються ОМС та комунальними підприємствами (КП), установами, організаціями» [214, с. 118].

Д.В. Сухінін у своїй праці «Муніципальні послуги в системі публічних послуг» характеризує громадські послуги за їх ключовою ознакою «альтернативного акумулювання суспільних інтересів». До складу МП автор відносить ПП «адміністративного, управлінського, соціального, комунального характеру, що надаються представникам ТГ, суб'єктам підприємницької діяльності, організаціям, які діють на території відповідної громади, під відповідальність і в межах компетенції системи ОМС як власне ними, так і з залученням організацій приватного та третього сектору, діяльність яких пов'язана з наданням МП і перебуває у сфері відповідальності або під контролем ОМС» [211, с. 261]. Про громадські послуги у складі муніципальних також знаходимо в монографії [12].

Н.В. Шамрай поділяє МП на «адміністративні або управлінські», які «є результатом здійснення владних повноважень ОМС», та «комунальні – господарської діяльності КП» [235, с. 14-15].

Офіційно в Україні у нормативно-правовому полі термін «МП» не закріплено, так само як і поняття «муніципалітети». Тим не менш, в останньому Звіті Єврокомісії-2023, опублікованому перед ухвалою 14 грудня 2023 року Європейською радою «рішення стосовно початку переговорів про вступ України в ЄС» [247] мова саме про «роль муніципалітетів в організації добровільної територіальної оборони, прийомі внутрішньо переміщених осіб (ВПО), відновленні базових соціальних послуг (СП)» [253, с. 13-14], які варто віднести до складу ПП.

За В.В. Литовченко СП «виділяються за сферою їх надання (культура, спорт, освіта, охорона здоров'я, соціальне обслуговування і соціальний захист). Надаватися соціальні послуги можуть як державними, так і недержавними структурами (муніципальними чи громадськими); СП та АП частково перетинаються, але не є тотожними категоріями, співвідносними з ПП як загальне і часткове» [101, с. 28].

Окремі науковці підкреслюють існування внутрішнього поділу СП на підвиди «адміністративні послуги», «матеріальна допомога» і «соціальне обслуговування» [235, с. 14-15]. Детальний аналіз СП не є об'єктом нашого дослідження, тому перейдімо до результатів аналізу англомовних та вітчизняних наукових досліджень, в межах якого визначено, що:

1. Орієнтовно після 2000-х років при перекладі термінів з будь-якої іноземної мови застосовували т.зв. спосіб еквівалентного перекладу, коли «значення терміна вихідної мови повністю співпадає із значенням у мові перекладу», або б) експлікації, що «полягає у заміні оригінальних слів у мові перекладу із збереженням їхнього змісту» [118, с. 85].

З огляду на це у науковому дискурсі в Україні, максимально зберігаючи лексичну конфігурацію «Public services», з'являється дефініція «публічні послуги» (ПП). В.П. Тимощук також був серед тих, хто наполягав на дослівному перекладі ПП з англійської мови [115]. Однак і досі можна зустріти переклад «Public services» як «державні послуги». Як зазначає Ю.О. Ковальова у праці «Поняття публічних послуг та їх місце у розбудові «сервісної» держави» публічні і державні послуги часто «ототожнюють через нюанси перекладу» [83]. Наприклад, М. С. Міхровська, аналізуючи адміністративні послуги та питання їх законодавчого закріплення [115] використовує в тексті дослідження «public services» саме у значенні – державні послуги. Дійсно, у ПП з державними є спільне – суспільний інтерес та значення для населення, зацікавленість, проте в них різні суб'єкти надання і ряд інших відмінностей.

Водночас в зарубіжних джерелах, приміром, в ґрунтовному дослідженні 2016 року R.K. Goel та Saunoris J.W «Forms of Government Decentralization and Institutional Quality» [254] зустрічаємо «government services», що вже у назві демонструє, що мова про державні послуги.

Першочергово варто звертати увагу при перекладі на контекст статті та специфіку сфери, щодо якої розглядаються послуги. Це дає змогу при роботі з іншомовними публікаціями (не тільки англійською мовою) ідентифікувати, про які саме послуги йде мова в праці (-ях) автора (-ів).

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення адміністративних послуг

(англ. «administration services»)

Автор / колектив авторів	Визначення	Основні аспекти
В.Б. Авер'янов [1]	виокремлення категорії «адміністративні послуги» спрямоване на переосмислення характеру взаємин між органами публічного управління та споживачами послуг. Що ж стосується базової складової – категорії «послуги» – вона концентрується на реалізації обов'язків влади перед своїми громадянами, а також створенням умов, що забезпечують належне виконання ними власних прав та інтересів. Це визнається закономірним, тому що влада покликана не тільки вимагати виконання зобов'язань від громадян, а й сама має забезпечувати виконання зобов'язань перед громадянами, адже вона несе певну відповідальність.	В перспективі перелік зобов'язань повинен збільшуватись, оскільки цього вимагає процес демократизації в Україні
О.М. Буханевич [22, с. 230]	юридичне оформлення суб'єктом публічної адміністрації результатів розгляду справи, що сформувалась за зверненням фізичної, юридичної або іншої колективної особи щодо реалізації своїх законних інтересів, прав та свобод	
К.К. Афанасьєв с. 28].	послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень.	АП у складі публічних послуг (державних та муніципальних)
Е. Ф. Демський [43, с. 84]	визначена на законодавчому рівні діяльність органів (посадових осіб) владних повноважень щодо створення умов для реалізації і захисту прав і законних інтересів або виконання обов'язків фізичними чи юридичними особами за їх зверненням з метою отримання визначеного законом корисного ефекту	
Н. М. Мариняк [108]	правозастосовна діяльність, фінансована за рахунок коштів відповідного бюджету, законодавчо встановлена, зарахована до повноважень компетентних державних органів виконавчої влади, обов'язкова для них, спрямована на реалізацію прав або законних інтересів фізичної або юридичної особи, що її ініціювали, а також на забезпечення виконання ними обов'язків	
А. В. Ліпенцев, Ю.М. Жук [104, с. 145–146]	явище правової дійсності, що становить виражену у нормах права, гарантовану державою цілеспрямовану діяльність зі задоволення прав та законних інтересів, а також виконання деяких обов'язків фізичною або юридичною особою	

Джерело: систематизовано автором

2. Свій внесок у розуміння сутності та особливостей АП також зробили: В.П. Тимощук [82; 213-214], А. В. Ліпенцев і Ю. М. Жук [104], Н.С. Грабар [39], О.Ю Оболенський, В.І. Горбатюк [120], Н.М. Мариняк [108], К.К. Афанасьєв [3], С.М. Серьогін та І.І. Хожило [229], ін.

У Законі України «Про адміністративні послуги» від 06 жовтня 2012 року №5203-V термін «адміністративні послуги» вживається в такому значенні – як «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання АП за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [143].

Варто звернути увагу, що законодавець свідомо вжив термін «результат» у визначенні, щоб зорієнтувати суб'єктів надання виключно на позитивне вирішення справи, результативність (за [117, с. 5]).

3. У науковій літературі автори у дослідженнях щодо ефективності місцевого і державного управління також виділяють порядком з визначенням «публічні» й такі послуги:

«сервісно-публічні» (О.С. Коврига [84]);

«виконавські» (В.Б. Авер'янов розглядає «послугу як виконання певних обов'язків» [28]);

«державні» (В.О. Плющ [132]);

«державно-управлінські» (А.І. Буханевич [22]);

«управлінські публічні» – в аналітичних міжнародних звітах щодо розвитку сфери публічного управління та адміністрування можна зустріти вислів «Public-administration services» - доречний український відповідник при перекладі з англійської, на наш погляд, у варіанті – «управлінські публічні послуги» (в одній з робіт Ю.О.Куца використано цю сталу конструкцію) [97];

«управлінські послуги» (УП – О.В. Карпенко [81], В. Долечек [53]).

Правники ототожнюють УП з АП (І.В. Панаід [128]), інші – що УП є складовою частиною державних (В.М. Сороко [206-207]).

Проведене нами опитування (розділ 2.3) в експертному середовищі підтверджує думку, що в розрізі ПП громадяни зазвичай розуміють, що мова йде, у першу чергу, про АП.

Вбачаємо, що УП є у складі державних послуг (табл. 1.1.1а).

Таблиця 1.1.1 (а)

Трактування управлінських послуг у працях вітчизняних науковців

Систематизовано автором за [5, 81, 206-207].

Автор / колектив авторів	Визначення	Основні аспекти
УПРАВЛІНСЬКІ ПОСЛУГИ		
Карпенко О.В.	У широкому значенні управлінські послуги слід трактувати як процес здійснення державної політики для забезпечення інтересів, прав і потреб як суспільства в цілому, так і окремого громадянина зокрема.	Державно-управлінські (управлінські) послуги. Суб'єкт надання – органи державної влади та органи місцевого самоврядування.
І.Б. Коліушко, В.Б. Аверьянов, В.П. Тимощук, Р.О. Куйбіда, І.П. Голосніченко	Управлінські (адміністративні) послуги – це передбачена законом розпорядча діяльність уповноважених органів (органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування), що здійснюється за ініціативи фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію прав, свобод та законних інтересів. Державні послуги включають в себе управлінські послуги та такі, як державна освіта, медичне обслуговування.	Ототожнення з адміністративними послугами. Суб'єкт надання – органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Управлінські послуги вужче за державні.
Сороко В.М.	Управлінська послуга розглядається як результат функціональної діяльності державного органу щодо вироблення і реалізації державної політики з регулювання певного сектору економіки чи соціального життя. Термін «державні послуги» як консолідуючий, що об'єднує поняття управлінської і адміністративної послуги.	Управлінські послуги як складова частина державних послуг. Суб'єкт надання – органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Незважаючи на різночитання, можна побачити, що є схоже у більшості тлумачень публічних послуг – уповноважені суб'єкти, які надають ПП – тобто так чи інакше більшість з визначень ПП стосується органів публічної влади (ОПВ). Для територіальних громад (ТГ) такими відповідальними або уповноваженими суб'єктами (надавачами) ПП є: ОМС; створені ОМС підприємства/організації, комунальні підприємства; в) господарські товариства чи організації громадянського суспільства (ОГС), яким делеговано функцію з надання ПП.

4. Існує безліч авторських формулювань поняття «ПП» (рис. 1.1.1).

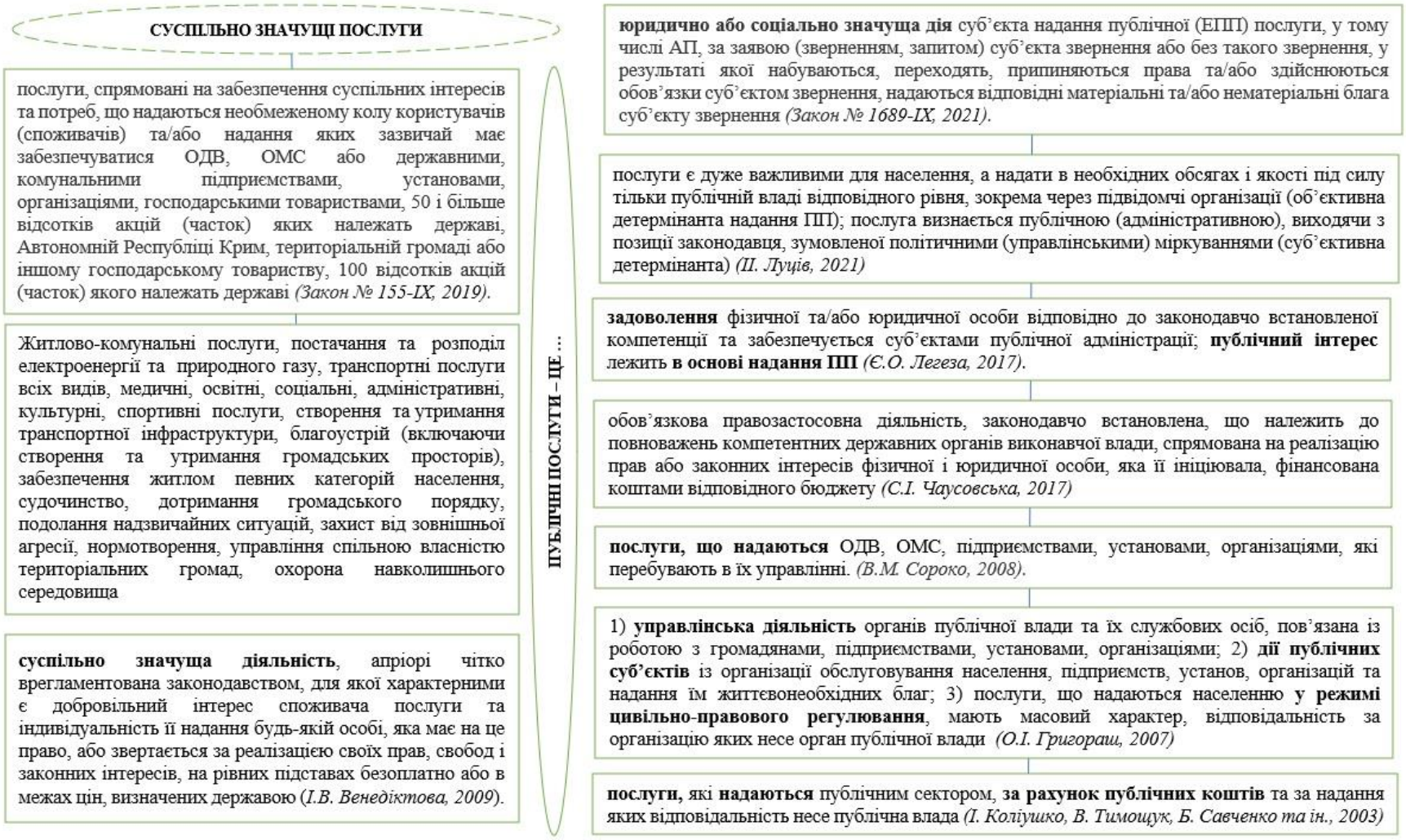


Рис. 1.1.1 Трактування поняття «ПП» у вітчизняних джерелах

(узагальнено автором за [40, 98-99, 102, 171, 177, 206-207, 241])

По-перше, список визначень ПП, наведений на рис. 1.1.1, не є вичерпним. По-друге, наявність інтерпретацій змісту ПП, сформульована різними науковцями, викликана відсутністю довгий час (до липня 2021 р.) єдиного, законодавчо визначеного поняття ПП.

Застосування маркетингового підходу щодо сегментації клієнтів до сфери публічного управління, дозволяє виділити серед споживачів (замовників) ПП три ключові категорії:

1. Фізичних осіб. У межах цієї групи жителів громади відповідно можемо умовно виділити т.зв. цільові групи за певними ознаками, найперше і найпростіше сегментувати через призму соціальних потреб – особи (родини) з дітьми, багатодітні, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи (ВПО), військовослужбовці, представники етнічних груп та/чи національних меншин тощо. Даний перелік можна продовжувати, головне завдання сегментації вбачаємо у тому, щоб чітко зрозуміти (уявити), про яку групу осіб йде мова, яка специфіка цієї категорії, який спектр проблем може виникати у них, або вже виник та потребує негайного реагування з боку ОМС.

2. Фізичних осіб-підприємців (підприємці/ФОПи).

3. Юридичних осіб (юрособи), серед яких можуть бути як ОГС, так і об’єднання громадян без надання відповідного статусу юрособи, а також бізнес-структури, науково-дослідні установи та заклади вищої освіти.

Отже, дії ОМС у питаннях забезпечення якості ПП мають бути направлені на три перераховані вище основні групи споживачів ПП в ТГ. Звертаємо увагу, що в межах дослідження використано синонімічний ряд до поняття «споживачі» – замовники, користувачі, клієнти, адресати, отримувачі публічних послуг (ПП).

Переконані, що методика сегментації є надзвичайно важливою у воєнних та поствоєнних реаліях і наголошуємо, що у системі надання ПП забезпечити їх якість не ситуативно, а на довгостроковій основі, неможливо без персоніфікованого підходу до цільових аудиторій замовників (споживачів) ПП, без ідентифікації та аналізу проблем виокремленої категорії осіб.

Спираючись на публікації вітчизняних авторів, розглядатимемо «ТГ» як соціальну спільноту зі спільними кордонами (ареал проживання мешканців, жителів) та пов'язану «спільними інтересами в політичній, соціально-економічній та культурно-побутовій сферах життя» [208] (за О. Сохацькою).

Національне законодавство дає більш повне трактування «ТГ», згідно з яким це «жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями» або «добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [172].

Вважаємо, що для користувачів (отримувачів) ПП все-таки той факт, хто саме буде виконовути (надавати певні ПП) не є першочерговим питанням (ОГС чи ОМС, чи інші суб'єкти, яким делеговано, приміром, цю роботу).

Більш важливим є те, наскільки ПП буде якісною, що означає:

а) чи задовольнятиме вимогам клієнта надана йому публічна послуга;

б) чи відповідатиме ця послуга встановленим ліцензійним умовам, регламентам, загальноприйнятим стандартамя якості, правилам чи вказівкам.

Європейський підхід щодо класифікації ПП також різниться в зарубіжних статтях та дослідженнях, але, скоріше історично, в основі системи надання ПП та забезпечення їх якості покладено критерій життєвої важливості («за суспільним значенням»), відповідно до якого розрізняють послуги [4, 214, 269]: загального та загальноекономічного інтересу.

Перші можна класифікувати за сферами надання – управління побутовими відходами, послуги у сфері соціального захисту чи охорони здоров'я, навіть поштові.

Значущість других (ліцензування суб'єктів господарювання, видача різних дозволів), на нашу думку, за природою та специфікою надання та забезпечення їх якості схожі до надання АП в Україні, і через суттєвий їх вплив на соціальне самопочуття і добробут мешканців окремих територій (сільських/селищних/міських) так і перекладаються часто з англійської мови

«services of general economic interest» як суспільнозначущі послуги для громадян.

«Висока суспільна значущість» (за Ю.П. Шаровим та Д.В. Сухініним [236, с. 57]) або «загальнозначуща спрямованість» за В.Б. Авер'яновим [2, с. 9-10]) є характерною ознакою, що вирізняє з-поміж інших видів послуг саме публічні.

Додамо риси, що на нашу думку, чітко вирізняють ПП, специфіку їх надання –сформульовані ще у 2008 році [236, с. 57]: публічний характер; відповідальність; встановлення гарантій надання. Синтез наукових праць та досліджень за тематикою ПП дозволив виявити ще одну важливу рису ПП – стосовно її номенклатури.

«Приватний сектор намагається максимально розширити асортимент послуг, а номенклатура ПП базується на протилежному» – ОПВ намагаються «робити тільки те, що не може/не повинен робити приватний сектор» ([82, с. 8-9]).

З огляду на це серед відмінностей у забезпеченні якості послуг для бізнесу і ОМС – те, що ОМС, уповноважені надавати ПП споживачам, виступають проти необґрунтованого збільшення їх кількості, а приватний сектор, часто спираючись на маркетингові вчення та важливість диференційовано підходити до стимулювання (штучно чи ні) зростання інтересу в покупців до певного продукту чи послуги, прагнуть до оновлення й розширення асортименту послуг, диверсифікуючи лінійку своєї продукції/послуг, тим самим збільшуючи інтерес споживача. І бізнес, і ОМС мають своєчасно реагувати на вимоги часу в питаннях забезпечення якості і доступності послуг.

Переконані, що існує пряма залежність між довірою до влади та доступністю і якістю публічних послуг: чим більше мешканці окремої ОТГ задоволені отриманими публічними послугами, тим вищим буде рівень довіри до місцевої влади. На наш погляд, така формула взаємодії місцевої влади і мешканців є виправданою у контексті формування ефективного місцевого

самоврядування в Україні і потребує активізації зусиль громади, у тому числі громадських об’єднань, щодо контролю за якістю послуг.

Варто відмітити, що у наукових джерелах можна зустріти різні за структурою класифікації ПП. Приміром Ю.В. Козаченко, класифікує ПП в залежності від функціональних зобов’язань, ціни ПП, відносно предмету питання, рівня імплементації послуги [85-86].

Розуміння сутності та основних рис ПП дає можливість відповідним чином їх класифікувати та привести до певної відповідності (рис. 1.1.2).

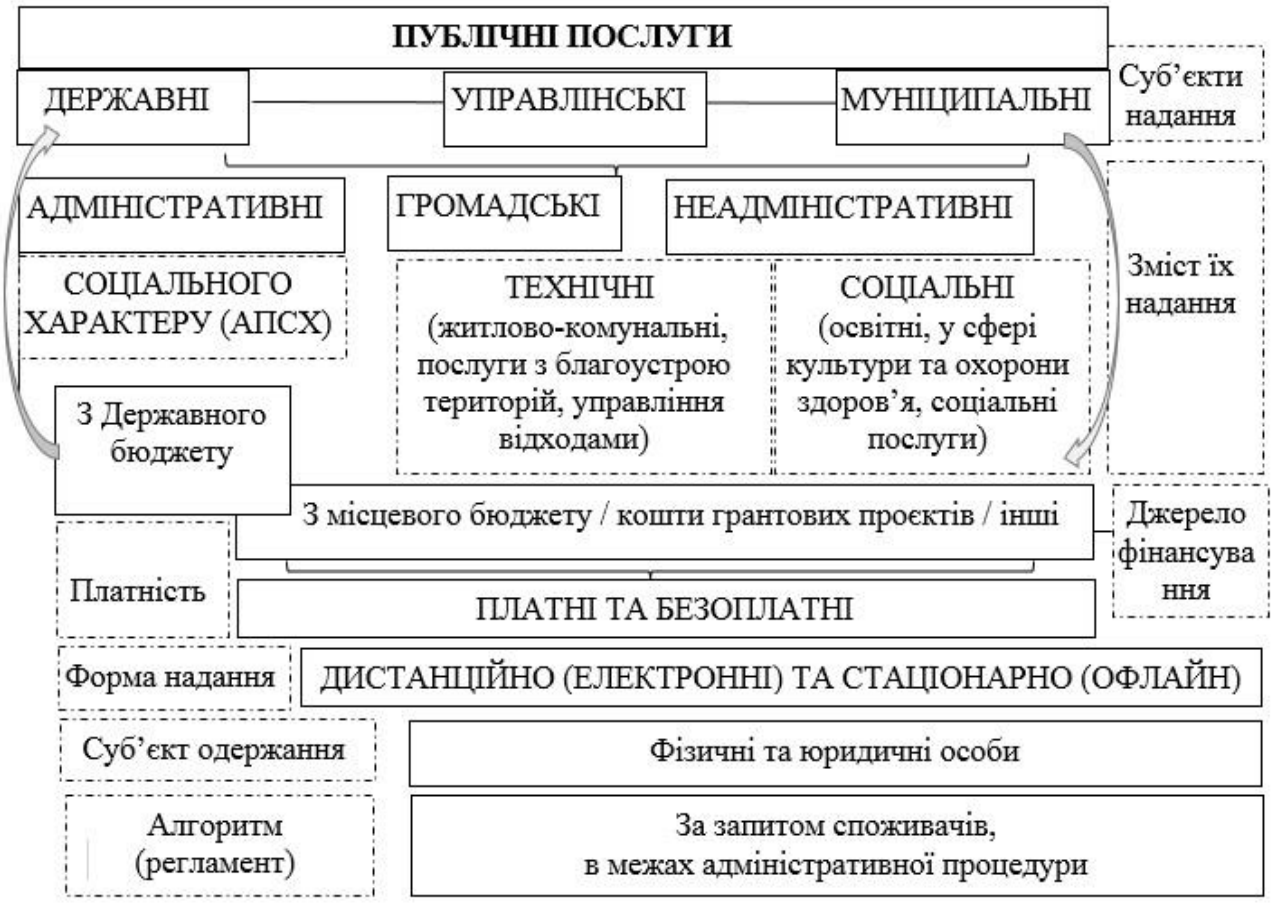


Рис. 1.1.2. Класифікація публічних (адміністративних) послуг в ТГ

Систематизовано автором за ([12, 13, 207, с. 9, 231, 236, 241])

Досліджуючи проблематику ПП керувалися в основі класифікації ПП наступними критеріями: суб’єкти надання і отримання ПП в ТГ, критерій платності, змісту і форми надання ПП, джерел фінансування, алгоритму надання ПП (регламенту, процедури).

Перша ознака – за суб'єктами надання ПП, у залежності від того, хто відповідальний за цей процес, розрізняють державні та муніципальні послуги (рис. 1.1.2), що поділяються на: адміністративні (у тому числі соціального характеру – АПСХ); неадміністративні (технічні, соціальні), громадські.

Відносимо до складу ПП: адміністративні, медичні, освітні, соціальні, житлово-комунальні послуги, тобто всі послуги, що надають ОМС.

В усіх ТГ даний перелік послуг є типовим, водночас можуть бути локальні особливості в силу різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Детальніше сфери надання ПП (близько 30 базових сфер) представлено у Додатку Б.

У Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» чітко визначені повноваження ОМС, які є делегованими та власними або самоврядними, та «повноваження, пов'язані з наданням АП», що «здійснюються виконавчим комітетом сільської, селищної, міської, районної у місті (у разі її створення) ради у визначений законом строк» [172].

Зазначимо, що через «делегування» частина владних повноважень від ОПВ переходить до ОМС або «інших суб'єктів (юридичних осіб приватного права, приватних осіб), при цьому влада не втрачає такої характеристики як «публічність», тобто орієнтування на задоволення потреб (інтересів), які мають суспільний характер» [110, с. 16–17].

У контексті нашої теми дослідження варто підкреслити, що серед делегованих повноважень виділяють «організаційне забезпечення надання ПП (АП) через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи)» та у ст. 34 законодавцем акцентується увага на повноваженнях ОМС у сфері соціального захисту [172].

Слід підкреслити, що у табл. 1.1.2 серед особливостей надання АПСХ в громадах є їх безоплатність для споживачів (отримувачів) послуг. Безумовно, критерій платності для ОМС жодним чином не повинен впливати – якісно буде надана ПП чи ні для споживача.

Таблиця 1.1.2

Особливості надання АПСХ на рівні ТГ в Україні

систематизовано автором за [172, 194]

Складові АПСХ	Власні	Делеговані	Особливості АПСХ
	Повноваження ОМС		
Субсидії, наприклад, для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг (ЖКП)		+	- належать до базових АП (послуг, за якими протягом життя звертається більшість громадян); - надаються на безоплатній основі для мешканців ТГ - через ЦНАПи, утворені міськими, селищними, сільськими радами з використанням Програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» (ПК «ІІС)
Призначення державної допомоги (при народженні дитини, на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування, державної соціальної допомоги на догляд, ін.)		+	
Надання адресної грошової та матеріальної допомоги малозахищеним верствам населення, іншим категоріям населення	+		
Пільги (наприклад, на придбання твердого та рідкого пічного палива і скрапленого газу)		+	
Різні грошові коменсації (наприклад, замість санаторно-курортної путівки громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи)		+	
Встановлення статусів, видача посвідчень (наприклад, членам сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни)		+	

Водночас згідно запропонованої нами класифікації публічних (адміністративних) послуг, ПП можуть надавати не тільки безоплатно, але й платно. Станом на сьогодні в Україні частина публічних послуг в ТГ, дійсно, є платними. Безумовно, такі послуги мають бути якісні та доступні, незалежно від того, хто їх надаватиме – підприємства, ОМС чи ОГС.

Відмітимо також, що у структурі ПП частка соціальних, технічних та адміністративних послуг може різнитися, в залежності від країни, її еволюційного розвитку, централізації/децентралізації влади та інших історичних передумов та особливостей, у тому числі сформованого законодавства в цій країні щодо побудови ефективної системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості.

1.2 Параметри якості та критерії оцінки якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах

У світі існують різні наукові підходи до визначення якості, її основних характеристик, принципів та особливостей управління якістю. Аналіз вітчизняних і зарубіжних праць (Е. Демінга, К. Ісікави, Дж. Окланди, Д. Осборна, Дж. Харрінгтона, О.В. Євсюкової, Ю.В. Козаченка, Т.В. Маматової, О.І. Пархоменко-Куцевіл, І.В. Шкурата), та виступів експертів з якості на різних науково-комунікаційних майданчиках світу дозволяє зробити висновок, що системоутворюючим практично у всіх визначеннях якості є її «властивість задовольняти» потреби, очікування, вимоги замовників (споживачів) послуг, при цьому, мінімізуючи витрати.

Більшість сформульованих дослідниками підходів до трактування даної дефініції базуються на суб'єктивному розумінні компонентів якості – сукупності певних властивостей та/чи умов, що визначають рівень якості послуги.

Дж. Харрінгтон у своєму дослідженню «Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness» розуміє під якістю не тільки задоволення вимог споживача, а й «допускає можливе перевищення вимог і очікувань за прийнятною ціною» [256].

У цьому твердженні зафіксовано надзвичайно важливий, на наш погляд, момент стосовно співвідношення «якості – очікувань споживачів (та надавачів послуг) – готовності сплатити певну ціну (прийнятну для клієнтів чи ні) – формування цієї ціни».

Д.Ліз-Маршмент, досліджуючи зміст маркетизації послуг виділяє поняття «непостійності (мінливості)», що пов'язано зокрема з одним з рівнів мінливості – відхилення якості від певних стандартів, нормативів [262, с. 693], у тому числі внаслідок людського фактору.

М. Воронов запропонував застосовувати мінливість по відношенню до терміну «якість» [29]. Підтримуємо автора, адже категорія «якість» є змінною

величиною, тому мінливість даного показника у системі надання ПП означає важливість врахування різних аспектів і компонент при забезпеченні якості ПП та безпосередньо при оцінюванні, отриманого споживачем суспільного блага у конкретній ТГ.

Безперечно, говорячи про якість ПП потрібно мати критерії для їх вимірювання (оцінки) в ТГ, хоча у ролі споживача ПП будь-яка людина апріорі починає з власних відчуттів, керуючись певними знаннями про послугу та відповідно життєвим (у тому числі професійним) досвідом.

Враховуючи специфіку менеджменту ПП в ТГ варто підкреслити, що можливі три варіанти розвитку подій, за яких очікування й потреби споживача/користувача ПП:

а) задоволені повністю (фактично означає, що споживач/мешканець чи мешканці ТГ отримали бажане від наданої їм ПП чи її якість можна співвіднести з витратами на її/їх отримання);

б) задоволені частково (з різних причин – об'єктивних чи ні клієнт залишився не зовсім задоволений отриманою послугою);

в) взагалі не задоволені.

Досліджуючи поняття «публічні послуги» та їх основні характеристики, підтримуємо М.В. Рябенко – ідеї щодо надання якісної ПП закладені у діалектиці «єдності особи, суспільства та держави» [199, с. 68] та частково у «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [185], а також регламентуються нормами вітчизняного права.

Переконані, що якість надання ПП в ТГ залежить від професійного рівня осіб, які їх надають, та від того, наскільки ОМС та уповноважені/створені ним юридичні особи, що надають ПП, дотримуються сервісних підходів та принципів транспарентності, ефективності у своїй роботі.

О.Б. Моргулець у навчальному посібнику «Менеджмент у сфері послуг» інтерпретує термін «якість обслуговування» як певний набір «умов, які забезпечують замовнику максимальне задоволення при мінімальних затратах

часу» [116, с. 230]. На наш погляд, у визначенні не піднімаються інші аспекти: по-перше, коло надавачів ПП досить широке і кожен уповноважений суб'єкт їх надання та забезпечення якості ПП може переслідувати свої власні цілі (мова тут не лише про корупційну складову), до того ж критерій часу – не є визначальним серед параметрів якості ПП, тобто не в усіх ситуаціях швидкість є пріоритетніше, наприклад, ніж результативне вирішення конкретної проблеми мешканця громади, з якою він звернувся до уповноваженого суб'єкту надання ПП (чи запиту адресату, замовника послуги).

Крім того, на якість ПП має вплив і величина витрат, що разом з іншими чинниками потребує застосування комплексного і динамічного підходів до функціонування існуючої в громаді системи надання ПП та забезпечення її якості, з одночасним аналізом причин та наслідків, будь-яких відхилень, що мають прямий чи непрямий (опосередкований) вплив на ЗЯПП в ТГ.

Серед безлічі розглянутих в наукових працях критеріїв оцінки якості ПП погоджуємося з сукупністю критеріїв, запропонованих В.П. Тимощуком: «результативність, своєчасність, професійність, компетентність, привітність, зручність» [218, с. 4].

Синтезуючи зміст одного з найважливіших децентралізаційних принципів – доступності, у межах дисертаційного дослідження *пропонуємо доповнити існуючі критерії оцінки якості ПП т.зв. критерієм доступності,* що з нашої точки зору, містить у собі:

територіальний аспект (відстань, розташування);

фінансовий (змога замовника сплатити вартість отриманої ПП в разі її платності);

організаційний (через показники повноти і зручності ПП, отриманих місцевими жителями чи т.зв. критерії веб-доступності, якщо мова йде про надання електронних публічних послуг – ЕПП);

інформаційний (повнота, обсяг, своєчасність, доступність та відкритість отриманої інформації щодо ціни, адміністративних процедур, особливості отримання/надання ПП та інших даних). Даний аспект важливий в контексті

міжнародної ініціативи OGP Local Партнерства «Відкритий Уряд» [30], що передбачає впровадження якісних змін на рівні ТГ (локальному рівні), у тому числі у сфері ПП, завдяки об'єднанню зусиль ОМС та ОГС.

Таким чином *виділяємо територіальну, фінансову, організаційну та інформаційну доступність як критерії, що безпосередньо впливають на якість ПП в ТГ як авторські* та окремо зазначимо про критерій «екстериторіальність у наданні ПП», що передбачає у нашому розумінні вільний доступ (онлайн, офлайн) замовників до ПП чи електронних сервісів, з допомогою яких також можна отримати конкретну ПП.

Таким чином, екстериторіальність напряму впливає на процеси забезпечення якості ПП в ТГ.

З його впровадження урядом фактично було усунуто певні перешкоди, що могли завадити замовнику отримати потрібну йому ПП в ТГ. Слід зазначити, що до грудня 2021 року діяла Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації пілотного проекту із запровадження принципу екстериторіальності в державній реєстрації земельних ділянок та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» №455 (втратила чинність у зв'язку з закінчення пілотного проєкту із запровадження екстериторіальності в в державній реєстрації земельних ділянок, що тривав з 03 червня 2020 року), в межах якої принцип (критерій) екстериторіальності дозволяв підвищити рівень доступності, відкритості та прозорості під час надання АП щодо реєстрації земельної ділянки [50].

Даний принцип був актуалізований за часів COVID-пандемії та в умовах воєнних викликів дозволив суттєво підвищити рівень обслуговування при наданні ПП іншими суб'єктами – в ЦНАПах, сервісних центрах Пенсійного фонду, адже багато родин змушені були змінити постійне місце проживання. Тож з розширенням спектру наданих ПП, будь-яку з АП чи АПСХ замовник (клієнт, споживач ТГ) і сьогодні отримує без територіальної прив'язки до місцязнаходження або проживання фізичної особи-заявника чи місця його реєстрації.

В основі критерію «результативності» ПП закладено те, що ОМС та уповноважені ним суб'єкти надання ПП та забезпечення їх якості мають «орієнтуватися на досягнення результату, а не лише формально дотримуватися правил» [82; 219].

Крім того потрібно розрізняти поняття «результативності» (англ. efficiency) та «ефективності» (англ. effectiveness). Якщо результативність означає досягнення запланованих цілей, мети, очікуваного результату – надати ПП мешканцю ТГ (адресату, замовнику ПП), то ефективним можна назвати результат, за якого на побудову в громаді системи надання ПП та забезпечення їх якості було витрачено мінімальну кількість людських та інших ресурсів (фінансів, матеріально-технічних ресурсів, технологій, ресурсів часу).

Інтерпретуючи визначення ефективності у «Governance for sustainable human development» [255], пропонуємо ефективність процесу забезпечення якості публічних послуг в ТГ (ЗЯПП) розглядати з позицій співвідношення між витратами на різних етапах цього процесу та отриманою користю, здобутками, в числі яких – підвищення довіри, зменшення кількості невдоволених замовників послуг, ін. Отже для ОМС крім отриманого прибутку, є переваги, які для нього матимуть не менші бенефіти, ніж просто фінансовий аспект.

Наступний критерій для визначення якості ПП за В.П. Тимощуком – критерій «своєчасності», що є доволі дискусійним, особливо в умовах воєнного стану. З огляду на те, що ОМС в ряді прифронтових територій чи тих, що вздовж лінії вогню, не можуть сьогодні надавати якісні та своєчасні, доступні ПП, що може бути обумовлено дією зовнішніх обставин.

Більш того, своєчасність ПП – це і про ті випадки/ситуації, що потребують негайного реагування, тобто вимагають (спонукають) ОМС діяти «навіть швидше» [122, с. 160], ніж прописано законодавчо, викладено в інструкції чи в певному стандарті якості (національному, міжнародному, внутрішньому на рівні органу місцевої влади, ін.).

Про важливість такого критерію як професійність (рівень професійної підготовки осіб, що задіяні у процесах ЗЯПП) знаходимо зокрема у С.О. Ганоцької та В.П. Тимощука [36; 218, с. 4].

Решта два критерії оцінки якості ПП тісно пов'язані з системою цінностей (аксіологічним спектром на рівні ОМС) та особистих якостей безпосередньо фахівців, які ці ПП будуть надавати громадянам (компетентність, привітність, дружелюбність, ін.).

Щодо критерію «зручність» ПП. Переконані, що мова йде і про її доступність, і про різноманіття варіантів і форм отримання ПП, починаючи від телефонного консультування до надання електронної публічної послуги (ЕПП); про зручність годин прийому, приміром, в ЦНАП, наявність чи відсутність обідньої перерви, черги, кімнати для дітей, кулерів з водою та інших комфортних умов, що впливають на сприйняття замовника отриманої ним послуги в певний момент часу.

У зв'язку з цим вважаємо, що надзвичайно важливим для планування етапів ЗЯПП в ТГ є:

аналіз за певний проміжок часу наданих ПП (в динаміці, враховуючи кількість, їх структуру – АП, АПСХ, СП, ЖКП);

визначення, наприклад, які з послуг є найбільш популярними (затребуваними) в певний відрізок часу всередині окремо взятої ТГ.

Варто також взяти до уваги не лише потреби й очікування жителів громади, що постійно проживають на конкретній території, але й врахувати при моніторингу потреб т.зв. туристичний потік, а в реаліях воєнного часу – обов'язково ще й потік внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

За відсутності стратегічного мислення керівників на рівні ОМС та проведення системних кроків та заходів щодо удосконалення системи надання ПП та забезпечення їх якості у середньо- та довгостроковій перспективі є ризик виникнення труднощів із ЗЯПП в ТГ.

Зауважимо, що якщо від ефективного управління якістю у бізнесі залежить рівень прибутку та конкурентоспроможності, то від ЗЯПП залежить

рівень довіри до ОМС та підприємств/організацій, які напряму задіяні у наданні ПП та забезпеченні їх якості.

Тобто чим вище якість послуг в даній громаді (загалом наданих ПП, якоїсь окремої послуги чи підвиду ПП – АП, СП, ЖКП), тим більшою, на наш погляд, є рівень довіри до ОМС. Дані питання довіри, позитивного налаштування до ОМС частково вивчав Д.В. Сухінін, досліджуючи проблематику розвитку системи муніципальних послуг в Україні [211, с. 261].

Зрештою базоутворюючим у даній системі взаємин є розуміння з боку ОМС, що ОГС є одночасно об'єктами та суб'єктами процесу забезпечення якості ПП в ТГ, та можуть виступати «рушійною силою», ініціюючи будь-які зміни «знизу догори» [41].

Не заперечуючи важливість та значення для сфери ПП наведених П. Підгайцем та І. Бригілевичем принципів у посібнику «Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування» [131, с. 27]: орієнтація на замовника; лідерство; зацікавленість персоналу; процесний підхід; постійне поліпшення діяльності та якості надання послуг; прийняття рішень на основі фактів; взаємовигідні відносини; системний підхід, усе ж схильні вважати, що точніше їх буде назвати не принципи, а саме підходи до забезпечення якості ПП в ТГ.

До принципів управління якістю доречним, на нашу думку, буде віднести (зустрічаємо в роботах В.В. Литовченка та І.О. Тищенкової): об'єктивність, всебічність, гласність, підзвітність, відповідальність [101, с. 49-50; 220, с. 150]. Вивчення інших наукових джерел також дає змогу доповнити озвучений авторами перелік і викласти власне бачення в контексті досліджуваної проблематики щодо ЗЯППв ТГ (ЗЯПП).

Отже, важливими підходами до забезпечення якості ПП в ТГ, на наш погляд, є наступні (рис. 1.2.1):

1) *Міра (ступінь) задоволення споживача* (отримувача) конкретної послуги. Головний ризик полягає в тому, шо задоволення якістю ПП – суто суб'єктивне відчуття конкретного споживача в даний момент часу. На це

потрібно зважати і, організовуючи процеси ЗЯПП всередині громади, максимально враховувати вимоги споживачів, а також здатність і готовність швидко змінити, переорієнтувати будь-який процес/етап надання ПП чи характеристику самої ПП з метою максимальної відповідності чи наближеності якості до цих вимог (т.зв. принцип гнучкості).

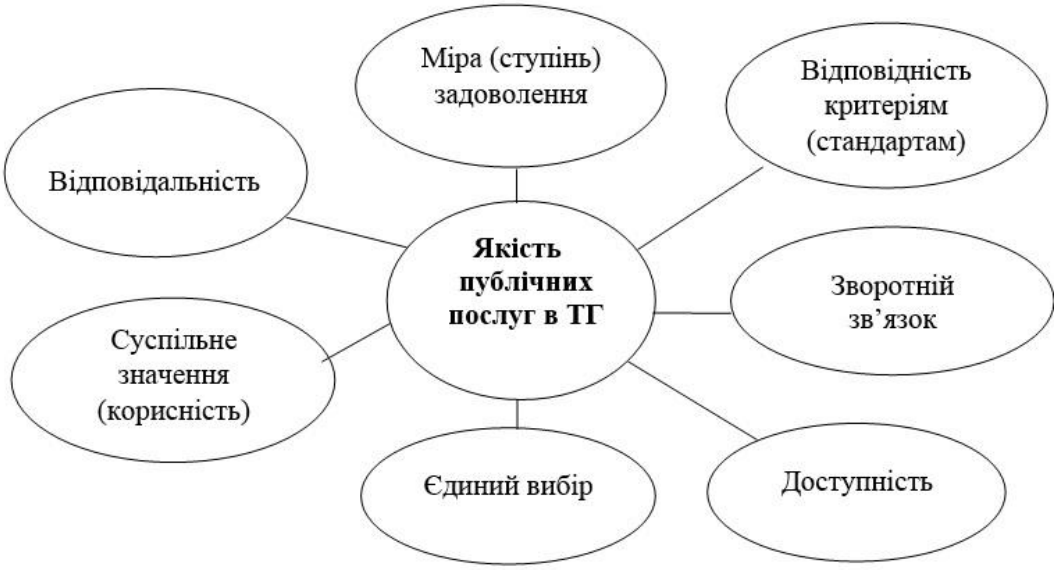


Рис. 1.2.1. Характеристики якості публічних послуг в ТГ (сформовано автором)

2. *Відповідальність.* Передовсім, йде мова про ОМС та їх діяльність по наданню ПП, контроль за якістю ПП та організацію подальших етапів з ЗЯПП. Наприклад, надаючи послуги вчасно, ОМС забезпечує мінімально допустиму якість ПП (дотримується певного стандарту чи адміністративного регламенту тощо) та є відповідальною, у першу чергу, перед мешканцями громади.

З іншого боку, сервісна концепція побудови держави у нашому розумінні як раз вимагає посиленої відповідальності ОПВ та ОМС перед населенням, тобто не просто декларування ідей та гасел, що надання ПП відбувається в інтересах суспільства, але й реалізація практичних, видимих кроків, серед яких і моніторинг нагальних потреб жителів громади з тим, щоб максимально врахувати це при наданні та забезпеченні якості ПП, а також своєчасно реагувати на потреби клієнтів.

3. *Суспільне значення (корисність)* буде свідчити про якість ПП для конкретного споживача (клієнта). Погоджуємось з О. Іванків, що

задоволеність споживачів ПП «в ідеальних умовах» досягнуто за умови, якщо «отримають те, що їм потрібно, тоді та як їм потрібно» [72] (що? коли? і як?). На визначену нами характеристику ПП звертають увагу Ю.П. Шаров та Д.В. Сухінін – «висока суспільна значущість» [236, с. 57] .

4. *Єдиний вибір (рівноправність)* – це спершу про можливість безперешкодного отримання ПП в будь-якій точці України за єдиними вимогами (час, повнота, ін.), регламентом надання ПП. Якість ПП в ТГ пов'язана з єдиним вибором та можливістю здійснення такого вибору загалом. Переконані, що всередині всіх без виключення ТГ (незалежно від розміру їх територій, кількості основного населення та ВПО, інвестиційної привабливості території) має бути єдине розуміння, за якими критеріями, стандартами, принципами потім можна буде оцінити, якого рівня надана ПП.

5. *Доступність,* наближеність ПП до замовника (споживача) послуг. В ході етапу добровільного об'єднання ТГ, який закінчився станом на сьогодні – в Методиці формування спроможних територіальних громад, що була ухвалена Постановою Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 р. № 214, спроможними вважалися «громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні ОМС забезпечити належний рівень надання ПП, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці».

У документі важливі акценти розставлені саме на доступності послуг у відповідних сферах, зокрема «у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства» (за [111]).

На початкових етапах реформи територіальної організації влади, законодавчо було визначено, що «якість та доступність ПП, що надаються в ОТГ, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання громад» [147]. Безумовно, ці параметри виступали в числі основних умов добровільного об'єднання ТГ, і залишаються мірилом задоволеності жителів громади ПП, які вони отримують й сьогодні.

Водночас дана Методика [111] у 2015 році внесла певний дисонанс, залишилося відкритим питання чи тотожні поняття «належний рівень надання послуги», що застосовується в документі, та «якісно надана послуга» і де критерії, за якими будуть оцінювати – належного чи неналежного рівня ПП.

6. *Зворотній зв'язок.* У публічній сфері під якістю ПП розуміємо певний баланс інтересів – між здатністю задовольняти замовників та надавачів послуг (суб'єктів надання ПП), що напряму відображається на взаєминах між мешканцями громади, ОГС та ПОМС.

Мова йде не лише про епізодичні взаємодії - обмін інформацією, відгуки про надану ПП, але про побудову стійких горизонтально-вертикальних та горизонтальних, вертикальних взаємовідносин ОМС, з органами державної влади, місцевими органами виконавчої влади, з мешканцями всередині громади та відповідно до їх сегментації. Сутність такої взаємодії – побудова на рівні окремої ТГ довготривалої та взаємовигідної співпраці, зокрема шляхом вивчення думки окремо кожної цільової групи (аудиторії) споживачів через опитування та інші методи (канали та форми зворотного зв'язку).

На нашу думку, зворотній зв'язок дозволить вибудувати відносини довіри, що наголошуємо напряму залежить від якості ПП в ТГ, швидко реагувати на відхилення у системі надання ПП, поліпшити умови обслуговування громадян.

І в кінцевому рахунку, комплексне використання всіх згаданих вище механізмів в умовах цифровізації та реінжинірингу основних етапів та процедур ЗЯПП дозволить масштабувати ефект в ТГ та забезпечити якість й доступність ПП на середньо- та довгострокову перспективу, а також поділитися напрацюваннями з партнерськими ТГ.

7. *Відповідність критеріям (стандартам).* У Законі України «Про стандартизацію» стандартом є «документ, що встановлює правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги» [181].

Є певна складність визначити критерії якості для ПП.

Якщо говорити, наприклад, про ЖКП (хоч житлово-комунальні послуги, не об’єктом детального дослідження), проте дана послуга чітко виокремлює, що споживачі погодяться: послуга має бути належної якості (вода без домішок, належне теплопостачання, якісне прибирання прибудинкових територій) саме в той час, коли виникне необхідність у ній (за [72]).

Проте, якщо для АП та СП на рівні ТГ певні стандарти (регламенти) якості вже розроблені й успішно застосовуються на практиці, то для ЖКП єдині загальноприйняті стандарти ще розробляються.

З урахуванням різних аспектів, кількісних та якісних критеріїв, процес ЗЯПП неможливий без упровадженням систем управління якості ПП в ОМС безпосередньо чи створених ними для надання ПП установ/організацій (у підпорядкуванні ОМС чи яким делеговано надання ПП), що потребує відповідних регламентів/інструкції по роботі ОМС у сфері ЗЯПП, модернізації, модифікації, цифровізації ПП, їх стандартизації та подальшого удосконалення ПП.

ЗЯПП можна представити як множину взаємопов’язаних процедур, управлінських рішень ОМС на кожному етапі надання ПП мешканцям громади (фізичним/юридичним особам). Слід ретельно готувати персонал, який надає ПП, щоб орієнтуватися при виникненні нестандартних ситуацій чи можливих збоїв у наданні ПП та забезпеченні їх якості.

Наявність значної кількості державних стандартів у сфері надання ПП свідчить про зміну підходів у наданні АП в ТГ, адже кожен з перерахованих на рис. 1.2.2 стандартів містить чіткі вимоги до самої послуги, професійного рівня спеціалістів, що її (їх) надають, їх обізнаності в конкретних питаннях. Певним чином це реалізовано в Україні для ЦНАПів.

Зрештою вимірювання якості ПП може відбуватися через набір затверджених стандартів або критеріїв, завчасно встановлених для такої оцінки (рис. 1.2.2).

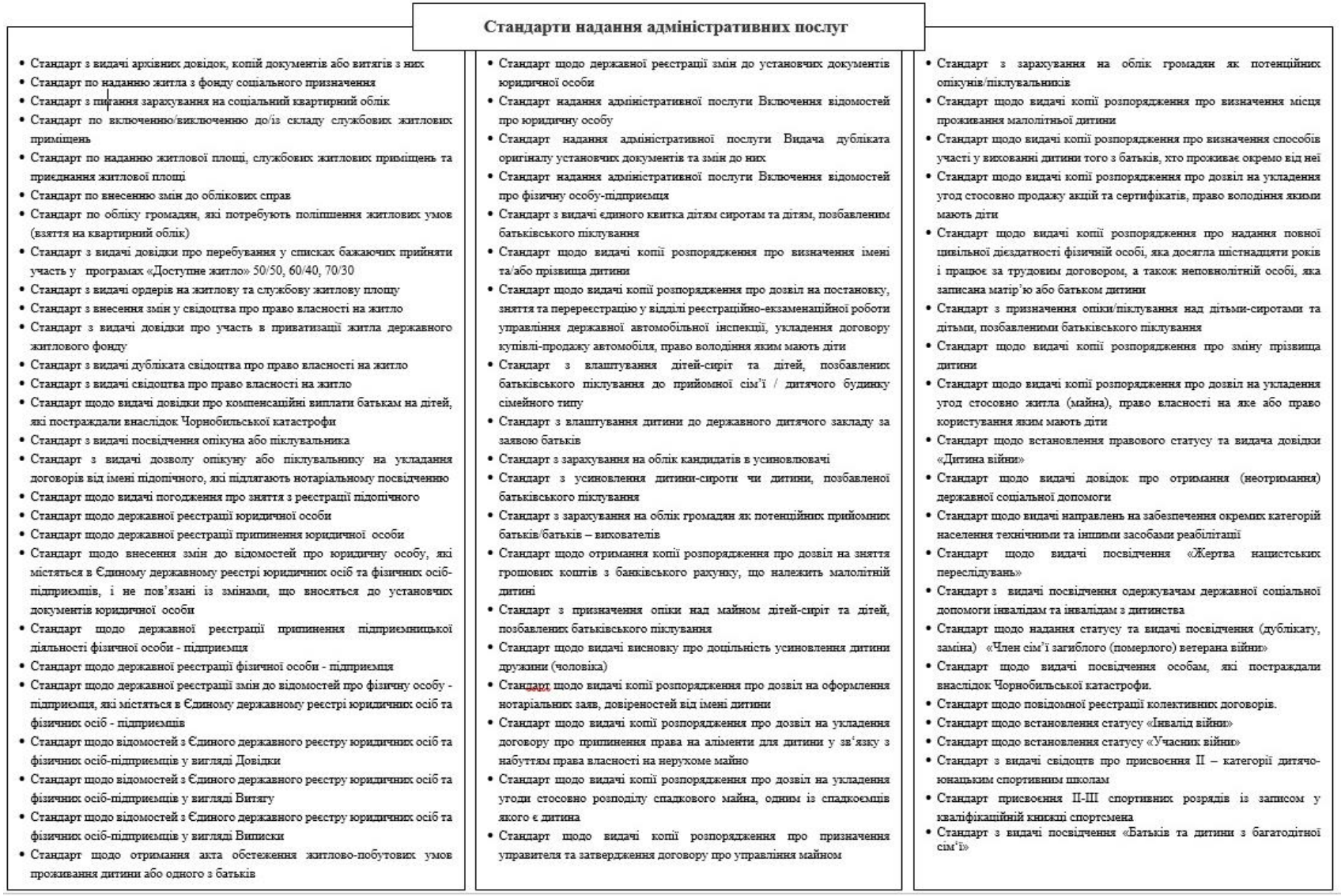


Рис. 1.2.2 Державні стандарти стосовно надання АП в Україні *(систематизовано автором)*

1.3 Забезпечення якості публічних послуг як основа формування резильєнтності територіальних громад

Події на сході Україні, починаючи з 2014 року, та повномасштабна війна, що ведеться сьогодні на всій території України, актуалізували чимало проблем серед яких вкрай важливим видається питання резильєнтності (англ. «resilience»). Даний термін історично пов'язували із протистоянням стихійним лихам, в тому числі продовольчій катастрофі [277] та здебільшого застосовували у психології по відношенню до формування стресостійкості окремої людини, групи людей чи певної системи «здатність передбачати та відновлюватись від небезпек» [276, с. 9].

Переконані, що на фоні численних катастроф, військових конфліктів, зміни клімату, демографічних та інших проблем, по відношенню до територій застосування терміну резильєнтності є цілком доречним.

За об'єктом впливу визначають резильєнтність системи, країни, окремих територій (ТГ/регіонів/міст), нації, особи.

Спираючись на закордонні та вітчизняні напрацювання, виділимо п'ять видів резильєнтності – за масштабами: національну (на макрорівні або рівні держави); регіональну (мезорівень або рівень регіону); мікрорівень: місцеву (рівень міста) та локальну (рівень територіальної громади);

На основі аналізу джерел пропонуємо наступну класифікацію резильєнтності (рис. 1.3.1).

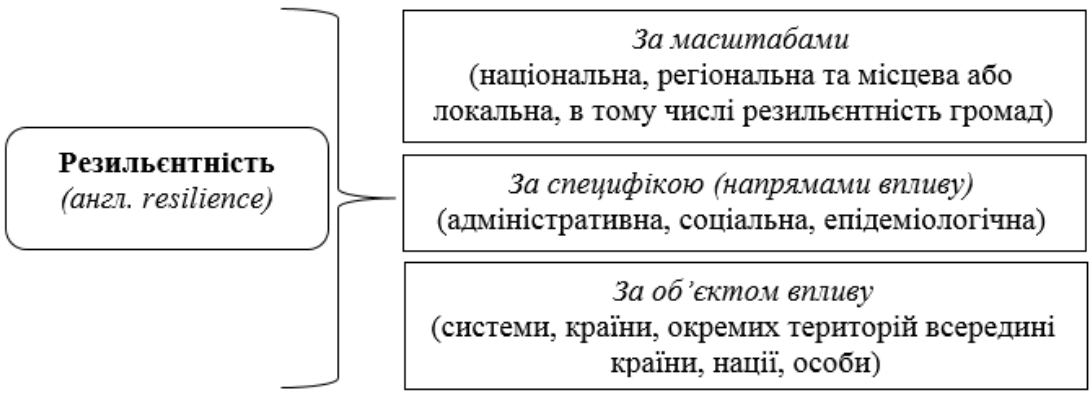


Рис. 1.3.1 Класифікація резильєнтності

Складено автором за [195, с. 101; 274, 275]

Перші чотири види в часи полікризи і турбулентності полягають у подоланні на відповідному рівні (від рівня держави до ТГ) суспільно-політичної, економічної, будь-якої іншої кризи та супроводжується якісними і кількісними змінами (трансформаціями), а головне – змінами, що формують стійку здатність повернення до попереднього (докризового стану чи стану на момент виникнення кризи), в кращому випадку – про відновлення та вихід території на зовсім інший (новий) виток розвитку.

Втім доречно додати ще один вимір індивідуальної резильєнтності (на рівні особистості) і для всіх п’ятьох відповідно формування резильєнтності означатиме належне реагування на сучасні виклики та загрози, суспільно-політичні, економічні чи будь-які інші кризи, в тому числі на війну, природні та/чи неприродні катаклізми, зі збереженням ефекту на довгострокову перспективу. Іншими словами досягнення резильєнтності – доволі складний процес формування стійкості на певному рівні (людини, громади, держави).

За специфікою (напрямами впливу) виділяють резильєнтність:

адміністративну – властивість до відновлення здатностей системи публічного управління підтримувати певний рівень продуктивності (ефективності);

соціальну – здатність країни до одночасного відновлення соціально-економічної, гуманітарної та політичної сфер життєдіяльності держави;

епідеміологічну – «характеризує властивість системи охорони здоров’я до відновлення після епідемій, пандемій та інших кризових ситуацій, формування ЕР потребує від органів публічної влади реалізації заходів, спрямованих на вироблення колективного імунітету в суспільстві, забезпечення населення якісними й доступними медичними послугами, залучення інститутів громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін та інституцій до профілактики захворюваності та вироблення в цілому державної політики в означеній сфері» (авторське визначення к.н.держ.упр. О.О. Кондратенка [91].

Поняття локальної резильєнтності, на наш погляд, абсолютно не тотожне, приміром, поняттю «спроможність громади» чи «місцевий розвиток». Водночас переконані, що підвищення рівня фінансової, правової, організаційної чи цифрової спроможності ТГ є ключовим показником успішності ТГ, невід'ємною складовою формування її локальної резильєнтності та загалом позитивно сприяє процесу забезпечення якості ПП в ТГ. Серед безлічі наукових визначень, на нашу думку, доволі ємними є такі:

Серед множини визначень «спроможності територіальних громад», розглянемо спроможність ТГ за Л.А. Мельник, яка означає, що «місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення ОМС питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів громади» [109].

Місцевий розвиток полягає у змінах «у місцевому середовищі, що сприяє позитивним змінам умов (укладу) життя територіальної громади, які можна оцінити об'єктивно, – через систему соціально-економічних показників, суб'єктивно – через безпосереднє відчуття членами спільноти рівня особистого комфорту в широкому розумінні слова» [11, с. 5].

Зі свого боку *пропонуємо авторське бачення дефініції «резильєнтність територіальних громад» (або локальна резильєнтність),* що означає здатність територіальних громад, у разі настання будь-яких кризових явищ чи воєнних загроз, до самовідновлення (повернення у докризовий стан), повернення до стану на момент виникнення кризи або подолання громадою негативного впливу глобалізаційних, євроінтеграційних, безпекових та інших сучасних ризиків з мінімальними втратами для довгострокового розвитку територій та добробуту її мешканців.

В основі локальної резильєнтності – вміння оцінювати ризики розвитку, її актуальні потреби, наявні ресурси та навички, максимально врахувати та позитивно використовувати відмінності від інших територій, в тому числі з акцентом на людей, людський капітал (потенціал).

Втім, поступово серед зарубіжних науковців акценти дещо зміщено в бік пошуку ідей: як зробити, щоб зміцнити позиції та можливості.

Таблиця 1.3.1.

Основні фактори впливу на резильєнтність

складено автором

Політичні	Економічні	Соціальні
Сталість цінностей в суспільстві; зрілість інститутів громадянського суспільства; рівень включення громадян до суспільно-політичних процесів; оцінку руху (успішності реалізації) ключових реформ в країні; спроможність державних інституцій; рівень транспарентності органів публічної влади, ін. рівень захищеності та забезпеченості прав і свобод людини і громадянина.	Характер розвитку (диференціація) ТГ та оцінка наявних диспропорцій в рівні та якості життя населення; забезпеченість ресурсами (фінансовими, кадровими, інфраструктурними); % середнього класу в країні.	Соціальне самопочуття (рівень добробуту та якості життя населення); рівень сервісизації та якості публічних послуг

Як бачимо до основних соціальних факторів впливу на резильєнтність відносимо: соціальне самопочуття населення (мешканців ТГ) та рівень сервісизації. Термін «Community resilience» (англ.) представлений у працях зарубіжних авторів, зокрема Dhruba R. Ghimire розглядає резильєнтність через призму розвитку сільських територій (англ. rural communities) та вважає, що в основі даного поняття є здатність «витримувати значні зриви та коливання і повертатися до нормального життя» [251, с. 1].

У межах дослідження розглядаємо ЗЯПП як одну з умов формування резильєнтності. Саме довкола категорії «якість» має формуватися резильєнтність – якість життя населення, якість ПП, якість управлінських рішень. Забезпечення якості ПП створить передумови для формування локальної резильєнтності, проте вимагає від ОМС також певних кроків зі створення сприятливих умов розвитку системи надання ПП та забезпечення їх

якості, та здійснення інших власних і делегованих державою повноважень на довготривалу перспективу.

Крім того, можлива кардинальна зміна ситуації не тільки на рівні ТГ, але й на всій території України за умови системного аналізу визначених стресорів (чинників впливу на ЗЯПП). Припускаємо, це дозволить визначити траєкторію змін при настанні певних ризиків, диверсифікувати ці ризики, та є досить важливим у процесі ЗЯПП в ТГ. Не слід відкидати можливі збої у забезпеченні якості публічних послуг для громадян, що може загальмувати процес формування резильєнтності чи повністю спинити дію окремих стресорів.

Таким чином можна припустити, що ТГ матимуть різний рівень резильєнтності (вищий/нижчий) в залежності від вихідних умов, з якими вони починають долати сучасні виклики. У в кращому випадку мова йде про відновлення та вихід територіальної громади на зовсім інший, якісно новий рівень розвитку.

У контексті майбутньої повоєнної відбудови ТГ України варто згадати про тз.в. інклюзивне відновлення, що, на наш погляд, обов'язково має супроводжуватися певними трансформаціями (якісними й кількісними змінами), у тому числі цифровими.

На основі аналізу джерел, зокрема [251; 277] у межах дисертаційного дослідження пропонуємо розглянути гіпотезу (припущення), що поняття «якість ПП» та «локальна резильєнтність» є комплементарні, тобто взаємодоповнювані. У прямій залежності – чим якість публічних послуг вища в громадах, тим вища довіра мешканців громади до ОМС і тим вищим є рівень резильєнтності громади.

Тож, забезпечити якість ПП в ТГ – це не просто про зміну філософії на рівні ОМС, а про практичні кроки, дієві практики та стратегії, плани, у тому числі щодо цифрових трансформацій, реінжинірингу основних управлінських процесів і запровадження інноваційних підходів та якісних змін в ТГ щодо поліпшення умов життя мешканців громади, соціального самопочуття

окремих категорій населення, у тому числі ВПО, що тимчасово переїхали до певної ТГ чи перемістили (релокували) свій бізнес.

З огляду на це у вузькому розумінні ЗЯПП в ТГ варто розглядати як невід'ємний складний процес щодо комплексної організації системи надання ПП в громаді та впливу на якість цих послуг. При цьому процеси цифровізації розглядаємо як основні рушії подальших якісних змін в громаді та зокрема формування її резильєнтності.

У широкому розумінні ЗЯПП (авторське трактування поняття «Забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах») – це процес, що супроводжується сервісно-орієнтованими трансформаціями та складається з множини взаємопов'язаних етапів, послідовних процедур, заходів органів місцевого самоврядування та/чи уповноважених ними суб'єктів щодо управління інфраструктурою публічних послуг, реінжинірингу організаційно-управлінських рішень, пов'язаних зі створенням належних умов для функціонування ефективної системи надання публічних послуг на рівні громади, заснованої на принципах якості, цифрових технологіях, інноваційних підходах до задоволення й врахування актуальних запитів різних категорій споживачів (цільових аудиторій).

У даному випадку якість ПП може виступати мірилом рівня комфорту, критерієм оцінки якості життя мешканців конкретної території (у межах дослідження – говоримо виключно про рівень ТГ).

З нашої точки зору, якість ПП – має бути обов'язково серед показників, які показують ОМС, наскільки ефективною є їх робота та одночасно на якому етапі свого розвитку знаходиться ТГ, що їй варто поліпшити, над чим доопрацьовувати спільно з мешканцями цієї громади, які обізнані щодо кола своїх актуальних невирішених проблем та можуть через різні канали впливати на прийняття управлінських рішень ОМС.

Якість ПП відображає не тільки спроможність цієї ТГ виконувати власні та делеговані державою повноваження, а й впливає на процес формування та рівень резильєнтності конкретної ТГ на певному відрізку свого розвитку, що є

надзвичайно актуальним в контексті сучасних викликів та війни в Україні. Припускаємо, що у економічно розвинених ТГ за наявності певних умов (у т.ч. значних фінансових ресурсів) є більше шансів чинити потужний спротив (протидіяти сучасним небезпекам), проте виникнення та масштабні наслідки глобальної фінансової кризи 2008 року, епідемія COVID-19 та наслідки воєєних дій ворога на території України свідчать про зворотне.

Отже, з одного боку, зміст локальної резильєнтності розкривається через розуміння, яким чином, за допомогою яких методів та інструментів можна сприяти підвищенню спроможності ТГ. Локальна резильєнтність розглядає здатність ТГ до самовідновлення і подолання кризових явищ з метою ефективного розвитку територій

Вбачаємо, що процес ЗЯПП лежить в основі формування локальної резильєнтності (стійкості на рівні територіальних громад за умови важливого врахування потреб в умовах полікризи й турбулентностей (соціально-економічної, політичної, ін.) у керованості багатоетапного процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах).

Висновки до розділу 1

Важливо наголосити на ключових моментах:

1. Науковці та практики у своїх дослідженнях оперують поняттями суспільних, державних, муніципальних, громадських, соціальних, адміністративних, публічних та управлінських послуг, що свідчить про відсутність уніфікованого підходу до розгляду сфери надання публічних послуг органами публічної влади та довгий час відсутністю законодавчо прийнятого формулювання щодо електронних публічних послуг (ЕПП).

Визначено, що уповноваженими (відповідальними) суб’єктами надання публічних послуг в ТГ визначено органи місцевого самоврядування; комунальні підприємства; організації громадянського суспільства, інші суб’єкти (надавачі публічних послуг). До поняття «споживачі» публічних

послуг представлено семантично близькі за змістом – адресати, заявники, клієнти, замовники ПП.

Наголошено на необхідності розглянути організації громадянського суспільства трирівнево – одночасно як: суб'єктів надання ПП; об'єктів (споживачів ПП), на яких спрямовані дії ОМС; важливих гравців, учасників процесу забезпечення якості ПП в ТГ, зокрема в частині моніторингу, оцінки чи контролю за якістю ПП в громадах.

Викладено класифікацію публічних послуг в територіальних громадах, що будується довкола: суб'єктів надання і отримання ПП в ТГ (державні та муніципальні послуги, адміністративні, неадміністративні), платності, їх змісту, форми надання, джерел фінансування, регламенту (процедури).

2. Аналіз наукових джерел показав, що, незважаючи на очевидність трактування понять «якість», у наукових джерелах, залишається дискусійними ряд питань щодо змісту, етапів забезпечення якості публічних послуг на рівні окремої ТГ. Встановлено, що через якісно надані публічні послуги мешканці громади сприймають якість свого життя, у тому числі сприятливі умови для ведення бізнесу, відкриття власної справи.

Виділено територіальну, фінансову, організаційну та інформаційну доступність як критерії, що безпосередньо впливають на якість ПП в ТГ, а також підкреслено роль екстериторіальності у наданні ПП для процесів забезпечення якості публічних послуг.

Встановлено, що процес забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах неможливий без забезпечення якісної взаємодії органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства та іншими стейкхолдерами, без оцінювання (моніторингу) їх потреб, проведення опитування серед мешканців громади на предмет задоволеності отриманими публічними послугами на регулярній чи періодичній основі. Крім того в ідеальних умовах – на рівні окремої громади всі її мешканці, що виступають основними учасниками сфери ПП, апріорі зацікавлені у якісних публічних послугах, а органи місцевого самоврядування,

у свою чергу, зацікавлені у зменшенні нарікань (скарг, невдоволень) з боку мешканців громади на свою роботу, у тому числі стосовно функціонування системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості на рівні громади.

3. Охарактеризовано, що в умовах соціально-економічної турбулентності стабілізувати будь-яку кризову ситуацію чи передбачити її наслідки на локальному рівні (рівні громади) можна лише на короткий час. Тому для ефективної роботи органів місцевого самоврядування потрібно до настання кризи створити сприятливі умови для розвитку мешканців громади. Локальна резильєнтність через призму якості публічних послуг відображає одночасно здатність громади задовольнити базові потреби мешканців громади (надавати базові послуги) в кризовий період та забезпечити якість публічних послуг населенню в посткризовий періоди (що доцільно оцінювати через критерій задоволеності мешканців громади роботою влади та наданими послугами).

Сформовано концепт якості публічних послуг через пряму взаємозалежність та комплементарне співвідношення термінів: «якість публічних послуг і довіра до органів місцевого самоврядування» – чим вища якість публічних послуг в територіальній громаді, тим вищим є рівень довіри до органів місцевого самоврядування, а також інших уповноважених суб'єктів, задіяних в системі надання публічних послуг та забезпеченні їх якості; «якість публічних послуг і резильєнтність територіальних громад» - чим вища якість послуг в громаді до настання кризових та несприятливих для розвитку територіальної громади умов, тим вона більш стійка, резильєнтна і після кризи вийде з мінімальними втратами, якщо говорити про ризики для сфери забезпечення якості публічних послуг.

У вузькому розумінні ЗЯПП в ТГ варто розглядати як невід'ємний складний процес щодо комплексної організації системи надання ПП в громаді та впливу на якість цих послуг. У широкому розумінні забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах є процес, що супроводжується сервісно-орієнтованими трансформаціями та складається з множини

взаємопов’язаних етапів, послідовних процедур, заходів органів місцевого самоврядування та/чи уповноважених ними суб’єктів щодо управління інфраструктурою публічних послуг, реінжинірингу організаційно-управлінських рішень, пов’язаних зі створенням належних умов для функціонування ефективної системи надання публічних послуг на рівні громади, заснованої на принципах якості, цифрових технологіях, інноваційних підходах до задоволення й врахування актуальних запитів різних категорій споживачів (цільових аудиторій).

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ (АДМІНІСТРАТИВНИХ) ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правовий та організаційно-інституційний механізми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах України в умовах цифровізації

Сучасний процес забезпечення якості ПП в ТГ відбувається в умовах цифровізації та пов'язаний, у першу чергу, з реалізацією двох механізмів:

нормативно-правового, що створює нормативно-правове поле – фундамент, в межах якого уповноважені суб'єкти надання ПП забезпечують якість ПП;

організаційно-інституційного, що дозволяє організувати процес забезпечення якості ПП, впроваджувати системи управління якості в роботу ОМС та відповідні стандарти якості ПП чи АП (чи будь-яких інших послуг у складі ПП), вирішувати організаційно-інституційні питання в межах повноважень і ресурсів ОМС в межах окремої ТГ – мова йде, про правила гри та інституції, задяні у процесі ЗЯПП, в тому числі створення нових інституцій чи переформатування (реінжиніринг) окремих організаційно-управлінських процесів, що стосуються побудови ефективної системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості в територіальних громадах.

Процес становлення інституту ПП в Україні, на наш погляд, характеризується своєю поступовістю та еволюційністю. Загалом процес формування нормативно-правового поля у сфері ПП та забезпеченні їх якості можна поділити на п'ять основних етапів, які тривали з 1991 року і, безперечно, тривають досі. Запропонована періодизація (табл. 2.1.1) досить умовна, враховуючи взаємозалежність кожного з наведених у табл. етапів, зміну вектору розвитку територіальних громад в залежності від тих обставин, умов, чинників (внутрішніх/зовнішніх), вітчизняних трендів, закономірностей

і сучасних тенденцій у сфері публічного управління та адміністрування, а також досягнень у сфері публічних послуг (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Формування нормативно-правового поля у сфері публічних послуг в Україні та забезпеченні їх якості

Зміст еволюційного етапу розвитку сфери ПП в Україні	Етапи формування				
	1991-2004 (13 років)	2005-2011 (6 років)	2012-2014 (2 роки)	2015-2020 (6 років)	2021-триває досі
I – Етап «початковий» (становлення), старт якого співпав з хвилею інформатизації в Україні, що умовно трималася до кінця 2004 року					
II – Етап «системоутворення» – зміст якого полягав у формуванні системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості					
III – Етап «зрушення» - на якому відбулися знакові зміни у системі надання адміністративних послуг в громадах та забезпечення їх якості, осучаснення ПП, відкриття ЦНАПів на території України та прийняття важливих нормативно-правових актів у цій сфері, що відбувалося в умовах початку ери е-урядування					
IV – Етап «реформування», на який суттєво вплинули децентралізаційні процеси в Україні та активна фаза цифровізації, у тому числі цифровізації громад та цифровізації публічних послуг					
V – Етап «трансформування», який відбувається в умовах загострення ситуації в громадах з наданням публічних послуг через початок повномасштабної війни в Україні, але характеризується зміною підходів, форм та методів роботи					

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [80-81; 105-106; 201].

Нормативно-правова база з питань надання адміністративних послуг

Закони

- «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI
- «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 № 2806-IV
- «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392- IV
- «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 № 191-VIII

Розпорядження

- «Про затвердження переліку платних адміністративних послуг, які надаються Державною податковою службою» від 14.09.11 № 870-р
- "Про затвердження переліку платних адміністративних послуг, які надаються Державною митною службою" від 28.09.2011 № 913-р

Укази

- «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг» від 03.07.2009 № 508
- «Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ» від 02.06.2013 № 327/2013

Стандарти

Постанови

- «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» від 30.01.2013 №57
- «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг» від 27.01.2010 № 66
- «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 03.01.2013 №13
- «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30.01.2013 №44
- «Про внесення змін до Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 22.09.2016 № 652
- «Про внесення змін до Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 31.08.2016 № 565
- «Про затвердження Порядку розгляду скарг у сфері державної реєстрації» від 25.12.2015 №1128
- «Деякі питання спрощення порядку надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 18.03.2015 № 137
- «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 01.08.2013 № 588
- «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг» від 29.05.2013 №379
- «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 20.02.2013 №118

Рис. 2.1.1 Нормативно-правова база з питань надання адміністративних послуг (систематизовано автором)

Разом з тим табл. 2.1.1 містить узагальнене авторське бачення та синтез існуючих на сьогодні періодизацій, серед яких заслуговує на особливу увагу аналіз «нормативно-правового забезпечення сервісної діяльності» ОПВ та «сфери надання послуг» за О.В. Карпенком [80, с. 34].

Слід окремо звернути увагу також на наукову цінність дослідження. датованого 2020 роком, Т. Маматової та Н. Сидоренко, які досліджували проблематику АП в Україні з позиції нормативно-правового регулювання. У межах дослідження [106] запропоновано п’ять етапів розвитку, які частково перегукуються з нашою періодизацією етапів формування інституту публічних послуг.

Поняття ПП еволюціонувало, цей процес по суті відбувається *з* 1991 року, коли в обігу активно використовували ще поняття «управлінські послуги». Окремі згадки про які можна знайти, зокрема у Концепціях адміністративної реформи в Україні, розвитку законодавства про державну службу в Україні. Тому хронологію першого, т.зв. початкового етапу визначено з 1991 по 1998 рік.

Цей етап становлення характеризувався кардинальними, деколи динамічними, т.зв. сервісно-орієнтованими, перебудовами алгоритмів та підходів роботи з населенням з боку ОДВ та ОМС. Були напрацьовані загальні засади реформування ОПВ. Перший етап також співпав з періодом інформатизації в Україні, який умовно тривав до кінця 2004 року.

Водночас на старті означеного етапу погоджуємося з [93, с. 9] «чинна публічна адміністрація в Україні не відповідала стратегічному курсу держави до демократії та європейських стандартів належного врядування, оскільки залишалася неефективною, схильною до корупції, внутрішньо суперечливою, надмірно централізованою, закритою від суспільства, громіздкою і відірваною від потреб людини, внаслідок чого стала гальмом у проведенні соціально-економічних та політичних реформ».

У межах згаданого етапу пропонувалося, по-перше, унормувати порядок надання управлінських послуг (Концепція адміністративної реформи містила

саме поняття «УП», не ПП) і, по-друге, визначити повноваження органів виконавчої влади та ОМС щодо їх надання громадянам.

ІІ – Етап «системоутворення» – умовно закінчився у 2011 році (згідно з нашою типологізацією етапів) достатньо сформованою нормативно-правовою базою для вругелювання окремих питань побудови ефективної системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості, легітимізацією окремих адміністративних та організаційно-управлінських процедур у наданні ПП та забезпеченні їх якості.

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. N 90-р, визначено зміст сфери публічних (адміністративних) послуг та підкреслено, що «розвиток системи надання АП, забезпечення належної якості їх надання потребує розроблення законодавства у цій сфері. Першочергове значення має розроблення проектів та прийняття основоположних законів, які повинні визначити основні засади функціонування системи надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам».

За О.В. Карпенком даний проміжок часу можна охарактеризувати як «передумови формування нормативної платформи» [80, с. 34].

Ще у 2005 році у проекті «Концепції реформування публічної адміністрації» зустрічаємо ідею про необхідність розробки стандартів надання послуг та створення ефективної системи публічної адміністрації. Розробники цього документу (експерти ГО «Центр політико-правових реформ») наголошують на потребі впровадження «доктрини ПП загалом та АП зокрема» [93, с. 6, 25-26].

Зрештою, все це означає, що процеси надання ПП і оцінка їх якості членами ТГ, а також питання їх стандартизації потребують негайного розв’язання. При цьому самого критерію «задоволення публічними послугами» з боку замовників послуг не достатньо, якщо якість цих послуг не регламентована уніфікованими національними стандартами (т. зв.

«Національні стандарти України»). Такі стандарти і процедури для публічних послуг на рівні ТГ не розроблені.

III – Етап «зрушення» (2012-2014 рр.) - поява Закону України «Про адміністративні послуги», впровадження адміністративних процедур, прийняття відповідних регламентів, зміна «правил гри» не лише у наданні АП, але всього комплексу ПП, удосконаленні окремих вітчизняних нормативно-правових актів в означеній сфері публічних послуг.

Водночас частина публікацій науковців у цей перехідний період часу засвідчує, що практика надання публічних (адміністративних) послуг в Україні мала ряд недоліків: «перекладення обов'язків адміністративних органів зі збирання довідок, погодження документів, необґрунтоване справляння плати або її завеликі розміри за надання окремих видів послуг; встановлення незручного графіка прийому громадян, неналежне законодавче регулювання процедурних питань надання послуг» [55].

IV – Етап «реформування» (2015-2020), на який суттєво вплинули децентралізаційні процеси в Україні та активна фаза цифровізації, у тому числі цифровізації громад та цифровізації публічних послуг, що характеризується змістовно й структурно цілим комплексом заходів, спрямованих на наближення вітчизняної системи надання публічних (адміністративних) послуг до найкращих світових практик.

Також з'являються у цей час реєстри АП (і платні зокрема), запровадження стандартів якості АП, створення сприятливих умов для замовників ПП (за [201]).

Крім того процеси цифровізації громад та цифровізації ПП, у тому числі, що відбуваються через цифрове перезавантаження діяльності органів місцевого самоврядування, націлені на те, як і зазначено в Доктрині інформаційної безпеки (Указ Президента від 25 лютого 2017 року № 47/2017) сприяти «відкритості та прозорості перед громадянами», розвитку «механізмів електронного урядування» (е-урядування) та «сервісів, спрямованих на більш масштабне та ефективне залучення громадськості до прийняття рішень ОМС».

V – Етап «трансформування» - 15 грудня 2023 вступив в силу Закон України «Про адміністративну процедуру» (№3475), який запроваджує єдині прозорі правила взаємодії між державою та громадянами й бізнесом замість десятків суперечливих законів, що нині існують»). У контексті ведення повномасштабної війни в Україні це дуже чітко можна проілюструвати на прикладі тимчасово окупованих територій, які опинилися на межі виживання і питання саме якісних ПП апріорі відійшло на другий план. Тим не менш прагнення органів влади на місцях допомогти громадянам вирішити їх базові нагальні проблеми та забезпечити базові потреби у воді, світлі, їжі й показують те, наскільки ефективно працюють ОМС в конкретній громаді.

Мешканці ТГ можуть і здатні впливати на ОМС, та мають право «вимагати належного виконання своїх повноважень» [22], що також впливає сьогодні на диверсифікацію форм і методів співпраці влади і мешканців громади. Завдяки запровадженню Єдиних вимог (стандарту) до якості обслуговування відвідувачів ЦНАПів [63] вдалося вирішити декілька нагальних проблем. У розробці Стандарту брали участь Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Офіс реформи адміністративних послуг (за підтримки Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні»), Всеукраїнська асоціація центрів надання адміністративних послуг. Можна зробити висновок, що Стандарт містить одночасно позицію органів влади та представників громадськості. Така взаємодія та узгодженість інтересів (національних, особистих з локальними (адже мова йде про рівень ТГ) вкрай важлива в контексті окремих національних стратегічних документів, серед яких зокрема Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рр. [180; 183], в яких чітко корелюють якість, доступність послуг та необхідність при цьому взаємодії владних інститутів з громадськістю чи окремим мешканцем ТГ.

Зі свого боку позитивно оцінюємо прийняття у 2021 році Закону України № 1689-IX «Про особливості надання публічних (електронних публічних (ЕПП)) послуг» (рис. 2.1) як підґрунтя для регулювання відносин між

суб'єктами звернення та надання ПП (ЕПП) [177]. Зазначимо, що цьому передували багаторічні дискусії в наукових та експертних колах, в тому числі щодо використання досвіду у тому числі Великобританії, в якій діє вже довгий час однойменний закон про публічні послуги [269].

«Незважаючи на зростання користувачів е-послуг, є ряд проблем, пов'язаних з недостатнім рівнем нормативно-правового регулювання системи ПП (АП) в електронному вигляді, що негативно позначається на їх організації та призводить до нерівномірного розвитку їх надання» [101, с. 40], у тому числі в територіальних громадах України.

У дослідженні І.О. Тищенкової зазначається, що «електронні публічні послуги (ЕПП), які надають територіальні громади, виступають як урегульована публічно-правовими нормами діяльність виконавчих органів або посадових осіб об'єднаних територіальних громад із виконання своїх повноважень та обов'язків на основі використання цифрових технологій, що спрямована на юридичне оформлення умов, визначених законодавством, необхідних для забезпечення належної реалізації громадянами своїх суб'єктивних прав, охоронюваних законом інтересів або виконання обов'язків» [220].

Підтримуємо авторку зокрема в тій частині формулювання, в якій йдеться про роль і значення ЕПП у сфері ПП в умовах цифровізації в Україні та загальноєвропейських диджиталізованих підходів до управління та сервісної діяльності всіх без виключення органів публічної влади.

Рис. 2.1.2 варто доповнити визначенням електронна послуга – «АП або інша ПП, що надається громадянину або юридичній особі в е-формі через інтернет, є зручнішою, швидшою та мінімізує ризики корупції» [126].

В основоположному Законі України «Про адміністративні послуги» [146] розкрито ключові особливості процесу надання АП та плати за них (мова йде, зокрема, і про адміністративний збір). Водночас, на сьогодні дане питанне є остаточно не врегульованим (рис. 2.1.3).

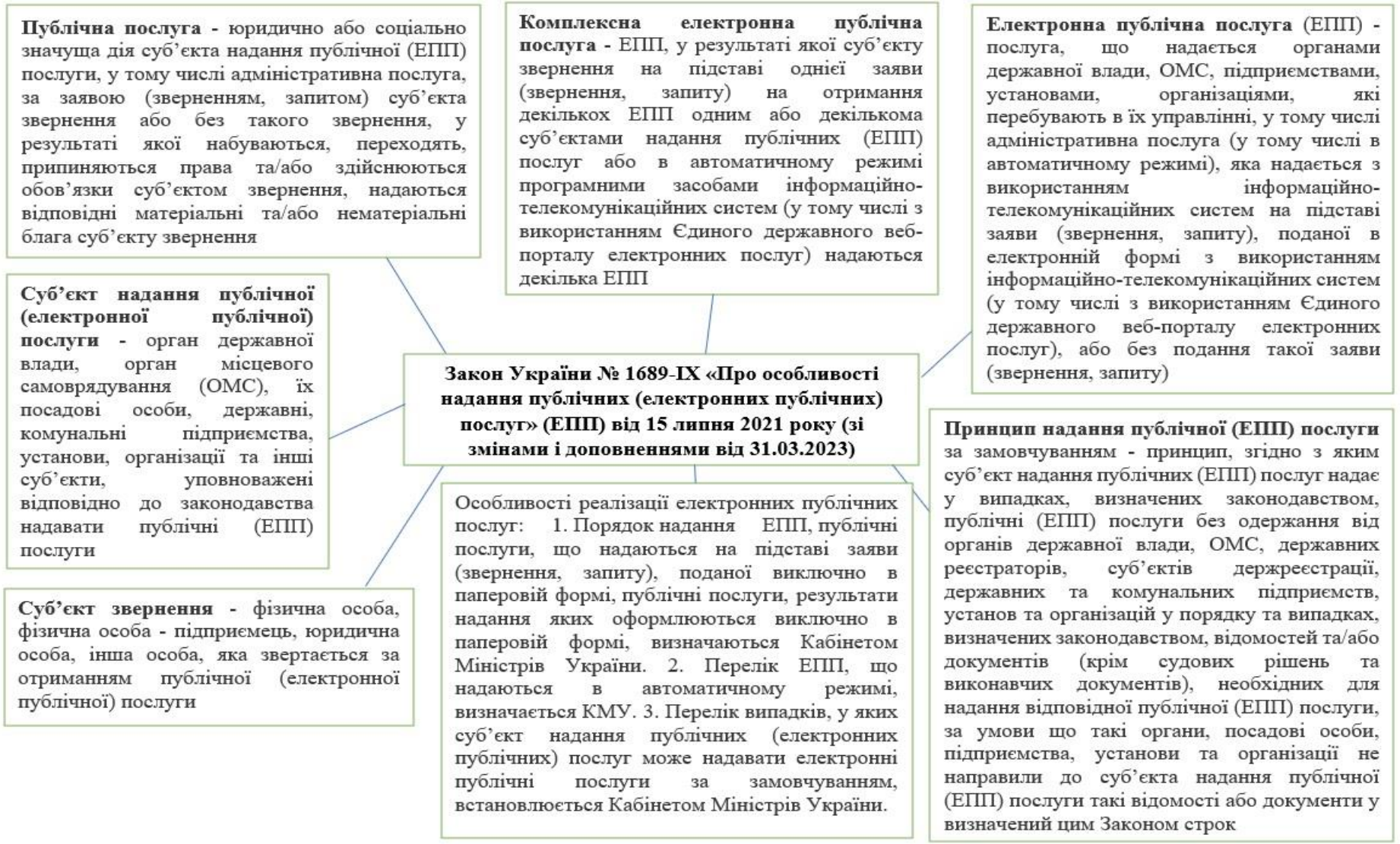


Рис. 2.1.2 Основні терміни у сфері ЕПП (узагальнено автором за [177])

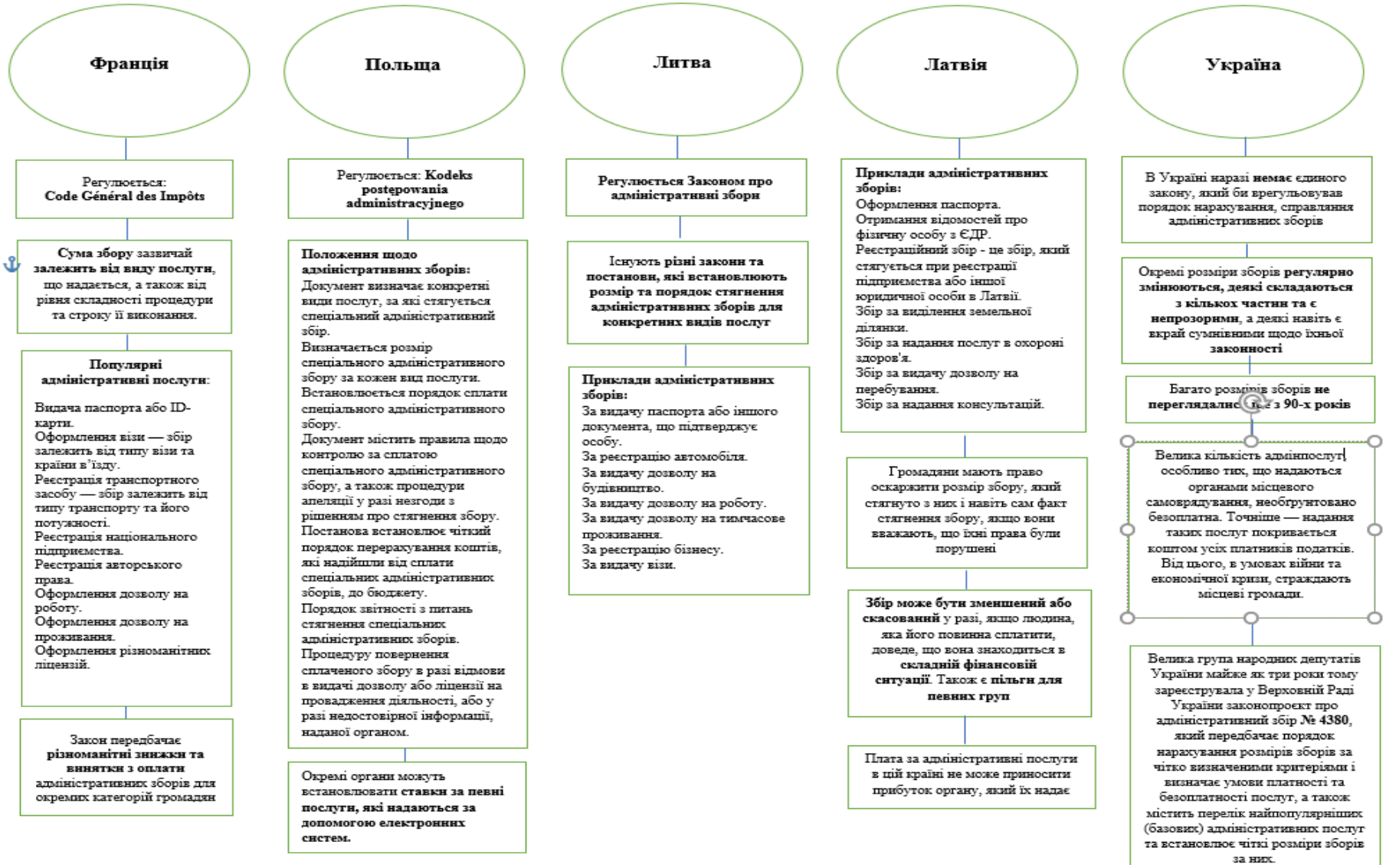


Рис. 2.1.3 Огляд особливостей щодо адміністративного збору: досвід зарубіжних країн (узагальнено автором [67, 268, 296])

Організаційно-інституційний механізм ЗЯПП в ТГ

Адаптуючи висновки дослідження д.н.держ.упр. В. В. Мамонової щодо «комплексного характеру, функціонально-методологічної складової організаційного механізму надання АП» [107]), на весь комплекс ПП, зміст організаційно-інституційного механізму забезпечення якості ПП в ТГ, вбачаємо у побудові на рівні ТГ ефективної системи взаємодії між різними суб'єктами – споживання ПП (споживачі/клієнти) та надання ПП (надавачі).

Відтак, до *суб'єктів надання ПП* відносять не тільки ОДВ та ОМС (які традиційно згадується у 95% проаналізованих нами наукових статей за тематикою «публічні послуги»), але також їх посадових осіб або «державних, комунальних закладів/підприємств, установ, організацій» [177].

Більш широке коло суб'єктів, які можуть надавати ПП (представлене у 5% проаналізованих нами статей), зокрема і в «Енциклопедії державного управління» (визначення поняття «публічні послуги», авторства Ю.П. Шарова), і в науковій розробці І.В. Дробуша «Якість муніципальних послуг як критерій ефективності реалізації соціальних прав місцевим самоврядуванням». Тож відповідальними (уповноваженими) суб'єктами системи надання ПП та забезпечення їх якості є «підприємства, установи, організації, в управлінні ОДВ чи ОМС» або суб'єкти, «яким держава делегує завдання» і «забезпечує відповідні ресурси» для його/їх реалізації [56; 196].

Базовим критерієм у класифікації ПП є суб'єкти надання ПП, залежно від яких розрізняють державні послуги та муніципальні [239].

За відсутності в вітчизняному законодавстві останнього («МП»), Н. І. Ільчанінова пропонує замінити поняття «муніципальні послуги» на «послуги, відмінні від державних», які надають недержавні суб'єкти – «ОМС, органи самоорганізації населення (ОСН), інші суб'єкти господарювання, наділені відповідними повноваженнями» [74]. Сюди б ми віднесли і ОГС, які відіграють важливу роль у процесах забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах.

Більш того в контексті воєнного стану, активність та рішучість ОГС щодо розв'язання нагальних проблем розвитку територій чи запитів населення, військовослужбовців тільки зросла.

У нашому уявленні, при формуванні місцевої політики у сфері забезпечення якості ПП, ОГС варто розглядати трирівнево – одночасно як:

суб'єктів надання ПП;

об'єктів (споживачів ПП), на яких спрямовані дії ОМС;

важливих гравців, учасників процесу забезпечення якості ПП в ТГ, зокрема, в частині громадського моніторингу, оцінки чи контролю за роботою системи надання ПП та забезпечення їх якістю в територіальних громадах.

У випадку з адміністративними послугами – то суб'єктом їх надання є орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, ОМС, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, які уповноважені відповідно до закону надавати АП [143].

Відмітимо цей аспект - окрему групу суб'єктів надання ПП складають підрядники чи посередники (контрагенти), або ще можна зустріти акредитовані суб'єкти, яким від ОМС чи ОДВ віддано на зовнішнє обслуговування (аутсорсинг, англ. outsourcing) чи делеговано функцію щодо надання певного виду ПП з метою забезпечення їх якості та доступності. Це може відбуватися зокрема через поліпшення адміністративних процедур, технічних параметрів та технологічних алгоритмів, зменшення часу надання конкретного виду послуг для населення, кращі можливості застосування потенціалу організації-посередника та безліч інших переваг.

Отже, застосовуючи т.зв. суб'єктний підхід до розгляду АП, СП, житлово-комунальних (ЖКП) та інших як частини публічних, посередниками між мешканцями ТГ та ОМС можуть виступати:

- Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи);
- Центри надання соціальних послуг (ЦНСП);

- Територіальні центри соціального обслуговування (Терцентри; надання [197]);

- державні, комунальні, приватні компанії;

- ОГС, діяльність яких пов'язана зі сферою надання ПП (у тому числі СП).

Усі названі суб'єкти виступають часто партнерами ОДВ чи ОМС, в тому числі нотаріуси [191] (державні/приватні, що є суб'єктами надання АП).

Водночас воєнні реалії змушують органи місцевої влади в Україні діяти по ситуації та серед суб'єктів, відповідальних за надання публічних послуг та забезпечення їх якості, можуть бути інші інституції чи організації. Приклад м. Енергодар (Запорізька обл.) – «з вересня 2022 року у Запоріжжі функціонує Центр допомоги евакуйованим енергодарцям, який надає широкий спектр послуг. Щомісяця фахівці міських служб та волонтери приймають та надають допомогу понад 2000 родин (гуманітарну, юридичну, різні види соціальних та адміністративних послуг, зокрема, допомогу в оформленні пільг, субсидій або пенсій) [69].

В сучасних умовах більшість ТГ пріоритетом визначають створення ЦНАПів, які забезпечують інтегроване надання різних ПП та супутніх послуг (банківські, інші) в одному місці. «Щонайменше чотири послуги за півгодини можна отримати в ЦНАПі громади, а раніше для цього потрібно було їхати в районний центр» [127]. Разом з тим, ЦНАП можна вважати повноцінними інтегрованими офісами лише тоді, коли у них буде надаватися увесь перелік найнеобхідніших послуг [198].

ОМС представлені в Україні виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, районними та обласними радами, а за їх відсутності військовими адміністраціями (ВА) населених пунктів. При цьому «обласні та районні ВА утворюються на базі місцевих державних адміністрацій, на базі існуючих в Донецькій та Луганській областях – ВЦА, а військові адміністрації населених пунктів утворюються, коли ОМС не здійснюють або не мають можливості здійснювати повноваження в силу Закону № 389 [33].

Переконані, що за умови раціонального використання ресурсів спроможність інституцій забезпечувати якісні ПП на рівні ТГ виступає мірилом ефективності роботи ОМС.

У щорічному міжнародному рейтингу «The Democracy Score» серед показників демократичного розвитку країн є параметр Local democratic governance (LDG), що засвідчує рівень місцевого демократичного врядування [278]. У масштабах України розуміємо, що мова йде про ОМС та їх спроможність, у тому числі фінансово, здійснювати свої повноваження. Аналізуючи зміст інтегрального показника звертаємо увагу на складову «місцевого демократичного врядування» (LDG) як відповідальність, прозорість та підзвітність влади перед мешканцями громади [278] (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Динаміка місцевого демократичного врядування (LDG):
вітчиняний вимір (зведена інформація за період 2010 – 2022 рр. [264])

2010	2011-2015 (незмінне значення показника у цей період часу)	2016	2017	2018, 2020, 2021 (незмінне значення показника у цей період часу)	2022	Середній показник за аналізуємий період
5,25	5,5	5,25	5,0	3,25	3,5	4,33

Як бачимо з табл. 2.1.2, середній показник LDG з 2010 по 2022 рр. коливається в межах 4,33 (де 7 – найгірше значення показника, а наближення його до 1 – відповідно найкраще).

Варто звернути увагу, що на місцевому рівні, якщо дивитися 2022 рік – демократичність врядування нижче, ніж на національному рівні (2,5 показник в аналізуємий період часу).

Тим не менш результат 2022 року (3,5) доводить, що «прозорість», «відкритість» та інші європейські принципи роботи ОПВ [243], у тому числі ОМС, ще не до кінця впроваджені на місцевому рівні.

Певні покращення показника LDG відбувалися за рахунок цифровізації окремих процесів та послуг в Україні, незначного зростання фінансових результатів ТГ внаслідок децентралізації, впровадження партисипативних бюджетів й підтримки окремих регіональних/місцевих проєктів з Державного Фонду реконструкції і розвитку (ДФРР): наприклад, «виділення 4,5 млрд грн на 294 регіональні проекти у грудні 2021 р.» [52; 234].

В аналітичній записці до результатів міжнародного рейтингу демократії за 2022 рік також є уточнення, що відкриття ЦНАПів в громадах дозволило підвищити рівень «місцевого демократичного врядування» (LDG) (при обрахунку була врахована інформація, що «станом на 08 жовтня 2021 року 70% територіальних громад створили ЦНАПИ» [244; 209].

Безумовно, досліджуючи питання забезпечення якості усього комплексу ПП, не можна орієнтуватися виключно на роботу ЦНАП в ТГ, втім їх функціонування та % збільшення в масштабах України має ряд очевидних переваг, серед яких найперше – це доступність послуг для жителів громад, особливо сільських/селищних, сучасні принципи роботи (принцип «єдиного вікна», віддалені мобільні центри надання послуг, інші форми надання ПП).

Переконані, що від того, наскільки впроваджені в діяльності ОМС інноваційні підходи, принципи, форми/методи роботи та реалізовано можливості жителів ТГ отримувати якісні ПП, залежить показник довіри до ОМС з боку жителів ТГ та в цілому прогрес чи регрес у питаннях поліпшення життя й добробуту громадян.

2.2 Фінансово-економічний, кадровий та інформаційно-комунікаційний механізми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах

У складі ресурсних механізмів у сфері публічного управління можна зустріти різні складові й трактування науковців.

Водночас найбільш поширені зокрема фінансовий, кадровий, інформаційний [8].

Натомість для сфери забезпечення якості ПП в ТГ пропонуємо наступні механізми:

фінансово-економічний (дозволяє в межах законодавства, та існуючих форм встановити ціни на ПП, визначити критерії та ознаки платності тих чи інших послуг, можливість застосування пільг для окремих категорій громадян, дасть відповідь на те, за рахунок яких ресурсів можливо забезпечити роботу системи надання ПП в умовах сучасних викликів та загалом якість ПП в ТГ);

інформаційно-комунікаційний (впливає на прийняття організаційно-управлінських рішень ОМС в ТГ. У зв'язку з чим, актуалізується робота щодо забезпечення якості публічних послуг на рівні ТГ);

кадровий (окреслює чіткі вимоги до персоналу та принципи роботи у процесі забезпечення якості ПП в ТГ).

У тісній взаємодії один з одним наведені механізми дозволяють забезпечити якість ПП в ТГ.

Наша позиція полягає в тому, що вплив механізмів ЗЯПП на систему надання публічних послуг в ТГ потрібно розглядати з двох точок зору (рис. 2.2.1): для надавача ПП – на показник якості ПП впливають наступні показники (кількість обслуговуваних осіб, ресурси затрачені на надання окремо взятої послуги); для споживача – показник якості може включати рівень задоволення ПП чи рівень затрат на отримання певної з публічних послуг.

Рис. 2.2.1 Спрямованість комлексу механізмів забезпечення якості ПП на систему надання ПП в ТГ (розроблено автором)

Показаний на рис. 2.2.1 підхід акцентує увагу на необхідності балансу інтересів споживачів і надавачів ПП.

Однією з особливостей реалізації названих механізмів в умовах цифровізації є те, що цифровізацію ПП ми виокремлюємо в дієвий інструмент забезпечення їх якості в територіальних громадах, а також якості управлінських процесів та роботи посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) в Україні.

Безперечно, існує пряма залежність між формуванням необхідного рівня довіри жителів ТГ та процесом ЗЯПП ОМС, дані процеси нерозривно пов’язані з оцінкою і контролем за провадженням передових сучасних ІТ-технологій та цифрових рішень у управлінські процеси ОМС, у тому числі щодо ЗЯПП.

Фінансово-економічний механізм ЗЯПП в ТГ.

На сьогодні фінансування надання ПП та забезпечення їх якості в ТГ відбувається за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів. ОМС разом з розширенням окремих повноважень та спектру ПП отримали можливість збільшення місцевих бюджетів та реалізації масштабних інфраструктурних проектів (будівництва доріг, модернізації шкіл, лікарень, дитячих садочків, облаштування спортивних майданчиків, освітлення вулиць,

ін.). Передбачалося, що залучені на розвиток ТГ ресурси (не лише фінансові) мали забезпечити відповідний розвиток місцевої інфраструктури для ПП.

Разом з тим ОМС часто стикаються з фінансовими труднощами, що накладають відбиток на кількості/якості наданих публічних (адміністративних) послуг. Так, довоєнна статистика свічить про «високий рівень дотаційності бюджетів об'єднаних територіальних громад Миколаївської області за 9 місяців 2020 року (лише в 22 % громад співвідношення базової та реверсної дотації мало від'ємний чи нульовий показник) та у Херсонській області – 16 % - недостатній рівень фінансової спроможності переважної більшості ТГ у забезпеченні придбання обладнання для видачі паспортних документів, посвідчення водія та реєстрації транспортних засобів без залучення фінансування з інших джерел. Свідченням цього є незначна кількість ЦНАПів Миколаївської та Херсонської областей, які надають такі послуги: з 25 ЦНАПів Миколаївській області лише 3 міських надають адміністративну послугу з оформлення паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон; з 29 ЦНАПів Херсонської області – лише 7 при виконавчих ОМС та 1 при районній державній адміністрації» [121].

Також багато проблем тільки збільшилося через воєнні дії рф на території України. Виходячи з того, що на практиці передача повноважень з боку ОДВ не завжди супроводжується передачею на нижчий рівень управління у достатній мірі та обсязі фінансових (й інших) ресурсів для виконання певних зобов'язань перед жителями громади, вважаємо особливістю процесів сервісизації в ТГ, насамперед, пошук компромісу між рівнем сервісу (обслуговування) мешканців та розподілом (координацією) витрат, пов'язаних безпосередньо із наданням ПП та забезпеченням їх якості.

Якщо ПП (здебільшого, мова про соціальні послуги – СП) віддані на аутсорсинг ОГС, то на забезпечення якості ПП витрачаються кошти ОГС (власні чи залучені). Залучені – це можуть бути і грантові, і місцевої влади (на умовах партнерства чи іншої форми співпраці).

Процес нарощування економічного потенціалу ТГ та ЗЯПП може відбуватися за рахунок різних джерел фінансування (бюджетних – державна підтримка, грантів під різні проєкти та кредитних іструментів).

Зокрема важливим інструментом в ЗЯПП є співробітництво ТГ, що акумулюють в спільних проєктах чи створених державно-приватних підприємствах великий потенціал щодо вдосконалення управлінських процесів, зокрема управління якістю послуг, залучення додаткових ресурсів, взаємодії ОМС з органами виконавчої влади з метою розвитку ТГ та формування її дієздатності, у тому числі фінансової.

Визначення потреб мешканців у СП було частково реалізовано в Україні на рівні ТГ та регламентовано визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці у соціальних послугах Порядком № 28 Мінсоцполітики, в якому на основі діагнозу людини (чи її статусу) надано право на СП. На частковість реалізації вказував той факт, що в згаданому Порядку були відсутні окремі категорії, які мають менше прав чи в яких формально відсутнє право на конкретну послугу (ВПО – відносно нова категорія з 2014 року, в яких відсутнє право на притулок, а в біженців (з офіційним статусом) чи мігрантів таке право є). У оновленому Порядку від 19.04.2023 № 130-Н дані проблемні питання частково усунуто [135].

Водночас недостатнє фінансування реалізації важливих завдань ОМС, серед яких ЗЯПП, обґрунтовує доцільність комерціалізації ПП.

Л.М. Щербаківська сформулювала принцип «платності ПП» – «у разі добровільного звернення для цілей споживання або продуктивного використання, послугу доцільно надавати на платній основі із застосуванням ринкової ціни (якщо та не визнається соціально значимою) [238]. Отже, позиція авторки полягає в тому, що якщо послуга відповідає т.зв. критерію «соціально значимої» послуги (див. п. 1.1), то вона має надаватися клієнтам/отримувачам ПП безплатно чи на пільгових умовах «має бути пільговою» [238].

Якщо говорити в розрізі АП, як складової частини ПП, то в експертному середовищі панує думка, що «існуючий механізм оплати АП жодним способом не допомагає ОМС долати нестандартні виклики, що ставить перед ними війна: міграція людей, втрата кваліфікованого персоналу, проблема недостатності надходжень у місцеві бюджети, і як наслідок, потреба заощаджувати на публічних видатках. Дефіцит ресурсів негативно впливає» [59].

Більш того, якщо говорити про ЦНАПи - близько 90% ПП для замовників послуг (клієнтів) надаються безоплатно. Значна частина з них могла б частково компенсуватися завдяки адекватним адміністративним зборам. Вирішити цю проблему покликаний законопроект № 4380 від 16.11.2020 «Про адміністративний збір», згідно з яким передбачається зростання суми фінансових надходжень до місцевого бюджету певної ТГ за рахунок впровадження та диференціації плати за окремі АП, тобто з безоплатних такі послуги поступово будуть переведені в ПП, за яким споживачі матиме сплатити помірну плату, збільшення ж суми адміністративного збору, для частини АП є дуже низькими, також сприятиме позитивному фінансовому ефекту.

Зазначимо, що законопроект «Про перелік АП та плату (адміністративний збір) за їх надання» належить до пріоритетних сфер адаптації законодавства України до законодавства ЄС. «Поряд з цим платність ПП має встановлюватися з урахуванням паритетності самоокупності та достатньої якості. Отримувач ПП має компенсувати видатки на її надання. Дозволить досягнути справедливості у використанні коштів платників податків. У Верховній раді зареєстровано законопроект, покликаний вирішити дане питання [141]. А Мінцифри, що формує політику в сфері надання АП, працює над створенням нової методики розрахунку вартості надання адмінпослуг та адмінзбору/наразі методика діє ще від 2010 року [151]. Проте, неврегульованість та непрозорість питання оплати за такі послуги

призводить до недостатнього компенсування понесених державою чи ОМС витрат та відсутності механізму ЗЯПП» [18, с. 22].

Існує й інша сторона проблеми, що навіть за умов платності окремих ПП, у тому ж ЦНАП, їх ціна доволі низька, і не забезпечує жодним чином навіть собівартість цієї послуги, через що ставить в невигідні умови надавача послуг (в цьому конкретному випадку – ЦНАП). Тому переконані, що формуючи ціну на ту чи іншу публічну послуг варто проводити попередньо аналіз, опитування та фінансово-економічне обгрунтування доцільності підняття плати за послуги з метою самоокупності та подальшого розвитку уповноваженого суб'єкта надання цих послуг.

При цьому важливо, щоб економічна доцільність не перевищувала фінансову спроможність самих замовників (клієнтів) її оплатити. Щоб запобігти економічним ризикам ЗЯПП варто відштовхуватися від фінансової достатності затверджених бюджетів окремих суб'єктів надання ПП – мова не тільки про ЦНАПи, але й про інші відповідальні суб'єкти. Втім т.зв. акредитовані суб'єкти, до яких згідно з Господарським кодексом, можна віднести і комунальні підприємства керуються іншими правилами щодо формування ціни послуги та умов її перегляду у бік зменшення чи відповідно збільшення (здорожчення послуги) [38].

Отже, на шляху розвитку сфери ПП в ТГ сьогодні чимало фінансових викликів і проблемних питань. З основних – це фінансування («у законодавстві більша частка послуг визначена як такі, що не потребують оплати суб'єктами звернення»); доступність ПП для мешканців віддалених територій, особливо сільських (часто «за допомогою мають їхати до обласного чи райцентру») [215].

Внаслідок воєнних дій рф, грубих порушень міжнародного права, численних руйнувань будівель житлового/нежитлового фонду, районів, територій, пошкоджень соціальної та виробничої інфраструктури, людських втрат, у багатьох громадах відбулося зниження якості ПП, повна або часткова втрата можливості їх надання. При цьому ступінь погіршення ситуації з

наданням та ЗЯПП залежить від того, наскільки постраждалою є конкретна громада.

«Рівень надходжень у місцеві бюджети ТГ залежить від податкової бази та механізмів зарахування встановлених податків, приміром ПДФО. Для ТГ даний податок є джерелом доходів, що використовуються насамперед для надання жителям ПП (освітніх, медичних, соціальних, адміністративних послуг). Станом на 24 січня 2024 року відомо про рішення керівних органів двох Асоціацій ОМС, які об'єднують ТГ країни, на користь зарахування ПДФО за місцем реєстрації й проживання працівника. Ініціатива - пов'язати зарахування ПДФО з місцем реєстрації людини (працівника) замість місця реєстрації інституції (юридичної особи). Прогнозуємо, цей крок допоможе ряду ТГ, переважно в сільській місцевості, покращити наповнення бюджетів та як наслідок підвищити спроможність та якість надання послуг» [66].

Не менш важливим також є наявність в ТГ стратегії розвитку громади чи, наприклад, плану просторового чи секторального розвитку, статуту чи інших документів, в яких зафіксовано алгоритми залучення коштів на розвиток громади, визначено основні (пріоритетні) напрями, за якими очільники ТГ планують розвивати наявні території та примножувати акумульовані ресурси «(приватні, бюджетні чи донорські). Потенційні партнери хочуть зрозуміти, чи громада має «точку на горизонті», чи живе виключно нинішнім днем?» [34, с. 101].

Інформаційно-комунікаційний механізм ЗЯПП в ТГ

Очевидно, що в епоху стрімкого розвитку інформаційного суспільства, інформація виступає ключовим ресурсом для керівників, працівників ОМС і зацікавлених сторін, т.зв. зовнішніх стейкхолдерів (англ. stakeholder), з якими вони взаємодіють та/або спільно розробляють місцеву політику в розрізі окремих сфер та напрямів, зокрема щодо ЗЯПП. Підкреслимо, що вираз «зовнішні стейкхолдери» демонструє нашу позицію щодо класифікації на

зовнішнє і внутрішнє не лише середовища, але й стейкхолдерів по відношенню до процесів забезпечення якості ПП в ТГ.

Так чи інакше, суб'єктам надання ПП важливо мати своєчасну та достовірну інформацію про якість ПП й на основі цих даних приймати зважені управлінські рішення. Дані можна отримати із зовнішнього середовища (споживачі ПП, громадський сектор, зовнішні експерти з оцінки й контролю якості ПП чи, наприклад, засоби масової інформації) та внутрішнього (задіяні особи в процесі забезпечення якості й надання ПП в ТГ).

У цьому випадку, вагому роль в інформаційному супроводі відіграє ступінь взаємозв'язку, обміну інформаційними ресурсами (даними), якість діалогу між учасниками (суб'єктами) інформаційного забезпечення різних управлінських процесів, у тому числі процесів щодо оцінки й контролю.

Проте, ще в 2021 році Л.А. Бегаль зазначав, що грунтовної завершеної «доктрини державної трансформаційної політики у сфері цифровізації послуг» ще не було, попри активні цифрові перетворення, що відбувалися на рівні ОПВ [10, с. 14, 18]. Маємо доповнити, що дане твердження цілком стосується не лише АП, але й відповідає в цілому сфері надання ПП, про ефективність якої на рівні ТГ в Україні важко зробити висновок, через відсутність відповідних грунтовних досліджень з даної тематики.

Забезпечення якості ПП, зокрема АП, вимагає від ОМС «прийняття стратегічних рішень стосовно розбудови інфраструктури: оновлення комп'ютерної, спеціалізованої техніки, оргтехніки, розвитку е-сервісів» [106, с. 172-174].

В одній з Аналітичних доповідей «Про внутрішнє та зовнішнє становище України» є згадка про «необхідність запровадження механізмів контролю за законністю рішень ОМС та якістю надання населенню послуг (АП, СП) з боку державних органів виконавчої влади та громадськості» [138, с. 273]. Дана рекомендація актуальна повсякчас, адже в індетермінованих (умовах невизначеності), в яких фактично перебувають всі ТГ в Україні, особливо

зараз в умовах воєнного стану, поінформованість керівників ТГ щодо стану і нагальних проблем у сфері ПП важко переоцінити.

Погоджуємося з В. І. Захаровою, Н. С. Педченко та К. В. Дубич [68,с. 53; 58, с. 114] в частині, що інформаційне забезпечення впливає на прийняття управлінських рішень, частково підвищуючи швидкість, гнучкість та «адекватність процесу їх прийняття» [129, с. 260].

Враховуючи сучасні виклики, у процесі прийняття управлінських рішень щодо ЗЯПП на рівні ТГ актуалізується робота, що нерозривно пов’язана з оцінкою і контролем з боку ОМС процесів з надання ПП громадянам, зважаючи на їх індивідуальні запити та нагальні потреби, у тому числі дотримання встановлених законодавчо стандартів якості цих послуг.

«ІКТ також сприяли трансформації громадянина з об’єкта ПП у важливе джерело оперативних даних, необхідних для ефективного здійснення управлінських процесів. Різноманітні он-лайн сервіси розроблялися не лише для кращого збору і опрацювання інформації для використання ОМС, а надають можливість громадянам висловити свою думку щодо проблем, які вони можуть вирішити, виходячи з наявних у них знань та досвіду. Публічні он-лайн сервіси покликані збирати думки громадян, впроваджуючи діяльність, орієнтовану на клієнта» [70, с. 352].

Крім того «на відміну від класичної системи оцінювання надання ПП у цифрових послугах, визначаються специфічні питання: логічність, простота інтерфейсу, інтероперабельність, мультиплатформність, надійність персоналізації. До наборів цифрових інструментів мають входити: інструменти обробки та оприлюднення е-запитів та звернень…» [125, с. 133-134, 200].

Отже, інформаційно-комунікаційне забезпечення покликане сприяти ефективному проведенню оцінки й контролю якості ПП в ТГ та розробці запобіжних заходів щодо усунення недоліків якості та/або відповідних напрямів з удосконалення (поліпшення) якості ПП.

З огляду на це пропонуємо авторське бачення поняття «інформаційне забезпечення оцінки й контролю якості публічних послуг в ТГ» розглядати як процес зі збору, накопичення та аналізу важливої інформації щодо якості ПП, зокрема своєчасної ідентифікації ризиків/відхилень від заданих параметрів, встановлених (прийнятих) стандартів якості та/або потреб жителів ТГ, а також ендогенних чи екзогенних чинників, що впливають прямо чи опосередковано на якість ПП.

Окремо в межах розгляду інформаційно-комунікаційного механізму забезпечення якості ПП потрібно звернути увагу на кардинальні зрушення, що відбулися в державі, у тому числі на рівні ТГ, за рахунок цифрових перетворень та старту роботи множини електронних (інформаційних) сервісів, інтегрованих систем, вебпродуктів, програмних комплексів (типу «ПК «ІІС «Соціальна громада» - надання АПСХ), вебпорталів е-послуг «Дія» (загальнодержавний, що діє більше 5 років) та «Дія. Цифрова громада» (локальний рівень поширення, https://hromada.gov.ua) [51].

Останню цифрова платформа створена як системна структурована база знань з цифровізації громад та цифровізації ПП, яка містить важливу практико-орієнтовану інформацію (інструкції, поради, методичні кроки щодо консультацій та взаємодії з громадськістю, е-петицій, громадського бюджету, т.зв. партисипаційного, ін.) для очільників (лідерів) напрямку реалізації цифрових перетворень в регіонах, громадах.

В наукових колах здебільшого немає прямих заперечень проти очевидних переваг цифровізації, серед яких, на нашу думку, зручність цифрових послуг, їх швидкість при наданні споживачам, проте в плані прийняття управлінських рішень відповідальними суб’єктами надання ПП щодо поліпшення їх якості є ряд нюансів – дотримання інших вимог до якісного Інтернет-сполучення, якісного зв’язку, робочої оргтехніки, висококваліфікованого персоналу.

При цьому вбачаємо, що організація оптимізованого цифрового простору в громаді попри існуючі переваги та плюси від цих процесів не

повинна бути самоціллю. У цьому контексті повністю підтримуємо кожну тезу, нещодавно озвучену серед великої множини проблем цифровізації за В.П. Тимощуком – спробуємо візуалізувати (рис. 2.2.2).

<table>
<tr><td colspan="3">Відсутність Стратегії (офіційного урядового бачення, з описом проблем, пріоритетами, завданнями розвитку порталу «Дія»)</td></tr>
<tr><td>питання правильності мети: не “100% публічних послуг онлайн”, а “100% доступних послуг”</td><td>некоректне вживання термінології, її внесення в законодавство. 100% ПП не можуть бути цифровізовані</td><td>Переважання “цікавих сервісів” над вирішенням реальних проблем (шлюб онлайн є, а у ЦНАП ОМС немає простого входу до Державного реєстру актів цивільного стану громадян (ДРАЦСГ), щоб самостійно видавати повторні свідоцтва</td></tr>
<tr><td colspan="2">Дискримінація нецифрового (фізичного) спілкування і нецифровізованих громадян і бізнесу. Багато послуг проектуються і з’являються тільки онлайн, і лише згодом (за 6-9 місяців) у ЦНАП (приклад, єВідновлення)</td><td>Цифровізація як повна альтернатива децентралізації. За 5 років жодного повноваження в частині адміністративних послуг в Україні для ОМС не було передано. Навіть навпаки – частину забрали.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Цифровізація послуги для споживача замість максимального переведення в міжвідомчу взаємодію (інформація про несудимість)</td><td>Цифровізація як самоціль (відмова від штампа про прописку у паспорті-книжці породило нову багатомільйонну “послугу” витягів з Реєстру територіальної громади - РТГ). Купа паперу і втраченого ресурсу для усіх</td></tr>
<tr><td colspan="3">Брак уваги до правових стандартів захисту особи. Який орган приймає рішення про реєстрацію ФОП у Дії і несе за це відповідальність? Як забезпечити право на участь у разі відмовного рішення? Чи є інформація про мотиви негативного рішення та порядок його оскарження»</td></tr>
</table>

Рис. 2.2.2. Ключові проблеми та ризики цифровізації ПП та цифрових перетворень на рівні ТГ за В.П. Тимощуком [216] (візуалізовано автором)

Безумовно, наведені на рис. 2.2.2 проблемні аспекти виходять за межі площини взаємин «ОМС та мешканців громади» та потребують зважених управлінських рішень на рівні держави із залученням спеціалістів та профільних експертів як в системі надання ПП та забезпечення їх якості, так і фахівців з цифровізації.

Розгляд інформаційно-комунікаційного механізму неможливий без розуміння змісту цифровізації ПП на процеси забезпечення їх якості.

У контексті цифровізації варто відзначити, що в різних територіальних громадах існує т.зв. розрив у рівні цифровізації ПП, що залежить від багатьох факторів (доступ до інформації, інормаційно-комунікаційних технологій,

впровадження цифрових змін в роботі ОМС, ін.) і тому на сьогодні процеси цифровізації на всій території України відбуваються нерівномірно, особливо в сучасних умовах розвитку ТГ під час воєнного стану. «Недостатньо розвинена мережа інформування віддалених від центру ТГ призводить до рецентралізації, гальмування процесів реформування» [237].

На нашу думку, цей недолік ускладнює проведення також оцінки й контролю якості ПП на рівні ТГ, а значить уповільнює їх проведення або унеможливлює процес їх удосконалення через відсутність чітких параметрів й індикаторів, за якими варто оцінювати й контролювати параметри якості послуг в ТГ.

В сучасних турбулентних умовах розвитку ТГ, ОМС формує інформаційні потоки (зовнішні та внутрішні), реалізовуючи свої ключові задачі, виконуючи власні та делеговані повноваження з застосуванням широкого комплексу ІКТ та інноваційних управлінських рішень, при цьому ступінь автоматизованості ОМС буде різнитися (поняття «автоматизованості» у нашому сприйнятті відмінне від «цифрової нерівності», оскільки останнє стосується мешканців громади, а перше – цифрового розвитку та рівня іфнормаційного осучаснення організаційно-управлінських процесів всередині ОМС).

Водночас переконані, що більш важливим за статистичний огляд, в якій громаді найвищий рівень цифровізації ПП, є підтвердження, що здійснені якісні цифрові трансформації та зміни на рівні окремої ТГ, плюс затрачені на це ресурси (у першу чергу, фінансові) є виправданими, тобто завдяки цифровим змінам в системі надання ПП їх якість підвищилася та разом з цим і ефективність роботи ОМС.

У цьому контексті згадаємо, що «вартість технічного та інформаційно-консультаційного супроводу програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» (ПК «ІІС «Соціальна громада»), через який надаються АПСХ в ТГ, фінансується за рахунок Міністерства соціальної політики України [194] з січня 2021 року. АПСХ є одними з

найбільш популярних послуг на рівні ТГ, тому їх удосконалення та використання якісного програмного забезпечення підвищує не лише ефективність суб'єктів надання АПСХ, але й рівень задоволення якістю АПСХ в ТГ.

Тим не менш є інший бік розширення спектру ПП (АПСХ, інших груп послуг), які наразі надають ЦНАПи в Україні. З додаванням нових функцій (послуг) кількість штатних одиниць в ЦНАПі збільшено не було, що означає фактично по всій території України – збільшення навантаження на 1 працівника ЦНАП, плюс низька оплата праці працівників ЦНАП, тож у контексті нашої теми дослідження – є ризик, що якість наданої ПП буде нижчою. Дана проблема загострюється в умовах обмеженості кадрів та потребує зваженого підходу до її вирішення, а також раціонального застосування норм розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. № 523-р [49].

Пріоритетність розвитку ПП підсилило схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні, «розвиток та підтримка доступних та прозорих, безпечних та не корупційних, найменш затратних, швидких та зручних е-послуг дасть змогу покращити якість надання ПП, підвищити їх мобільність та конкурентоспроможність, зменшити корупційні ризики». Для досягнення мети якої передбачено ряд комплексних заходів за такими напрямами [186]:

- модернізація ПП та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою ІКТ;

- модернізація державного управління за допомогою ІКТ;

- управління розвитком е-урядування.

З огляду на це, одну із сучасних тенденцій у сфері забезпечення якості публічних послуг в Україні, зокрема на місцевому рівні, можна охарактеризувати так: цифровізація ПП із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. У Національній

програмі інформатизації [189, 190], Рекомендаціях парламентських слухань на тему: «Реформи ІКТ та розвиток інфопростору України» [193] застосуванню ІКТ у трикутнику «держава-бізнес-громадськість», зокрема е-технологіям відводять чільне місце.

В ході цифровізації ПП в Україні, у тому числі на рівні ОМС, передбачено реалізацію комплексу заходів (рис. 2.2.3).

Рис. 2.2.3 Основні заходи із забезпечення розвитку електронного урядування в Україні за напрямом «модернізація публічних послуг», у тому числі на рівні громад (узагальнено автором за [186]).

На підставі представленого на рис. 2.2.3 комплексу заходів, можна розглядати цифровізацію ПП як перехід на новий більш якісний етап деперсоніфікованих взаємовідносин з окремими громадянами, бізнес-середовищем та ОГС, адже відбувається, по-перше, значне скорочення часу надання певної послуги мешканцям громади.

«Перехід територіальних громад до високотехнологічного економічного розвитку на основі промислового Інтернету речей (англ. Industrial Internet of Things) розглядається як об’єднання екосистем розумних машин, цифрових систем та людей, котрі здатні ви- конувати виробничі операції на новому інтелектуальному рівні» [121, с. 9].

При цьому, доступ до інформаційних вебресурсів може відбуватися через налагоджену систему on-line послуг та завдяки реалізації принципу «єдиного вікна». Заходи зі стимулювання потенційних споживачів до використання е-послуг, зменшать згодом витрати владних структур, прискорять час отримання послуг (інформації). При цьому без систем комунікації та інформатизації із застосуванням структурної мережі «клієнт – сервер» неможливо забезпечити управління структурними підрозділами, а також належний рівень обробки даних про клієнтів. Лише завдяки такій технології можна гарантувати реалізацію принципу «єдиного вікна» (англ. one-stop-shop) у контактах з клієнтами (рис. 2.2.3). Дана форма дає співробітникам можливість доступу до сукупного фонду інформації органу управління (у контексті нашого дослідження – ОМС), а завдяки цифровим навчанням серед працівників, задіяних в наданні ПП та забезпеченні їх якості, можна отримати повсюдне виконання будь-якої послуги адміністративного характеру незалежно від часу або місця. Систематизація інформації та швидка комунікація, компактне узагальнення масивів даних для потреб управління і можливості доступу до банків (баз) даних з метою максимального задоволення запитів клієнтів ПП потребують функціонуючої цифрової мережі. Отже, принцип «єдиного вікна» передбачає створення органу управління, що дає можливість громадянам при вирішенні своїх адміністративних справ отримати обслуговування у потрібному обсязі з боку однієї особи і в межах одного структурного підрозділу [119, с. 40-41, 70].

І, безумовно, найважливіша цінність від запровадження цього принципу – це можливість вирішити своє питання (отримати соціальну послугу чи свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу) в одному місці.

Пропонуємо авторське трактування поняття «цифровізація ПП в ТГ» – інструмент, що полягає у створенні на рівні окремої територіальної громади сприятливої цифрової екосистеми, інформаційного середовища (оптимізованого простору), в якому робота органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб’єктів, залучених до надання публічних послуг та

забезпечення їх якості в громадах, побудована на засадах інформаційної доступності, прозорості, відкритості, клієнтоорієнтованості та передбачає створення/модифікацію цифрових платформ, баз даних, цифрових сервісів, удосконалення системи надання публічних послуг (зокрема електронних), смартизацію та упровадження передових ІТ-технологій, стандартів якості та інноваційних цифрових рішень в процес забезпечення якості публічних послуг.

Кадровий механізм забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах

Д.Осборн та Т.Геблер у своїй праці «Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector» [267] зазначають, як підприємницький дух, принципи і орієнтири здатні трансформувати сектор публічного управління. Автори використовують вислів «reinventing government», суть якого полягає у переосмисленні ролі ОПВ, формуванні нового типу управлінців, особливостей етапу «перезавантаження» організаційно-управлінських процесів, що безперечно, може бути застосовано і до роботи ОМС.

Тема розвитку кадрового потенціалу та ролі персоналу в реалізації основних функцій в роботі ОМС давно на вістрі уваги вітчизняних науковців і практиків та неодноразово була предметом обговорення на різноманітних майданчиках і міжнародних науково-практичних конференціях.

Поряд з цим, на наш погляд, малодослідженими залишаються специфічні кадрові питання та роль людських ресурсів саме у розрізі ЗЯПП та залучення до різних етапів цього процесу ПОМС, ОГС чи інших зацікавлених суб'єктів.

При цьому в основі всіх процесів ЗЯПП в ТГ визначено людину з її потребами та інтересами, а системоутворюючою філософією – людиноцентризм, що полягає у ставленні до мешканців та ОГС не просто як до ресурсу, а як до важливих «точок зростання» соціально-економічного та

соціокультурного розвитку територіальних громад, розширення можливостей і форм співробітництва (співпраці) з іншими громадами, зокрема щодо питань надання якісних публічних послуг.

Зважаючи, що до ПП, відносимо не лише АП, в розрізі дослідження, розглядаємо особливості кадрового механізму забезпечення якості ПП не тільки на рівні адміністраторів чи керівників ЦНАПів.

Водночас слід наголосити, що робота інтегрованих офісів (ЦНАП) в Україні видається дуже важливою та потребує комплексної ефективної взаємодії (у тому числі міжвідомчої) всіх учасників процесу надання комплексу ПП та забезпечення їх якості (у першу чергу, мова про АП), проведення моніторингу, оцінки, що дозволить провести скорочення «зайвих» паперів, часу на надання послуг, організаційно-управлінських операцій.

Переконані, що кадровий механізм ЗЯПП в ТГ має поєднувати дієві підходи, інструменти, принципи, стандарти, які застосовуються керівними та відповідальними за якість кадрами, дотичними до процесів ЗЯПП.

Євроінтеграційні зрушення України вимагають від ПОМС високої кваліфікації, максимальної зацікавленості в результаті, виваженого підходу до вирішення проблем у питаннях надання та ЗЯПП, орієнтованості на запити/потреби замовника (-ів) ПП.

Разом з тим, людські ресурси за умови високого професіоналізму були і залишаються визначальним критерієм організаційної спроможності ТГ. Передусім, мова про наявність чи відсутність в ПОМС професійних кадрів з навичками стратегічного мислення, доцільного використання і примноження внутрішніх/залучених ресурсів (фінансових, інформаційних, ін.), формування методів, інструментів та принципів, що враховують специфіку сталого розвитку конкретної ТГ та принципів роботи суб’єктів, залучених до надання ПП та забезпечення їх якості на рівні ТГ: дієва система мотивації, професійність персоналу, працездатність, інноваційність, відкритість до навчання, технологічність, ін.

У своєму дослідженні Д. Веймер і А. Вайнінг підкреслюють важливість «збалансування відповідальності перед клієнтом та дотриманням особистої концепції хорошого суспільства» [249]. Наша думка, що цей постулат добре працює в умовах роботи з кризовими клієнтами (конфліктними споживачами) ПП, які попри всі стандарти, підходи, посмішки будуть невдоволені отриманою ПП.

Є також інша сторона щодо особистісного людського фактору – жодні стандарти чи визначені критерії якості ПП, професійні кадри не гарантують, що ПП будуть надані якісно (саме з боку надавачів ПП, зважаючи на низьку чи недостатню оплату їх праці, стан здоров'я чи настрій в конкретний момент часу).

Тож не менш важливим для вдосконалення якості ПП, є використання у роботі сучасних управлінських підходів, розуміння психології людини, вміння передбачати і розумно реагувати на різні прояви (негативні/позитивні) та відгуки стосовно якості ПП, бути відповідальними, творчими та здатними до інновацій, а також нестандартних ситуацій, постійне навчання та підвищення кваліфікації, а для окремих професій та людей, безпосередньо залучених до надання і ЗЯПП – регулярну роботу з психологами.

Крім того, встановити єдині критерії якості для різних ПП із загального спектру послуг, що надають ТГ, важко.

Є.О. Легеза у своїй роботі «Зміст ПП в Україні» наполягає на важливості вироблення критеріїв якості надання ПП, затвердження законодавчо їх у вигляді стандартів, настання адміністративної відповідальності посадових осіб за недодержання цих критеріїв» [98, с. 72-76].

У такому випадку лише регламентації (правил, вказівок, інструкцій у роботі, критеріїв, нормативів) недостатньо, важливо на постійній основі проводити навчання персоналу, задіяного у процесах надання та ЗЯПП.

На нашу думку, недостатньо та не об'єктивно вимірювати ефективність роботи ОМС, орієнтуючись лише на кількісні показники наданих ПП в ТГ чи в ЦНАПах. Необхідним та обґрунтованим є застосування на рівні кожної ТГ

таких інструментів як оцінювання та моніторинг, та обов'язково – функції контролю.

Сьогодні ОМС усвідомлюють всі ризики в разі неврахування суспільних інтересів, незадоволення, не своєчасного реагування на потреби мешканців громад, запитів бізнесу та ОГС, порушення визначених у Конституції України їх законних прав й свобод.

Тому найперший серед ризиків – це втрата довіри з боку громадян, адже незалежно від того, хто надає ПП – у кінцевому рахунку саме ОМС відповідальні й асоціюються в громадян відповідальними за якість їх життя в громаді.

Крім того, якщо на початку повномасштабної збройної агресії рф проти України мешканці ТГ в зоні військових ризиків та поблизу лінії фронту просто виїжджали в більш безпечні громади, то вже згодом ВПО керувалися принципом обирати для проживання чи релокації бізнесу ті ТГ, в яких найбільш розвинена інфраструктура, а ОМС здатні оперативно реагувати на вирішення їх проблем, тому з цієї точки зору, низька якість ПП може вплинути і на втрату людського капіталу та фінансових ресурсів для ТГ.

«Демографічна статистика демонструє, що приймаючі громади повинні бути готовими до інтеграції ВПО і на постійне, і довгострокове, і на короткострокове проживання. Оцінюючи наміри та можливості ВПО щодо їх інтеграції в приймаючих громадах, актуалізується питання ефективності зобов'язань, повноважень і можливостей ОМС» [114, с. 248].

Доповнючи дане твердження к.ю.н. Є.В. Мінакової, та аналізуючи досліджувану нами проблематику забезпечення якості ПП через призму конфлікт-сенситивності, можемо припустити, що запорукою зменшення конфліктних ситуацій поміж представниками ОМС та мешанцями громади, у тому числі ВПО, слугуватиме належно побудована інфраструктура ПП, рівень сервісу наданих послуг, їх якість й доступність, що напряму пов'язане з відношення ПОМС до здійснення своїх щоденних обов'язків. Чим краще

якість роботи ОМС, тим більш задоволеними будуть споживачі ПП, тим вищим і показник довіри буде до ОМС.

Загалом у системі публічного управління поняття «довіра» науковці найбільше співвідносять з дефініціями «соціального капіталу» та т.зв. «м'якої інфраструктури» [71, с. 59].

В одному з довоєнних соціологічних досліджень було зафіксовано «зростання довіри саме до місцевих інститутів» (у більшій мірі, ніж до центральної влади) й що там, «де запит на участь у роботі місцевої влади вищий, ставлення до демократичної системи врядування та євроінтеграційні настрої також на високому рівні» [34, с. 6-7].

З огляду це переконані, що існує пряма залежність, яка проявляється таким чином:

чим більше рівень довіри до влади (у даному випадку на рівні громади – це голова ТГ та відповідного рівня рада і її представники), тим більше зацікавленість брати участь у житті громади в самих її мешканцях (мова не лише про громадський сектор).

У цьому контексті підтримуємо тезу А. Ткачука та М. Дацишина, які розглядають поняття «соціальний капітал спільноти» як потенційний внутрішній ресурс ТГ, здатність «членів громади – гуртом та індивідуально – за рахунок своїх знань, навичок та взаємодії робити внесок у розвиток громади» [34, с. 6-7].

З іншого боку, самі громадяни, бізнес та ОГС, що проживають і зареєстровані на території певної громади, мають бути найперше зацікавлені та максимально долучені до конкретних практичних кроків (розробка стратегій, планів, громадських слухань, електронних петицій, ін.) стосовно сприяння розвитку власного ареалу проживання. Власне це і про свідомість і про власну міру відповідальності кожного члена громади.

Однак, на практиці у площині взаємовідносин «ОМС – жителі громади» дана співпраця потребує значного покращення задля підвищення добробуту жителів територіальних громад.

У той же час у Концепції розвитку законодавства про державну службу [170] зустрічаємо частково пояснення, чому ПП (у даному документі згадка про управлінські) можуть бути низької якості: «невідповідність професійного рівня», «відсутність чітко регламентованих адміністративних процедур та національних стандартів».

В сучасних реаліях пріоритетність забезпечення якості й доступності ПП в ТГ поступово змінює вимоги до управлінських кадрів, підвищує значимість творчого підходу у процесах прийняття УР в ОМС. Проте, ситуація склалася таким чином, що до переходу повноважень на рівень ОТГ певні функції у сфері надання публічних послуг (житлово-комунальних, адміністративних, соціальних) здійснювали органи виконавчої влади на рівні районних державних адміністрацій.

Фактично, перехід ряду функцій відбувався без відповідної підготовки фахівців, які будуть відповідати за виконання покладених на них завдань.

І хоча етап добровільного об’єднання ТГ завершився, деякі питання залишилися відкритими. Адже і сьогодні можна говорити про відсутність персоналу належного рівня професійної підготовки у питаннях якості ПП, вмотивованості, відкритості до інновацій, бажання вдосконалювати свої навички і вміння.

Особливо відчутна нестача спеціалістів у сільських ТГ, де на рівні сіл і селищ гостро стоїть проблема внутрішньої міграції, зокрема відтік молодих кадрів із сіл до економічно розвинених міст й громад або закордон (що отримало додаткове загострення в умовах воєнного стану в Україні). У зв’язку з цим, питання розвитку кадрового потенціалу і забезпечення професійними кадрами на рівні ТГ є надзвичайно важливим.

Процес продукування ідей, спрямований на ЗЯПП в ТГ, вимагає, у першу чергу, сучасних знань і навичок для прийняття своєчасних та виважених рішень в індетермінованих умовах (невизначеності). По-друге, розуміння посадовими особами того, що задоволеність якістю послуг в громаді корелює

з довірою до органів влади. Тому дане питання має першочергове значення не тільки для жителів громади.

Якісно надані послуги впливають, в кінцевому рахунку, на підвищення рівня довіри до місцевої влади з боку населення – дана теза неодноразово прослідковується у нашому дослідженні та вважаємо цей постулат доволі важливим не в контексті ідеалізовано змальованих відносин між владою та мешканцями громади, а скоріше, про чітко вибудовані вертикально-горизонтальні та горизонтальні взаємозв'язки для покращення умов життя в громаді через забезпечення якості ПП.

Переконані, що не менш важливим на рівні ТГ є те, щоб уникати стратегічної «короткозорості» в управлінні якістю ПП, зосереджуючи увагу органів місцевої влади на різних аспектах вдосконалення якості ПП, включення творчих ідей, підходів та методів до цього вдосконалення.

Попри усвідомлення важливості окресленого причинно-наслідкового зв'язку, основною проблемою в ТГ залишається відсутність кваліфікованих кадрів (в контексті проблематики дослідження – таких, що спеціалізуються на питаннях ЗЯПП).

Зі свого боку дослідниця Л.В. Литвинова вказує на формування в Україні соціально-орієнтованого публічного службовця, відповідального «за власні дії чи бездіяльність» [79, с. 28] та «за прийняття рішень, особистісний та професійний розвиток, виховання почуття приналежності до спільноти» [213, с. 153]. За такої парадигми питання ЗЯПП актуалізуються, як на рівні державних службовців, так і для ПОМС.

В умовах сучасних викликів варто приділяти кадровим аспектам значну увагу: від професійної підготовки, навчання, перекваліфікації персоналу до впровадження ефективної системи заохочень чи покарань (штрафів) за неякісно надану послугу громадянам та врахування такого компоненту як стресостійкість.

Погоджуємося із твердженням, що «стресостійкість розглядається в контексті індивідуальної здатності організму зберігати нормальну

працездатність, зберігати необхідний ступінь адаптації до впливу екстремальних факторів середовища і професійної діяльності, як збереження здатності до соціальної адаптації, збереження значущих міжособистісних зв'язків, забезпечення успішної самореалізації, досягнення життєвих цілей, збереження адаптивного потенціалу працездатності, збереження здоров'я» [95].

Вважаємо, що врахування компоненти стресостійкості дозволяє, з одного боку, вибудувати ефективну систему управління якістю ПП в ТГ, з іншого боку, здійснити покращення саме у кадровому забезпеченні. У контексті дослідження, для організаційних чи інституційних покращень необхідно розвивати стресостійкість разом з іншими навичками і компетенціями у працівників, надавачів всіх ПП: від житлово-комунальних до соціальних.

Переконані, що розуміння ролі та значення компоненти стресостійкості в ході реалізації кадрового механізму забезпечення якості ПП в ТГ дасть можливість нівелювати окремі виклики щодо ефективності системи управління якістю ПП на рівні ТГ.

На рівні ТГ сьогодні недостатньо забезпечити доступність ПП для жителів, потрібно зробити ці послуги якісними. При цьому врахувати, що параметр «задоволеність якістю» є суб'єктивним для отримувача послуги (зокрема через людський фактор).

У процесі підготовки управлінських кадрів, які координуватимуть питання забезпечення якості ПП в ТГ, варто наголосити на необхідності планувати, прогнозувати та використовувати інші ефективні інструменти, підходи й методи управління.

Водночас це формує бачення, що ЗЯПП серед інших напрямів професійної підготовки ПОМС є вкрай важливим. Мова йде, безумовно, і про професійне навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, оволодіння новими навиками та компетенціями, постійне самовдосконалення ПОМС та формування професійної спроможності.

У розрізі теми дослідження вважаємо, що практико-орієнтований та клієнто-орієнтований підхід до навчання персоналу, задіяного до роботу в системі надання ПП та забезпечення їх якості, дозволять вирішити ряд питань в ТГ (рис. 2.2.4):

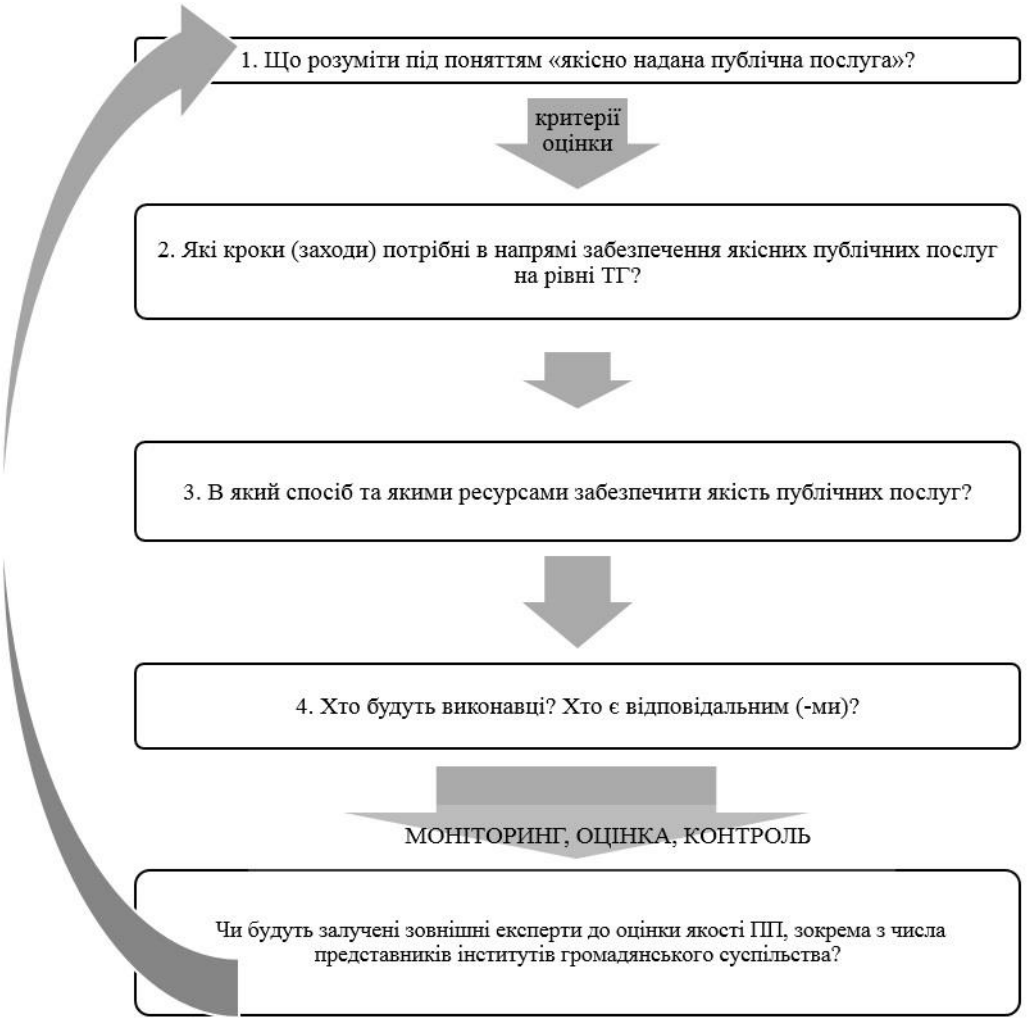


Рис. 2.2.4. Практико-орієнтований підхід до розуміння процесу ЗЯПП В ТГ суб'єктами, задіяними до надання ПП та забезпечення їх якості (розроблено автором)

З одного боку, пошук відповідей на ці та інші питання дуже схожий до класичного планування. З іншого, підкреслимо, що питання кадрової складової у ЗЯПП в ТГ потрібно піднімати на тільки на локальному рівні, але й на національному рівні, оскільки це безпосередньо впливає на успішність функціонування ТГ, спроможність, ефективність та резильєнтність громади. Останнє вимагає також необхідності урахування сучасних тенденцій, новітніх

викликів та запровадження передових ІТ-технологій та кращих міжнародних практик у сфері ЗЯПП на локальному рівні.

З нашої точки зору, якість ПП є в числі показників, що показує, наскільки ефективна ТГ на певному етапі свого розвитку. З огляду на це, перед ТГ сьогодні постає ключове завдання забезпечити через ефективні управлінські рішення подальший розвиток, що безпосередньо залежить від якості наданих громаді публічних послуг. Передусім, для цього потрібен штат професійних кадрів, обізнаних не тільки у фінансовій чи правовій сфері, але й у питаннях управління людськими ресурсами та управління якістю публічних послуг.

Погоджуємося, що невизначеності при розробці управлінських рішень ПОМС виникають в тому числі через недостатню професійну підготовку кадрового складу апарату управління, невідповідність рішення об'єктивним очікуванням територіальної громади [123, с. 155].

У даному випадку ТГ виступає як об'єкт управління.

Доцільно розглянути, що серед основних меседжів у засобах масової інформації часто можна зустріти, що реформи останніх років, зокрема децентралізації в Україні, сприяли покращенню якості ПП, у першу чергу, для громадян та бізнесу й дозволили знизити рівень такого складного соціального явища як корупція, що уповільнює хід реформ, знижує інвестиційний клімат і негативно позначається на розвитку економіки.

Поряд з цим, корупційні діяння ПОМС вважаємо результатом сформованої системи цінностей та орієнтирів, пріоритетів, моралі й етичних принципів, якими керуються у професійній діяльності.

Зміна управлінської парадигми в Україні, на наш погляд, потребує зміни підходів до професійного навчання в органах публічної влади та особливої увага суспільства до якості публічних послуг, що надають ОМС категоріям громадян.

Переконані, що наявність контролю з боку мешканців територіальної громади, підвищення організаційної та інституційної спроможності ТГ, переведення більшості послуг в електронний формат, зміна філософії серед

ПОМС стосовно забезпечення якості публічних послуг, знання своїх прав і обов'язків серед самих громадян сприятимуть змінам у цій сфері в Україні.

В Україні інструмент співпраці між громадянським суспільством та ОМС потребує покращення, фінансового забезпечення по окремих видах ПП, зокрема СП, та організаційної підтримки щодо забезпечення їх якості в ТГ.

На практиці часто ТГ відчувають брак сучасних знань, професійних кадрів, ресурсів, відповідної інфраструктури, інноваційних підходів та застосування цифрових технологій в роботі ПОМС для ЗЯПП.

На нашу думку, визначення основних напрямів розвитку територій, вміння ефективно використати фінансові кошти ТГ та раціонально управляти наявними ресурсами села (селища, міста), показує, чи спроможна ТГ повноцінно виконувати свої функції, задовольняти потреби громадян та відповідно забезпечувати достатній рівень життя його мешканців.

Пріоритетність питань ЗЯПП в розвитку територіальних громад, на нашу думку, поступово змінить вимоги до управлінських кадрів, підвищить значимість творчого та професіонального в осіб, які мають приймати управлінські рішення в індетермінованих умовах (невизначеності).

2.3 Основні проблеми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні у довоєнний та воєнний періоди

Забезпечення якості та доступності ПП було закладено у пріоритети кожної громади та узгоджувалося із ключовими ідеями Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленій у 2014 році. Водночас «функціонування ОМС самоврядування у більшості ТГ не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню ОМС,

утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних послуг [185].

Важливо наголосити, що і через 10 років перед ОМС стоять фактично ті ж самі задачі – не просто надання ПП в громаді (не це, на нашу думку, є кінцевою метою), а вирішення проблем людини, задоволення його потреб і запитів у вигляді, безперечно, певної послуги відповідної якості. У цьому контексті часто можна побачити в наукових розвідках формулювання «суспільні блага» - користь.

Мова, у першу чергу, про користь, яку отримує в даний момент часу фізична чи юридична особа, оцінюючи сама при цьому наскільки якісною є ПП через власне сприйняття (відчуття) щодо задоволення чи незадоволення свого конкретного запиту, інтересу.

Зрештою це досить складні взаємини між ОМС чи іншими суб'єктами надання ПП та мешканцями ТГ, які потребують існування певних правил, дієвих алгоритмів надання ПП за прозорою процедурою, зрозумілою, у першу чергу, для мешканців ТГ, а не суб'єктів надання (т.зв. надавачів послуг).

Незважаючи на принципи людиноцентризму та відкритості в роботі ОМС, що декларуються довгий час в Україні, часто споживачі ПП, особливо в сільських місцевостях, відчувають себе прохачами послуг, а не «бажаними клієнтами»; плюс не завжди оперативно можуть отримати реальну поміч у вирішенні свого питання (отримання певної послуги); або ж якість наданої послуги не повної мірою відповідає замовленням членів громади, їх очікуванням.

Так, з допису на офіційній сторінці Фейсбук ГО «Громадського холдингу «Група вливу» відомо, що «переселенці наразі скаржаться на те, що у ЦНАПах або органах соціального захисту населення відмовляються приймати заяви [на отримання довідки про взяття на облік ВПО] та переадресовують до іншої структури.

Існують приклади, коли в різних районах одного міста ці довідки видаються одночасно органом соцзахисту і ЦНАПом, або тільки одним зі згаданих суб'єктів» [230]. І таких прикладів багато.

Кожен окремий випадок потребує уважного розгляду та реагування не лише на місцевому (локальному рівні), але конкретно по цій ситуації варто «забезпечити прийом заяв на отримання послуг ВПО широким переліком органів (органом соцзахисту, уповноваженими особами виконавчого органу місцевої ради, ЦНАП) з подальшим узгодженням положень визначених чинним законодавством» [230] зокрема, з положеннями постанови Кабінету Міністрів України «Про облік внутрішньо переміщених осіб» від 01 жовтня 2014 року № 509 [176].

Більш того попри очевидні переваги процесів децентралізації та цифровізації в Україні, у тому числі на рівні ТГ, це досі не забезпечило 100% надання якісних ПП на всій території України.

Двоетапний експрес-аналіз 30 офіційних веб-сайтів територіальних громад Київської, Дніпропетровської, Одеської, Полтавської, Хмельницької, Харківської областей, проведений у довоєнний і воєнний час (листопад 2021 – грудень 2021 рр. та червень 2023 – липень 2023 рр. (див. Додаток) засвідчує:

по-перше, що ОМС на практиці не проводять (або не висвітлюють на своїх інформаційних порталах, сайтах, Фейсбук-сторінках) результати оцінки впливу прийнятих ними рішень у сфері ПП, а також по інших основних напрямах діяльності;

по-друге, якщо і проводяться опитування щодо якості ПП, у більшості випадків – це відбувається в ЦНАПах, які працюють в громадах;

по-третє, складно ідентифікувати через відкриту інформацію, що міститься на веб-сайтах ОМС, перелік конкретних програм та заходів, що покликані сприяти ЗЯПП в громадах, таким чином не зрозуміло, які інструменти і методи роботу в цьому напрямі на рівні окремих ТГ (взятих для аналізу).

Тим не менш вибірка експрес-дослідження не може вважатися репрезентативною, бо складає усього 30 веб-сайтів, аналіз яких відбувався в різний період часу, однак суттєво не змінив ситуацію, щоб ствердно говорити, що така ситуація в усіх ТГ в Україні (сьогодні їх кількість близько 1470).

Висновок такий, що в умовах обмежених ресурсів, навіть фінансово забезпечені, на перший погляд, громади (чиї сайти зазначені в експрес-аналізі), не проводять на постійній основі збір даних (моніторинг) проблем, що заважає/перешкоджає їм надавати якісні ПП в громадах.

Вбачаємо у цьому важливу проблему, оскільки одна справа – декларування політичними лідерами і місцевими депутатами ціннісних аспектів служіння жителям громад як обов'язкових складників сервісизації діяльності ОМС, інша – наскільки ці аксіологічні (ціннісні) постулати відповідають дійсності – тобто закріплені у цих ТГ у вигляді положень, прописані в статуті ТГ, планах розвитку (просторового, стратегічних планів), регламентів надання ПП й забезпечення їх якості, стандартів якості чи комплексних систем менеджменту якості (типу ISO, ін.).

Також в межах дослідження нами було сформовано пул експертів, серед яких проведене двоетапне опитування щодо змісту проблем забезпечення якості ПП в ТГ в умовах цифровізації та сучасних реформ.

До групи експертів відібрано 15 осіб з досвідом роботи в органах публічної влади, науковців, політиків, громадських діячів.

Спілкування відбувалося в режимі онлайн та допомогло виявити експертні думки про ключові проблеми на рівні ТГ у сфері ПП у довоєнний та воєнний період.

Отже, серед важливих завдань дослідження бууло з'ясувати серед експертів, які ж послуги вони асоціюють з публічними послугами – 15 з 15 обрали адміністративні послуги як невід'ємна складова публічних послуг, та послуги, що асоціюються з ОМС.

12 з 15 експертів обрали соціальні послуги у складі публічних, звертаючи увагу, що варто вирізняти адміністративні послуги соціального характеру.

І 9 з 15 експертів до числа ПП віднесли житлово-комунальні послуги.

Таким чином було сформовано ТОП-3 послуги, що точно асоціюються в експертів з поняттям «публічні послуги» (рис. 2.3.1).

Рис. 2.3.1. Структура публічних послуг на думку експертного середовища

Аналізуючи сучасний етап розвиток системи надання АП в ТГ у складі публічних послуг експертам було запропоновано підтримати або озвучити свою критичні зауваження стосовно процесів ЗЯПП в громадах у довоєнний та воєнний час.

В розрізі адміністративних послуг ситуація визначена така:

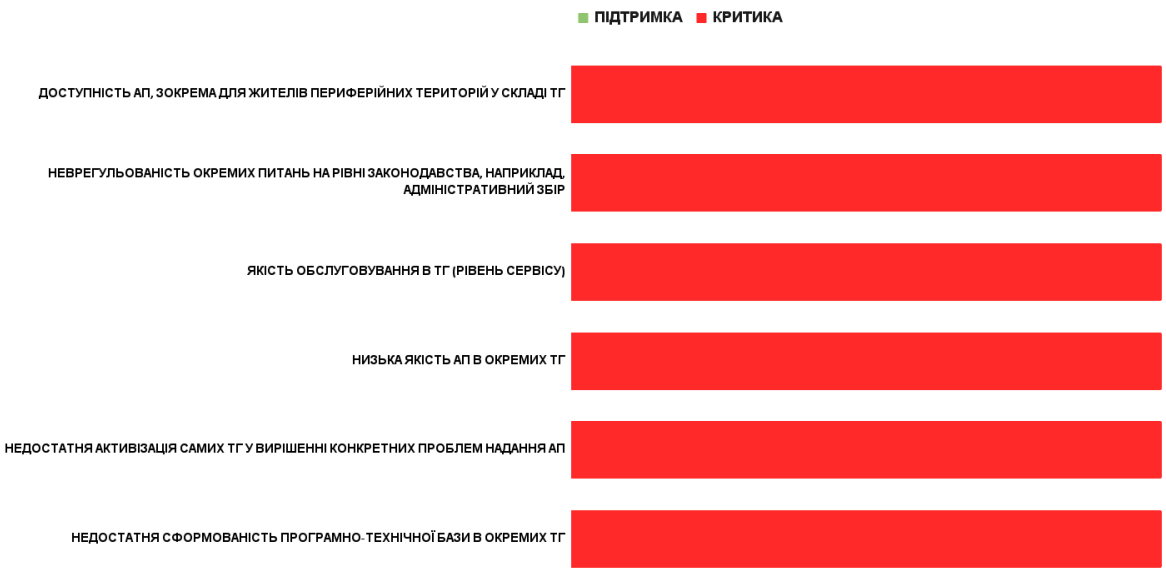


Рис. 2.3.2. Найбільші проблеми та напрацювання у сфері надання ПП (АП) та забезпеченні їх якості в ТГ (сформульовані самими експертами)

Таблиця 2.3.1

Список проблем в системі надання АП та забезпечення їх якості в ТГ

(сформульовані в межах обговорення в експертному середовищі)

	Підвид основних публічних послуг за сферою надання	Ключові проблеми на рівні територіальних громад	
		до війни в Україні	під час війни в Україні
	Адміністративні	Відсутність чіткого розуміння розподілу функцій між РДА і ТГ Доступність послуг. Якість цифрових послуг Якість обслуговування Доступність для жителів периферійних територій Збереження міжпоселенської асиметрії соціального розвитку, особливо за рівнем доступу до соціальних благ та послуг Неврегульованість окремих питань на рівні законодавства, наприклад, адміністративний збір Неузгодженість графіків роботи суб'єктів надання адміністративних послуг з графіком роботи ЦНАП Недостатня кількість годин для надання консультацій заявникам суб'єктами надання адміністративних послуг Недостатня сформованість Програмно-Технічної Бази для передачі інформації (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв'язку) між органами влади в електронному вигляді Відсутність окремих приміщень для розміщення ЦНАП	Доступність та реалізованість послуг в умовах ведення бойових дій та щодо тимчасово-переміщених осіб (ТПО). Питання щодо особливостей послуг для військовослужбовців. Недостатня активізація самих ТГ у вирішенні конкретних проблем надання АП Неврегульованість окремих питань на рівні законодавства, наприклад, адміністративний збір ТГ, які були окупованими зруйновані будівлі, відсутність матеріально-технічної бази, кадрів. Проєкт закону про адміністративний збір -відсутність доступів до реєстрів у зв'язку з обслуговуванням ВПО (доступ до інформації щодо задекларованого місця проживання за межами м. Києва) Неврегульованість процесу отримання заявниками електронних послуг самостійно; Неготовність громадян використовувати е-послуги: недостатня проінформованість мешканців громад у набутті потрібних знань, формуванні вмінь і розвитку навичок користування електронними послугами, відсутність технічного забезпечення

Серед основних проблем, визначених в якості основних на даному етапі еволюційного розвитку системи забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах:

потреба осучаснення окремих підходів, форм та методи надання публічних послуг в ТГ;

недостатній рівень взаємодії (конструктивного діалогу між владою і громадянами);

низький рівень цифровізації та автоматизації ПП (надмірні обсяги документів звичайного паперового формату, що впливає на збільшення часу на надання ПП громадянам, застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);

брак фінансових реурсів для підвищення рівня обслуговування мешканців громади;

відсутність діалогу та партнерських взаємин ОМС та мешканців громади, що негативно впливає на процес ЗЯПП;

брак стимулів ПОМС до розвитку й вдосконалення вмінь та навичок щодо забезпечення якості ПП в ТГ.

Ситуація щодо інших проблем у сфері ПП (зокрема в розрізі ЖКП, СП, інших послуг) на думку експертів наведена у Додатку.

Висновки до Розділу 2

Виявлено основні етапи становлення інституту публічних послуг з моменту проголошення Незалежності України й до сьогодні та розкрито зміст п’яти еволюційних етапів формування нормативно-правового поля у сфері публічних послуг в контексті побудови сервісно-орієнтованої держави та в умовах цифровізації (початковий етап, системоуторення, етап зрушення, реформування і трансформування).

Наголошено, що в Україні достатньо сформоване нормативно-правове поле, що дозволяє на рівні територіальних громад запроваджувати системи

надання публічних (адміністративних) послуг та забезпечення їх якості, однак окремі моменти потребують законодавчого врегулювання. До таких питань зокрема серед яких: щодо перегляду адміністративного збору, прийняття окремих законодавчих актів в частині обов'язкового залучення громадськості до роботи ОМС, у тому числі в частині ЗЯПП, стандартизації всього комплексу публічних послуг, систематизації НПА в єдину нормативну базу, доступну для користування ОМС та зрозумілу для споживачів ПП.

Відсутність чи недостатнє фінансування системно важливої функції ОМС з надання ПП впливає на обслуговування громадян, можливість вчасно надавати певні послуги та забезпечувати їх якість. Зазначено, що жоден механізм не дасть потрібного результату щодо ЗЯПП, якщо на рівні конкретної ТГ не встановлено зворотного зв'язку між владою та громадянами.

Визначено, що розробка і реалізація місцевої політики у сфері забезпечення якості публічних послуг залежить від зміцнення кадрової основи, наближення до громадян рівня прийняття рішень та публічних послуг, які стосуються та максимально враховують їх інтереси. Важливою ланкою у забезпеченні підвищення ефективності місцевого самоврядування можна визначити розвиток системи фінансового контролю, контролю громади за діяльністю обраних нею органів і посадових осіб, що сприятиме удосконаленню їх діяльності.

До внутрішніх чинників (детермінант) забезпечення якості публічних послуг віднесено – кадрове забезпечення, організаційну діяльність (структуру управління) ОМС, потреби та інтереси громади, матеріально-технічна базу наявну в ОМС для надання публічних (адміністративних) послуг, рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Підкреслено виняткову важливість наближення ПП (не тільки адміністративних) до рівня, на якому надані послуги будуть максимальної якості для постійного населення та ВПО в громадах.

Серед основних проблем системи надання ПП та забезпечення їх якості: потреба осучаснення окремих підходів, форм та методів надання публічних (адміністративних) послуг в громадах; недостатній рівень взаємодії (конструктивного діалогу між владою і громадянами); низький рівень цифровізації та автоматизації ПП в сільських/селищних ТГ; недостатнє фінансування процесів забезпечення якості публічних послуг та брак фінансових ресурсів для підвищення рівня обслуговування; брак стимулів ПОМС до розвитку й вдосконалення вмінь та навичок щодо забезпечення якості публічних послуг в громадах, цифрова нерівність громад та інші диспропорції цифрового та інших аспектів розвитку територій.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ (АДМІНІСТРАТИВНИХ) ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Зарубіжний досвід забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг та можливість імплементації кращих практик в територіальних громадах України

Досвід країн, які приєдналися до складу ЄС доводить, що важлим етапом на шляху євроінтеграції є адаптування національного законодавства до норм і положень законодавства ЄС, в тому числі з питань надання публічних послуг, «комплексного розвитку електронного урядування відповідно до європейських вимог» [186].

З одного боку, має відбуватися збалансування, приведення нормативно-правових актів у відповідність до чинних орієнтирів, визнаних європейською спільнотою, у тому числі у сфері публічних послуг. З іншого боку, мова йде про потребу використати кращі міжнародні практики у сфері надання ПП та ЕПП, з тим, щоб отримати істотні переваги від використання ІТ-технологій, застосування маркетингових та передових бізнес-підходів у сфері публічного управління, в числі яких: визначення портрету споживача (англ. buyer persona), сегментація клієнтів, ін.

Ключовий меседж останніх років, який просувається на міжнародних та європейських форумах, що головне завдання органів публічної влади полягає у наданні якісних публічних послуг та оперативному реагуванні державної та регіональної політики на запити суспільства, у тому числі із застосування цифрових технологій.

Комітет Міністрів Ради Європи (англ. The Committee of Ministers of the Council of Europe) в одному з рекомендаційних документів (E-governance, 2004) висловив позицію, щодо користі, потенціалу, закладеного в ініціативах електронного урядування для покращення відносин між органами публічної

влади та іншими зацікавленими ОГС, підвищення якості ПП та ефективності ОПВ [252, с. 5].

Принцип субсидіарності, як основоположний в організації системи місцевого самоврядування у країнах Європи та в Україні, сприяв забезпеченню доступу до базових публічних послуг (ПП) та дав можливість ОМС «служити потребам та інтересам громадян» [233].

Підтримуємо твердження щодо взаємної відповідальності ОПВ та громадянина, що у правовій державі зобов'язується «дотримуватися законів, а держава - якісно надавати послуги» [76, с. 50].

Окремі положення Європейської Хартії місцевого самоврядування [61] про роль і значення ОМС знайшли логічне продовження в однойменному законі [172]. Крім того, той факт, що «на місцевий рівень були віддані послуги, більш наближені до кінцевого споживача» [61], на нашу думку, неябияк сприяв актуалізації питань дієвості та ефективності ОМС, продуктивності взаємин між суб'єктами системи надання ПП, формування сервісу в громадах, цифровізації ПП, та забезпечення доступних та якісних ПП для мешканців ТГ.

На сучасному етапі розвитку України як соціально-орієнтованої сервісної держави одними з ключових питань, що потребують імплементації кращих вітчизняних та міжнародних напрацювань в практичну площину, є питання щодо пошуків інноваційних підходів до ЗЯПП в ТГ.

Якщо держава в особі органів державної влади вважає, що державний/муніципальний сектор виконує послуги не якісно або вони не є в повній мірі доступними для певних категорій громадян (осіб з інвалідністю чи літніх людей), то такі послуги передають (делегують) місцеві органи влади конкретним ОГС. Приміром, у Німеччині ОГС надають «до 60% СП за рахунок бюджетних коштів» [14] та при цьому «до 70% соціальних послуг (СП) надаються саме громадським сектором» [4].

Розвиток демократичного врядування можливий «на основі системного підходу, завдяки використанню принципів самоорганізації, нелінійності, комплементарності (взаємодоповнюваності), децентралізації» [223].

Тож серед форматів і напрямів роботи з дотриманням вищезгаданого принципу самоорганізації, на нашу думку, ідеально, коли певні, приміром, профільні ОГС (екологічні, будівельні, антикорупційні, що спеціалізуються на наданні певного виду соціальних послуг) беруть на себе відповідальність за ефективне вирішення певних питань щодо інноваційного сталого розвитку територій.

Про певні успіхи та напрацювання у напрямі удосконалення підходів до управління якістю ПП, свідчить історія розвитку демократичних держав світу, як Великобританія, Естонія, Німеччина, Канада, Польща, та концептуальні підходи (принципи), закладені в системи надання публічних (адміністративних) послуг та забезпечення їх якості в цих країнах (рис. 3.1.1).

Рис. 3.1.1 Концептуальні підходи та принципи в системах надання публічних (адміністративних) послуг та забезпечення їх якості на прикладі країн ЄС (побудовано автором за [242, 245-246, 281, 282])

Так чи інакше, запропоновані принципи вказують, що в країнах ЄС, пріоритетними є питання забезпечення ефективності (якості) публічних послуг, що означає «надання послуг максимальній кількості споживачів за оптимальний час з використанням мінімальних коштів». О.М. Буханевич стверджує, що «країни ЄС в рамках сервісної концепції активно оперують поняттями публічних послуг, не живаючи при цьому поняття «адміністративних». До публічних віднесено зокрема послуги, за надання котрих несуть відповідальність ОПВ та які надаються публічним сектором (освітні, комунальні, соціальні) [21, с. 120-122].

Ще одним цікавим інструментом є Договір щодо рівня якості послуг (англ. Level of Service Agreement) або «Домовленість, що визначає спосіб, у який власники, менеджери, споживачі та інші зацікавлені сторони хочуть, щоб підприємство з використанням своїх активів надавало послуги в тривалій перспективі» [94, с. 291].

Рис. 3.1.1а Напрямок дій в контексті підготовки Домовленості щодо рівня якості послуг (побудовано автором за [94, с. 291-292])

Досвід Великобританії

Варто відзначити, що Великобританію часто наводять в якості прикладу країни, в якій на рівні органів державної влади та ОМС вже тривалий період часу пропагуються сервісні ідеї, цифрові трансформації та заради потреб населення відбуваються процеси законодавчого регулювання (вдосконалення) системи надання ПП (укладання т.зв. Білих книг розвитку галузі/напряму, Хартія прав громадян). З цікавого - у Великій Британії використовують інструмент торгів місцевої влади та приватного сектору за право надання окремого виду (підвиду) ПП.

Посада «public services ombudsman» - омбудсмена для захисту прав громадян від порушень з боку органів публічної влади у процесі надання послуг) (https://www.ombudsman.wales) показує наскільки важливим на рівні уряду є питання клієнтоорієнтованості [270].

«З концептуальної точки зору спроможна, «розумна» територіальна громада, за визначенням Інституту стандартів Великої Британії (British Standard Institution), розглядається як «ефективна інтеграція фізичних, цифрових та людських систем у штучно створеному середовищі для забезпечення громадянам стійкого та благополучного майбутнього» [121, с. 11].

Проекцію зазначених мотивів, якими керуються органи влади, пропонуємо перенести на базовий рівень місцевого самоврядування в Україні, адже зацікавленість надавати якісні послуги мешканцям громад, тим самим створивши привабливе життєве середовище, ще впроваджуються на території України і на практиці сервісні принципи роботи не є сталими для всіх без виключення ТГ України. Більш того в умовах ведення війни, постраждалі ТГ вимушені знизити планку і вже в цих громадах ОМС намагаються задовольнити базові потреби й запити населення і переконані, що в такій ситуації про якість ПП не йдеться.

Досвід Канади

Досвід цієї країни переконливо свідчить, що на достатньо високому професійному рівні працює система надання ПП та забезпечення їх якості. Прихильник застосування бізнесових підходів і перенесення їх у сферу публічних послуг, відомий дослідник К. Худ при описі доктринальних компонентів «нового публічного менеджменту» наголошував на необхідності скорочення прямих витрат, дотримання більшої дисципліни, отримання користі від використання ресурсів з меншими втратами [257].

Чимало реформ та цифрових трансформацій були проведені в Канаді фактично з цією ж метою – знизити основні видатки та покращити якість послуг. Підтердженням цьому є функціонал та зручність користування ключових вебпорталів публічних послуг Канади, один з яких дуже схожий на український портал «Дія» та має назву електронний вебпортал федеральної служби «Сервіс Канада» (Service Canada).

На ньому цілодобово можна переглядати різні послуги та звертатися онлайн за вирішенням будь-якого свопго питання. До найбільш затребуваних серед канадійців є зокрема програми соціального та пенсійного захисту літніх людей, безробітних, видача свідоцтв про народження, різні реєстрації для бізнесу (рис. 3.1.2).

Рис. 3.1.2 ТОП-10 публічних послуг, за якими найбільше звертаються громадяни Канади [271].

Приклад «Service Canada» можна розглянути в якості успішних зарубіжних практик, подібні сервіси та новації у сфері ПП Канади створюються і владою провінцій (приміром, в Онтаріо), де пропонуються «послуги вищої якості», що «лише підтверджує позицію, чим ближче надавач послуги до споживача, тим швидше і якісніше він надає послуги» [217].

Позитивний досвід Канади, одного з лідерів «електронного урядування», країни, що має «одну з найбільш ефективних моделей державного управління» [204, с. 11], свідчить, що до 90% послуг надано через електронні сервіси (та/чи кол-центри/call-center), в тому числі на місцевому рівні (через муніципалітети). Втім, надання послуг через електронні засоби зв`язку доповнює, а не замінює інші засоби комунікації.

У Канаді також є позитивний досвід щодо стандартизації ПП, зокрема з розділенням правил і стандартів для внутрішнього і зовнішнього користування: «розроблено «Цілі з надання послуг» для внутрішнього користування на рівні міністерств з метою контролю за роботою щодо покращення рівня обслуговування та підвищення рівня задоволеності громадян, а також «Стандарти надання послуг» для зовнішнього користування – у формі «Хартій надання послуг», що дозволяє досягти успіху у сфері оцінювання якості послуг» [44].

Досвід Польщі

Аналіз робіт [42; 54] засвідчує, що в контексті побудови ефективних процесів цифровізації в багатьох гмінах Польщі відбулося оцифрування послуг, зменшення контактів та мінімум паперів між надавачами та споживачами ПП (з метою зниження потенційних корупційних ризиків, загальнодоступності послуг, у тому числі цифрової), застосування в роботі дієвих систем управління якістю, «розробка ефективних механізмів управління інформаційними потоками», єдиний офіс для громадян (WOM), оцінка самих послуг споживачами і надавачами послуг – характерні риси у сфері ПП Польщі, починаючи з 2011 року.

Доволі цікавим в плані досвіду для ТГ України є те, як і в Німеччині, що значний відсоток публічних (соціальних) послуг, який віддають на рівень громадських організацій чи приватного бізнесу. Одним з основних завдань місцевого самоврядування Польщі визначено забезпечення процесу надання послуг ТГ, з найбільш затребуваних – послуги енергозабезпечення, транспортних перевезень, водопостачання, водовідведення, утримання доріг; соціальна допомога, навчання, охорона здоров'я; адміністративні. Отже, мова фактично йде про соціальні, комунальні та адміністративні послуги, які надаються в польських громадах, і в структурі наданих публічних послуг займають високе місце, за аналогією з Україною, про що свідчать дані опитаних експертів (див. р. 2.3).

Досвід країн Балтії

Якщо аналізувати досвід зокрема Латвії та Естонії, то більша половина послуг та операцій з надання публічних (адміністративних) послуг в зазначених країнах є цифровізованими. Серед переваг – налагоджений е-документообіг в ОМС, стабільність (сталість) процесів всередині структур у сфері публічних послуг. Наприклад, в Центрах громад, аналог вітчизняних ЦНАПів, можливість надання послуг дистанційно організована на високому рівні. Крім того, якщо інституція має чисельні скарги на якість сервісу впродовж певного проміжку часу, цифрова екосистема порушує усталені взаємозв'язки і може дати збій, тому цифровий кодекс та правила організації внутрішніх процесів компній налагоджено на найвищому рівні, а питання, характерні для України з числа цифрової нерівності та диспропорцій в розвитку ТГ (навіть для маленьких за розміром територій Естонії чи Латвії), у місцевій владі цих країн відсутні.

Сервісні принципи роботи та підходи до надання послуг (спрощення, прозорості, відкритості, доступності, безпечності) не «декларативні» в цих країн, а «вмонтовані» в ціннісні орієнтири працівників, задіяних до процесів

надання і забезпечення якості послуг. Центри громад (та з відповідними наслідками (адміністративними),

«Серед очевидних переваг, приміром, побудови процесу ЗЯПП в Естонії є максимальна з боку органів місцевої влади «започаткувань активної частини населення. Забезпечується успішний розвиток економіки та високий рівень задоволеності населення… ID-картки, використання новітніх технологій, цифровий підпис» [26].

Досвід Фінляндії

У Фінляндії стратегія якості надання публічних (адміністративних) послуг містить в собі принципи та рекомендації, які можуть використовуватися з метою надання ефективних, більш клієнто-орієнтованих послуг. Оцінку якості АП пропонується здійснювати за такими групами критеріїв, як структура органу публічної влади, якість наданої АП, ступінь задоволеності споживача, економність та ефективність, результативність, персонал». У цьому контексті відзначимо, що у Фінляндії оцінку ПП здійснюють за такими групами критеріїв, як: менеджмент та персонал, процедури та структура органу, якість надання публічних послуг та задоволеність нею споживача, економність та ефективність, результативність процедури надання публічної послуги. При цьому враховуються не лише інтереси споживачів, але й публічні інтереси [198, с. 4].

Тож, можна говорити про те, що в країні створено сприятливе середовище для взаємодії, діалогу влади та громадськості, будь-які вдосконалення сфери послуг відбуваються через призму орієнтації на споживача; напрацьовані методики та «правила гри» щодо контролю з боку громадян за діяльністю місцевої влади по всіх напрямках, у першу чергу, стосовно надання публічних послуг.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення механізмів (інструментів) забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні в умовах цифровізації

Суспільні потреби, прагнення мешканців громади до участі в ефективному демократичному врядуванні й розвитку власної території проживання вже не можуть ігноруватися владою. Все це безпосередньо впливає на зміну цінностей і розуміння в ОМС важливості якісного зростання життя мешканців ТГ, що може відбуватися в тому числі через удосконалення інструментів забезпечення якості ПП в ТГ та інжиніринг/реінжиниринг якості послуг та/чи основних організаційно-управлінських процедур, пов'язаних з наданням ПП та забезпеченням їх якості.

Проте на шляху становлення ефективної системи надання ПП та забезпечення їх якості можуть виникати додаткові ризики – мова не тільки про суб'єктивність споживача ПП при оцінці її якості. Наша позиція полягає у тому, що існує значна кількість ризиків для безперебійної роботи, сталості організаційно-управлінських процедур і рішень в ЗЯПП, що потребує від ОМС та посадових осіб, що задіяні в цих процесах забезпечення якості,

До сучасного «інжинірингу якості» Т.В. Маматова зокрема відносить «систему економіки якості; збалансовану систему показників; теорію «організацій, що навчаються»; управління знаннями; теорію та практику управління змінами» [105].

З огляду на це, розглядаємо витрати на впровадження інноваційних рішень у ЗЯПП з позиції інвестицій у формування спроможної системи надання ПП та забезпеченя їх якості, зважаючи на можливі наслідки, наприклад, підвищення рівня довіри до ОМС, налагодження конструктивної взаємодії з членами громади, реалізація спільних з громадськістю проектів та ініціатив.

З нашої точки зору, якість і доступність ПП відображають певним чином задоволення мешканців ТГ від проживання на конкретній території. Це цілком

виправдано, адже молодь та економічно активне населення може переїжджати з однієї ТГ в іншу, більш привабливу для життя і працевлаштування, отримання якісних послуг, з розвиненою соціальною інфраструктурою. Очевидно, що якщо мова йде про сільські, селищні ТГ, то для них міграції такої категорії осіб може мати негативні наслідки в майбутньому, в першу чергу, економічні.

Однак, варто констатувати, що активніше вкладають кошти в інноваційні технології та сучасні системи якості представники бізнес-спільнот, а не ОМС (і до війни, і в умовах її ведення). Пояснення очевидно полягає у тому, що бізнес постійно знаходиться в ринкових умовах, де всі фірми, підприємства чи великі корпорації конкурують між собою (за прибуток, сферу впливу, збуту), тоді як для ТГ за відсутності єдиних національних стандартів якості ПП та відповідальності (адміністративної) за неналежне їх надання мешканцям громади, конкуренція відсутня. А пасивність жителів окремих громад та незалученість до ЗЯПП дає змогу ОМС залишати рівень надання ПП без змін.

У зв’язку з цим логічно, що в одних громадах якість ПП буде нижчою за різними параметрами, ніж в сусідніх ТГ, проте мешканці громади в силу своєї невибагливості чи інших причин, не озвучують невдоволення рівнем послуг, а значить не сприяють будь-яким змінам на цих територіях.

З огляду на це наголошуємо, що показник “якість публічних послуг” є одним з параметрів оцінки спроможності ТГ, поряд з її фінансовими досягненнями чи потенціалом до розвитку, інституційною спроможністю, здатністю виконувати основні функції, визначені в нормативно-правових документах щодо задоволення потреб, забезпечення якості життя членів громади, вміння ефективно використати фінансові кошти, забезпечувати якість ПП на рівні ТГ – все це, в кінцевому рахунку, показує, наскільки спроможна ТГ та в контексті можливих ризиків є резильєнтною.

З огляду на це питання збільшення продуктивності та ефективності ОМС в питаннях ЗЯПП в ТГ визначає фактично і вектор реформ та змін, потрібних

конкретній громаді в визначений проміжок часу. Мова про те, що на сьогодні можуть бути першочерговими, що варті особливої уваги надання одного виду послуг (в пріоритеті), а через певний проміжок часу – потреби і запити населення змінюються, що змінює і новий вектор спрямувань зусиль ОМС.

Зупинимося детальніше на інструментах ЗЯПП та напрямах їх удосконалення в умовах цифровізації та сучасних викликів (рис. 3.2.1):

Впровадження системи управління якістю (СУЯ) в роботу ОМС та систему надання ПП в ТГ.

Переконані, що впровадження ефективних СУЯ в систему надання ПП і в діяльність ОМС дасть значний поштовх до розвитку села, селища, міста, що входять до складу ТГ. Ефективних в розумінні, що з їх існуванням в ТГ буде відбуватися поступове скорочення видатків, які спрямовуються щомісячно на ЗЯПП в громадах, буде проводитися на постійній основі оцінка якості ПП з моніторингом, контролем та аналізом отриманих результатів/відхилень від норми (чи існуючих стандартів якості). Припускаємо, що і кількість скарг та невдоволень буде потроху зменшуватися, а значить рівень задоволеності замовників послуг, членів ТГ буде зростати.

У бізнесі давно застосовується концепція «тотального управління якістю (TQM), що «передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю») [67, с. 164].

Можна сказати, що основна мета цієї концепції – організувати всі процеси таким чином, щоб досягти максимальної ефективності (прибутку, соціального та іншого ефектів, і звичайно, покращити якість послуг, управління), оптимізувавши витратну частину на забезпечення якості цих послуг за рахунок контролю, підзвітності та поточної оцінки основних етапів.

На сьогоднішній день це успішно працює в Японії, Великобританії, Швеції, США та інших країнах, які застосовуючи даний метод розробляють індивідуальні моделі й підходи, які працюють не лише в бізнесі, а й в органах місцевої влади.

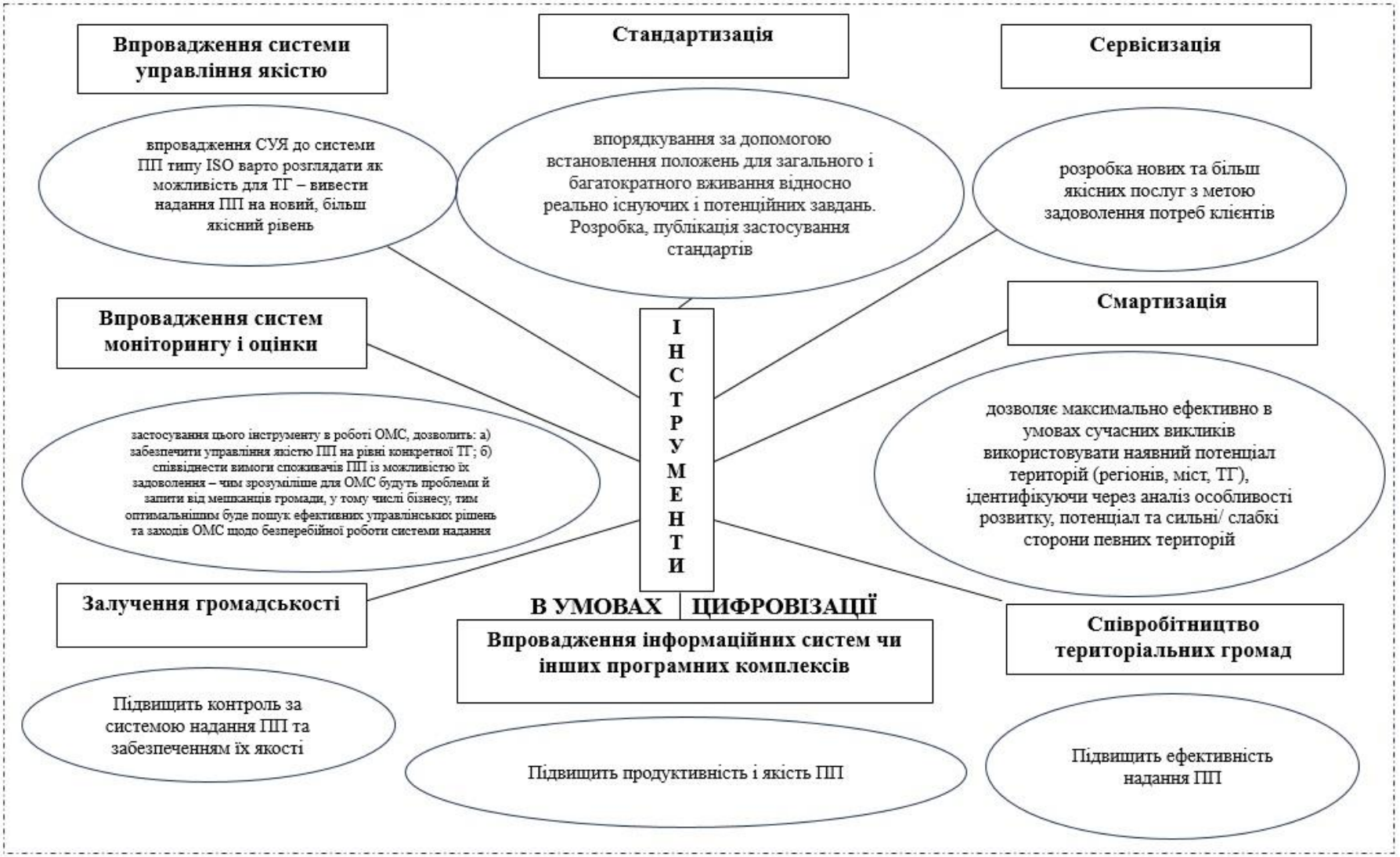


Рис. 3.2.1 Інструменти забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах

Свою ефективність в Україні вже довели і міжнародні стандарти з сертифікації щодо управління якістю, адаптовані для України. Вже були спроби адаптувати вимоги міжнародного стандарту серії ISO 9001:2000 до роботи ОМС. Дана система сприяє транспарентності ОМС, стабільності всіх процесів по ЗЯПП, підвищенню рівню сервісу для споживачів ПП, усунення комунікаційних бар'єрів (внутрішнє та зовнішнє середовище), розширює можливості уповноважених суб'єктів надання ПП та забезпечення їх якості фінансувати та задовольняти попит замовників ПП, не знижуючи при цьому саму якість наданих послуг в громаді. Попри те, що розробки таких систем потребують всі ОМС, певну практику мають декілька міст України (серед успішних варто відзначити – м. Комсомольськ, Українку, Славутич, Бориспіль, Луцьк).

Система ISO, зокрема ДСТУ ISO серії 9000-2015/ISO 9000:2015, IDT (донедавна діяв 9000-2007) [57], не є виключно системою стандартів якості для приватного сектору, а допомагає покращити роботу сфери послуг. Очільники міст, де є позитивні напрацювання та досвід користування системами ISO свідчать, що відбуваються зміни на краще від удосконалення системи документообігу до ефективного використання ресурсами.

Та на рівні ТГ сьогодні відсутні суворі вимоги до наявності СУЯ ПП, сертифікованих до міжнародних стандартів ISO. Це абсолютно, на нашу думку, не враховує швидкі зміни політичного, соціально-економічного життя та численні виклики на шляху розвитку ТГ в Україні. Крім того потребують ретельного вивчення: критерії оцінки якості, суб'єкти забезпечення якості ПП, підходи до ЗЯПП, внесок мешканців ТГ в ці процеси на рівні ТГ.

Проведені міжнародні дослідження доводять, що «інвестиції в системи якості окупаються за рахунок створення стійкого потенціалу організацій, які впровадили ці системи…» [37, с.163-167].

З іншого боку, із впровадженням СУЯ виникають і нові питання для ТГ – де взяти додаткові фінансові ресурси для запровадження згаданих систем у своїй громаді. Це, дійсно, значні витрати, пов'язані з сертифікацією,

встановленням та подальшим вдосконаленням ISO, обов'язковим навчанням спеціалістів, проведенням наглядових аудитів, врахуванням особливостей роботи конкретної ТГ.

Та на нашу думку, з усіх альтернатив – саме впровадження СУЯ до системи ПП типу ISO варто розглядати як можливість для ТГ – вивести надання ПП на новий, більш якісний рівень. Особливо, якщо вдасться закласти у систему якості ПП алгоритм відпрацювання скарг чи пропозицій з приводу поліпшення якості ПП та разом з цим і діяльності ОМС. Це дозволить дещо стандартизувати згадані процеси.

Переваги ISO ще й у тому, що ТГ отримає дієвий інструмент ЗЯПП. Очевидно, що ТГ мають відпрацювати різні механізми залучення коштів на ці та інші ініціативи – фандрейзинг, участь у тематичних міжнародних проектах чи інвестиційних проектах, співробітництво ТГ.

Зрештою, яку б з цих СУЯ ПП в ТГ не було обрано – TQM, ISO чи будь-яку іншу сучасну систему управління якістю/змінами, через ці інструменти ЗЯПП буде закладено фундамент для зростання рівня довіри до ОМС, які виступають надавачами ПП. Знову ж таки є певна кореляція – чим вище й краще рівень сервісу, якість ПП, тим кредит довіри населення до ОМС вище.

І навіть, якщо сьогоднішні реалії такі, що територіальна громада поки що обмежена в ресурсах та не може дозволити собі впровадження стандартів ISO, наголошуємо, що покращення якості послуг, неможливе без уміння навчати і розвивати персонал, без удосконалення управління процесами, без розробки відповідного регламенту надання послуг (внутрішніх правил чи політики якості).

Стандартизація

Видається доцільним при розгляді сутності якості ПП згадати і про важливість перенесення позитивних напрацювань з бізнесу до сфери публічного управління, важливість побудови всередині ТГ дієвих систем якості та стандартів, відповідно до яких конкретна публічна послуга надається.

Питання «правової та когнітивно-інформаційної стандартизації публічних послуг з паритетністю врахування сучасної політики децентралізації владних відносин» у своєму дослідженні піднімала д.н.держ.упр. О.В. Євсюкова [62, с. 392], відмічаючи переконливі бенефіти від впровадження у роботу органів публічної влади стандартів якості обслуговування та якості публічних послуг.

Інструмент «стандартизація», безумовно, є дієвим у процесі забезпечення якості і доступності ПП в територіальних громадах, оскільки надання ПП в разі потреби корегування відбувається в межах чітко встановлених критеріїв (визнчених у певному стандарті), в цілому відбуважтся спрощення та розширення можливостей стосовно приведення у відповідність окремої послуги чи комплексу ПП.

Погоджуємося, що при визначенні стандартів якості ПП, у першу чергу, адміністративних, слід керуватися наступними критеріями (рис. 3.2.2).

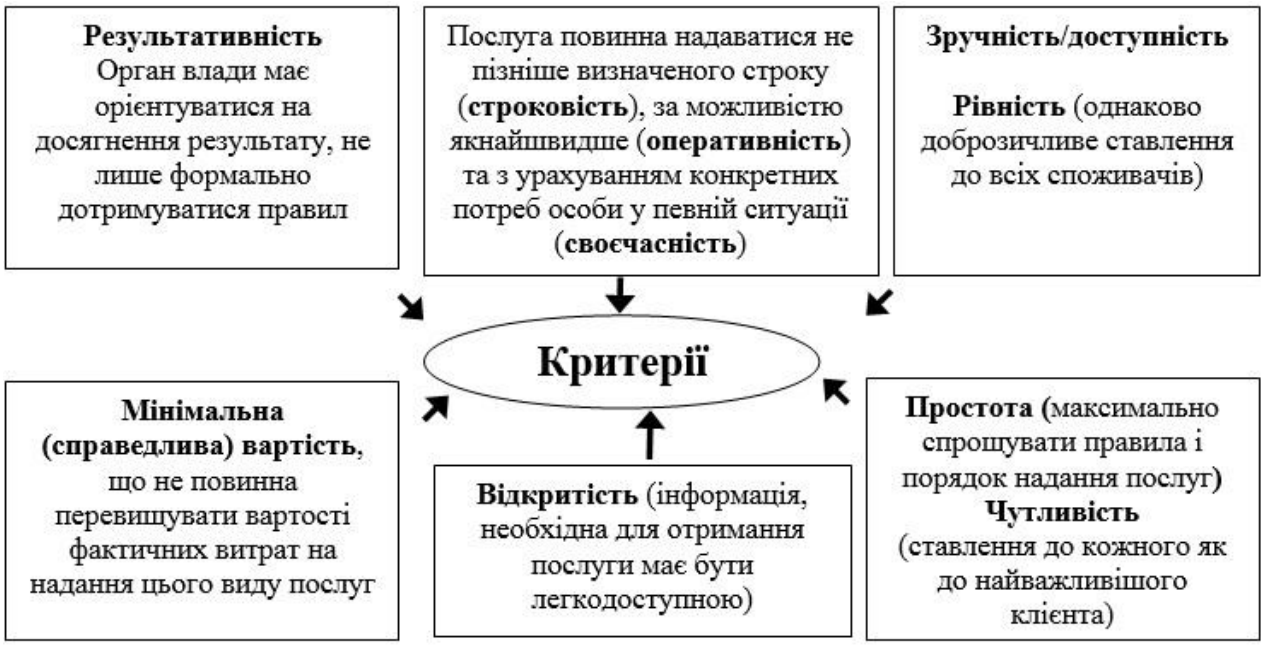


Рис. 3.2.2 Критерії-маркери при визначенні стандартів якості ПП (АП) Складно автором за [112, с. 9-10]

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень «Інструменти забезпечення доступності адміністративних послуг

в процесі реформування адміністративно-територіального устрою України» автори пропонували уряду «розглянути альтернативу безумовному створенню ЦНАПу у кожній ТГ, як це наразі передбачено законодавством, визначення зони територіальної доступності ЦНАПу, яка встановлюється за критеріями, що враховують площу громади, кількість населення, наявну інфраструктуру та її стан по кожному типу ТГ. При цьому пропонується передбачити покриття території ТГ зонами територіальної доступності сусідніх ЦНАПів, поширення практики роботи мобільних ЦНАПів, а також процедуру погодження створення ЦНАПів з ОМС субрегіонального рівня задля врахування реальних рівня та потреб розвитку відповідної території» [78, с. 2].

Разом з тим переконані, що відсутність в ТГ на сьогодні ефективної системи управління якістю, а особливо сертифікованих ПП, згідно єдиних стандартів якості (які мають періодично перезатверджуватися згідно з вимогами часу та під впливом різних факторів), досить негативно відображається на забезпеченні якості і доступності ПП на базовому рівні місцевого самоврядування та не враховує вимоги часу як споживачів ПП, так і надавачів (всіх суб'єктів, що долучені до процесу надання ПП та забезпечення їх якості).

Вважаємо за доцільне затвердити на національному рівні стандарти (певні еталони) якості ПП – окремо по кожному виду послуг, для чого і потрібна певна їх класифікація.

Втім, їх наявність (мова про стандарти) не гарантує автоматично, що ПП будуть надаватися якісно мешканцям ТГ і відповідатимуть їх очікуванням, а також будуть доступні у фінансово-економічному аспекті (якщо такі ПП є платними для населення).

Крім того, ЗЯПП передбачає проведення інноваційних і цифрових змін по відношенню до однієї конкретної ПП (адміністративної, соціальної чи громадської послуги) або всього комплексу ПП, за якими найчастіше звертаються громадяни-жителі ТГ.

Автором обґрунтовано важливість стандартів оцінювання якості ПП.

Сервісизація *(англ. servitization)*

В умовах сучасного розвитку територіальних громад сервісизація відбувається шляхом цифровізації громад та зокрема цифровізації публічних (адміністративних) послуг. Фактично передбачається в результаті отриманих змін покращення сервісу в ТГ «через вживання новітніх технологій та звернення уваги до актуальних тенденцій суспільного розвитку» [121].

Сервісизація, у нашому розумінні, має бути побудована на рівні громади як сервісно-функціональна система надання публічних (адміністративних) послуг та забезпечення їх якості в ТГ, в якій пріоритетними є права, свободи та законні інтереси мешканців конкретної громади, що виступають клієнтами та одночасно «драйверами» змін для процвітання власної території проживання, при чому змін як позитивних, так і негативних. За О.В. Євсюковою зміст «процесу сервісизації у наступному: «предмет сервісу у вузькому розумінні ототожнюється з послугою як дією, діяльністю, процесом, а не результатом, продуктом діяльності. Таким чином предметом сервісу виступає публічна послуга, як дія, процес, взаємодія» [62, с. 36].

Процес ЗЯПП в ТГ має структуру, свою специфіку, динаміку етапів і процесів, тому можна говорити, що сервісизація як інструмент забезпечення якості публічних послуг є надзвичайно ємною та складною процедурою. Сервісизація – це не просто модний сучасний тренд розвитку громади, це перезавантаження всіх ціннісно-орієнтаційних аспектів побудови функціональної, дієвої, результативною системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості, у тому числі через впровадження систем управління якістю, публічний аудит видатків на ЗЯПП, управління змінами, диверсифікація ризиків (факторів), що мають найбільш вплив на довгостроковий розвиток територіальних громад.

Процес реалізації сервісного підходу полягає у: «визначенні стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої державної політики; підборі засобів досягнення цілей; статусному регулюванні, що включає категоріальну визначеність і специфікацію публічних послуг відносно інших сервісно-

орієнтованих технологій, які притаманні владним інституціям, а саме відносно їх функцій; оптимізації сервісно-орієнтованої діяльності за допомогою правової стандартизації послуг; коригуванні дій суб'єктів СПУ відповідно до функціонування і розвитку СД на підставі адміністративно-правових регламентів» [62, с. 42].

Впровадження систем моніторингу та оцінки.

Враховуючи, що якість є дуже динамічною категорією та залежить від суб'єктивних вражень замовників (споживачів) ПП, без моніторингу потреб і очікувань мешканців окремо взятої ТГ немає жодних гарантій, що наявність фінансових ресурсів, професійних управлінців та навіть дієвої системи якості у довготривалій перспективі забезпечить якість і доступність ПП.

З огляду на це, моніторинг відносимо до важливих інструментів ЗЯПП, що дають змогу налагодження діалогу влади і громади в ТГ. Проте є один нюанс, в умовах воєнного стану важливо розуміти чи доцільним і реальним є застосування цього інструменту для збору інформації про актуальні потреби й запити суспільства на конкретній території.

Пропонуємо виділити п'ять категорій ТГ:

- умовно постраждалі громади, які за час повномасштабного вторгнення не піддавалися ракетними та іншим атакам, проте мають значний потік ВПО, що дає навантаження на інфраструктуру міста;
- постраждалі ТГ, що знаходяться поблизу лінії фронту;
- постраждалі ТГ внаслідок ракетних та інших атак;
- громади на тимчасово окупованих територіях України;
- ТГ з числа деокупованих територій.

Для кожної з п'яти категорій потрібна власна стратегія надання та забезпечення якості ПП, що базуватиметься на ґрунтовному аналізі ситуації в громаді, потреб населення, серед яких: першочергових, другорядних,

життєвоважливих, соціально значущих та відповідно до певної цільової аудиторії (за результатами сегментації).

Тобто найкраще визначати пріоритети у наданні та забезпеченні якості ПП через ранжування цих потреб відносно до фізичних та юридичних осіб, ВПО, осіб з інвалідністю, на які націлена та чи інша публічна послуга. У той же час, аналізуючи варіанти, форми ЗЯПП в ОМС, публічні послуги та категорії споживачів варто класифікувати з тим, щоб базуючись на чітко визначених проблемах певної групи мешканців громади (в деяких – особливі, специфічні запити і потреби) обрати найдієвіший інструмент чи метод для ефективного вирішення їх питань.

У сьогоднішніх реаліях та за браком фінансів в розрізі ТГ даний підхід не застосовується, хоч наша позиція полягає в тому, що даний підхід гарно спрацює для планування повоєнної відбудови кожної ТГ, тим більш, що «для територій, що постраждали від російської агресії, вводиться новий документ стратегічного планування – план відновлення та розвитку» [137].

Про важливість існування подібних документів стратегічного планування знаходимо в роботах В. М. Вакуленка, О. В. Берданової, В. В. Тертички [210].

У Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» є поділ територій на т.зв. «функціональні типи» - 1) «території відновлення; 2) з особливими умовами для розвитку; 3) сталого розвитку; 4) регіональні полюси зростання.

Апріорі «деокуповані ТГ після відновлення діяльності ОПВ, на територіях, на яких відсутні або завершено активні фази бойових дій, мають забезпечити жителям ТГ надання максимально можливо переліку ПП, серед яких надання СП є одним із важливих маркерів опікування громадянами» [113, с. 30].

Моніторинг у бізнесі, громадському секторі вже давно зарекомедував себе дієвим інструментом у вивченні своєї цільової аудиторії, встановлення

зворотного зв'язку. Він покликаний, перш за все, допомогти досягнути високої якості обслуговування, надання послуг. Разом з цим, без відповідної матеріально-технічної, фінансової бази, належної інфраструктури важко будувати ефективну систему надання публічних послуг в ТГ.

На нашу думку, застосування цього інструменту в роботі ОМС, дозволить: а) забезпечити управління якістю ПП на рівні конкретної ТГ; б) співвіднести вимоги споживачів ПП із можливістю їх задоволення – чим зрозуміліше для ОМС будуть проблеми й запити від мешканців громади, у тому числі бізнесу, тим оптимальнішим буде пошук ефективних управлінських рішень та заходів ОМС щодо безперебійної роботи системи надання ПП та забезпечення їх якості в ТГ, і найголовніше – це сприятиме раціональнішому витрачанню коштів громади.

Власне у напрацюваннях У. Оутса (Oates W. Fiscal Decentralization and Economic Development) окремо акцентовано увагу на ефективності бюджетних (фінансових) коштів на найнижчому рівні, наближеному до споживача, [авт. *у нашому розумінні – тобто на рівні територіальних громад*] за умови, що відбувається збір інформації про потреби мешканців і (ідеальний варіант), якщо наявні (вироблені) ПП повною мірою споживаються місцевим населенням в межах визначеної території. У. Оутс вбачає у результатах такого моніторингу потреб мешканців потенційні можливості для співвідношення податків та ПП на достатньому (оптимальному) рівні в цій місцевості [265].

Таким чином, моніторинг і оцінка дозволять проаналізувати показник якості ПП, роботу персоналу ОМС, ефективність роботи будь-якого суб'єкту надання (комунального підприємства, ЦНАПу), який задіяний у системі надання ПП та забезпеченні їх якості.

Даний інструмент має своє особливості – в залежності від кола опитуваних в процесі проведення оцінки в ТГ розрізняють споживацьку оцінку (виключно аналіз думок самих замовників ПП), оцінку уповноважених суб'єктів надання ПП, відповідальних за забезпечення якості ПП в ТГ, які можуть дати оцінку через призму власних відчуттів і оцінка «споживач-

надавач ПП», яка потребує задля більшої ефективності грунтовного аналізу оцінок зазначених сторін, кожна з яких зацікавлена у наданні/отримання якісної послуги. На наше переконання, комбінований (змішаний) тип проведення оцінки дасть більш зважені результати та об'єктивні висновки для прийняття подальших кроків та організаційно-управлінських рішень.

Станом на сьогодні на постійній основі відбувається моніторинг АП, що давно запроваджено як обов'язковий елемент розвитку системи ПП в ЦНАП. Приміром, серед 66 ЦНАП, що взяли участь в опитуванні 2019 року, 40% здійснює надання АП в ТГ через «власні структурні підрозділи, продовжуючи використовувати кабінетну систему та старі організаційні процеси при обслуговуванні мешканців ОТГ» (за даними станом на 01.04.2019 [124 с. 5]). Про що це свідчить – перш за все, про низьку цифровізацію в цих ТГ та про те, що якість АП у складі ПП в громаді можуть не в повній мірі відповідати запитам мешканців цієї громади.

У країнах-членах ЄС існують різні методики, підходи й інструменти щодо забезпечення якості послуг в громадах. Зокрема в основу процесу моніторингу закладена методика, що відстежує, у першу чергу, показники «прозорості», «доступності», «задоволеності», «орієнтування на споживача» (за матеріалами [253]).

Крім того, «для проведення моніторингу: має проводитись соціологічне опитування серед споживачів відносно отриманих послуг; організація інтерв'ю серед виконавців, котрі безпосередньо приймають участь у процесі надання послуг; розгляд документів, котрі продукуються під час надання послуг; проведення аналізу інструкцій, відповідно до яких виконавці реалізують свої повноваження; аналіз ресурсного забезпечення суб'єкта надання АП; проведення перевірки норм взаємодії між інституціями, котрі задіяні у процесі надання АП» [205, с. 64-68].

Зважаючи на це, можна зробити висновок, що керівники будь-якої ТГ повинні проводити постійний моніторинг (спостереження) за перебігом процесів, оскільки це дозволяє вчасно зрозуміти помилки і прорахунки в

управлінні, попередити небажані наслідки, і взагалі закладено в основу внутріньої структури ОМС.

Так, згідно зі ст. 6 Європейської Хартії місцевого самоврядування [61] і аналітичною запискою [77] у внутрішній будові ОМС закладено принцип «співвіднесення потреб громади та громадян з адміністративною спроможністю» самого органу влади і «принцип інституційної забезпеченості якісного виконання визначених законом повноважень».

Тож, у будь-якому разі організація і проведення моніторингу – це ресурсозатратний процес, у тому числі і фінансовий, тому організувати його для аналізу всього комплексу надаваних в ТГ публічних послуг дуже складно.

Крім ведення постійного моніторингу, необхідно застосовувати антикризові управлінські дії (зокрема, обов’язкове планування і прогнозування роботи). Ці дії мають відповідати на запитання, що робити, що робити, у першу чергу, як робити, з якими затратами, у якій кількості, у які строки і для кого.

Не слід забувати, що в ЦНАПах, що розташовані в багатьох територіальних громадах України моніторинг чи опитування проводяться на регулярній основі (на виконання вимог Закону України «Про адміністративні послуги» [143]), проте результати хоч і оприлюднюються, детально аналізуються тільки керівництвом тієї установи, в якій і були проведені. Висновок – результати жодним чином не акумулюються і не презентуються на рівні керівництва територіальної громади, що є певною проблемою, адже окремі питання стосуються не тільки побудови пандусів для осіб з інвалідністю, облаштування зручної зали очікування з дітьми в ЦНАПі чи установки кулера з водою, а набагато глибші - й напряму стосуються процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах чи переведення їх в електронний формат.

На думку В.П. Тимощука та О.В. Курінного «Муніципалітет м. Гааги (Нідерланди) має один з найкращих зразків «універсаму послуг», особливо у

частині дизайну приміщення та організації роботи з відвідувачами)» [231, с. 262].

Крім того, за підтримки міжнародних донорів (профіль яких – розбудова регіонів, прозорість та підзвітність органів влади, якісні послуги в громадах) є поодинокі дослідження, що проводять громадськими осередками чи профільними асоціаціями (Асоціація міст України, Центр політико-правових реформ, Громадської мережі публічного права та адміністрації UPLAN, Всеукраїнська Асоціація ОТГ, ін.).

Можна виокремити дослідження Центру політико-правових реформ (ЦППР), Групи «Адміністративне право та публічна адміністрація» [241; 35] – в обох випадках – об'єктом дослідження були ЦНАПи. Цінність таких досліджень беззаперечна, проте не знімає з порядку денного питання наявності таких досліджень в ОМС.

Варто відмітити, що на національному рівні (ні рівні профільних Комітетів Верховної ради України) також періодично проводяться відкриті заходи, до яких долучають безпосередньо представників експертного середовища. Розглянемо приклад результативної (предметної) комунікації, після якої (по закінченню заходу) зрозуміло, які конкретні зміни потрібно провести задля забезпечення якості й доступності ПП (мова про необхідність прийняття законопроекту № 4380 «Про адміністративний збір» [141]).

Так, у липні 2023 року Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування організував круглий стіл з метою обговорення проблем законодавчого врегулювання питань встановлення плати за надання АП [59], на якому розглядалося серед іншого існуюче на сьогодні велике навантаження та брак фінансових коштів для розширення існуючих мереж доступу до АП (мобільні ЦНАПи, облаштування віддалених робочих місць на базі інших установ/організацій) та основних приміщень ЦНАПів, пов'язане з війною в Україні – збільшення ВПО, потреба отримання ними компенсації за

зруйноване/пошкоджене майно, ін. Крім того, з цих же причин виникають запити на нові ПП незалежно від розмірів та географії громади.

Проаналізувавши інформацію з відкритих джерел за червень-липень 2023 року можемо констатувати, що періодичність таких заходів, перелік питань і тематика, винесена на обговорення, досить вузька, проте формат заходів та коло залучених осіб до заходів – т.зв. стейкхолдерів (учасників що напряму зацікавлені у вирішенні проблем) дозволяє, на нашу думку, узгодити національні пріоритети і регіональні/місцеві програми та проєкти, спрямовані на розбудову територій, післявоєнне відновлення.

Наша позиція полягає в тому, що всередині окремої ТГ всі мешканці, бізнесові структури, профспілки, асоціації та представники інститутів громадянського суспільства можуть досягти значного ефекту працюючи разом над вирішенням проблем у сфері ЗЯПП, що дозволить скоротити час, зекономити ресурси та ефективно вирішити ту чи іншу проблему.

Відображає змістовний інституційний вимір вирішення проблеми ЗЯПП в ТГ, що варто розглядати у раціоналізації та синергії зусиль всіх учасників, кожен з яких відіграє ключову роль у ЗЯПП та допомагає визначити пріоритети такої роботи, при цьому якісно зміщуючи акценти на локальний рівень вирішення проблем, в тому числі залучаючи мешканців окремих територіальних громад.

В цілому можна стверджувати, що якість одночасно інтегрує якісні та кількісні показники, тому сама категорія видається досить складною і багатоаспектною. На показник якості безпосередньо впливають професіоналізм посадових осіб місцевого самоврядування, розуміння органами влади (зокрема головами ТГ) потреб і очікувань мешканців своєї громади, чітка регламентація та вибудовані процеси та адміністративні процедури у сфері забезпечення якості та доступності ПП в ТГ.

Складається цілісна картина, що будь-які зміни стосовно забезпечення якості і доступності публічних послуг в ТГ мають бути економічно обґрунтованими, а також корелювати з системоутворюючими принципами

реалізації владних повноважень в багаторівневій системі управління (зокрема субсидіарності).

Контроль у ЗЯПП не тільки через інструмент написання скарг, але й через залучення громадськості до вироблення місцевої політики з удосконалення якості публічних послуг, забезпечення їх доступності. Погоджуємося з твердженням, що «зміни у державі мають сприяти, щоб кожен громадянин мав можливість реально вимагати той рівень і ту якість послуг, які йому зобов'язані надати конкретні органи влади [100, с. 45].

У цьому контексті доцільно згадати про оцінку й контроль якості публічних послуг як один з напрямів не тільки забезпечення якості публічних послуг, але й подальшого покращення роботи ОМС. Сюди ж можна віднести вміння налагоджувати співробітництво з сусідніми ТГ, залучати зацікавлені громади до реалізації спільних проектів, надання якісних публічних послуг.

Співробітництво громад /Міжмуніципальне співробітництво

Така форма співпраці як співробітництво громад вже давно зарекомендувала себе ще за часів активної фази реформи децентралізації в України, адже дозволяє максимально акумулювати двом і більше громадам спільних проєктах чи створених державно-приватних підприємствах великий потенціал щодо вдосконалення управлінських процесів, зокрема управління якістю послуг, залучення додаткових фінансових ресурсів, взаємодії органів місцевого самоврядування з органами виконавчої влади з метою розвитку територіальної громади та формування її дієздатності.

Слід окремо відмітити важливість партнерських стосунків між сусідніми територіями, між владою, громадськістю, бізнесом та науковою спільнотою, особливо на рівні ТГ, у тому числі в контексті побудови стійкої, резильєнтної територіальної громади.

У процесі формування резильєнтності слід окремо відмітити важливість партнерських стосунків між сусідніми територіями (тому інструмент співробітництва громад дозволить якісно підвищити рівень обслуговування,

виріщити в окремих ситуаціях питання доступності та своєчасності надання ПП, а також якості самих послуг), між владою, громадськістю, бізнес- та науковою спільнотою, особливо на локальному рівні територіальних громад.

З одного боку, за умов раціонального використання наявних в органів публічної влади ресурсів (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) спроможність забезпечувати якісні, доступні публічні послуги на будь-якому рівні (державному, регіональному чи місцевому) виступає мірилом ефективності їх роботи. Підтвердження цієї тези знаходимо на сторінках навчального посібнику колективу авторів «Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг» в частині, що «створення умов для ефективного використання ресурсного потенціалу, усунення основних диспропорцій, застосування територіального маркетингу сприятиме максимальному наближенню послуг до населення, підвищенню спроможності територіальних громад та їх представницьких органів до вирішення питань місцевого значення власними силами» [16, с. 7].

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

Смартизація (впровадження в практичну діяльність ОМС концепції «смарт-спеціалізації»)

Синтез наукових джерел дозволяє окреслити зміст смартизації як процесу та смарт-спеціалізації як інструменту, що дозволяють максимально ефективно в умовах сучасних викликів використовувати наявний потенціал територій (регіонів, міст, ТГ), ідентифікуючи через аналіз особливості

розвитку, потенціал та сильні/ слабкі сторони певних територій. Смартизація на рівні системи надання ПП та забезпечення їх якості в ТГ дозволить, на нашу думку, інтегрувати до процесу ЗЯППП провідні технологічні напрацювання та віртуалізувати надання ПП.

Т. Маматова, А. Андрієнко зокрема зосереджувалися у своїх дослідженнях на проблемах та перспективах смартизації (англ. «smart» – «розумний») управління розвитком ТГ та питаннях цифровізації ПП.

І. М. Унінець також звертає увагу у своєму дослідженні «Перспективи післявоєнного відновлення в Україні на засадах розумної економіки» на перевагах від застосування принципів планування «S.M.A.R.T» для повоєнного відновлення міст. Водночас вбачаємо, що дані принципи цілком доречні для застосування на рівні ТГ, з акцентами на людиноцентричності, гнучкому управлінню та забезпеченню соціальної справедливості для мешканців громади» [224].

Фактично концепція сталого розвитку «розумної» (англ. smart) територіальної громади означає її «ефективний розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь реалізува- ти власні потреби на основі інтелектуального управління та інтегрованих інформаційно-комунікаційних технологій за активної участі громадян» [121, с. 9].

Участь громадськості

Не варто недооцінювати участь громадськості у питаннях забезпечення якості ПП на рівні ТГ. Це може бути – організація постійної роботи із отримувачами ПП, проведення соціологічних опитувань (урахування й аналіз претензій і побажань, вивчення попиту на ПП, що надаються); регулярне проведення внутрішніх перевірок ефективності функціонування системи якості ПП – перевірка компетентності самих працівників на знання законодавства та багато інших методів.

В основі всіх процесів ЗЯПП в ТГ в межах дослідження визначено людину з її потребами та інтересами, а системоутворюючою філософією – людиноцентризм, що полягає у ставленні до мешканців громади та ОГС не просто як до ресурсу, а як до важливих «точок зростання» соціально-економічного, соціокультурного та екологічного розвитку територіальних громад, розширення можливостей і форм співробітництва (співпраці) з іншими громадами, зокрема щодо питань надання якісних публічних послуг.

На думку А. Колєсніченко [227, с. 165–174] механізми управління на місцевому рівні мають включати можливість створення громадських організацій зі спеціальними функціями нагляду (регулювання), здійснення місцевої експертиза проєктів, використання форм прямої демократії, громадської ініціативи, створення органів самоорганізації населення та ін.

При цьому питання структурування потреб жителів громади і відповідно розв’язку найгостріших проблем щодо якості ПП є однаково актуальним, як для ОМС, так і для підприємств/установ/організацій, у тому числі ОГС, що є базоутворюючими елементами системи надання ПП в громадах.

Спираючись на зміст визначення Д.В. Сухініна про «громадські послуги», які надає третій сектор [Сухінін Д., с. 261], важливим є звернути окрему увагу на той факт, що у деяких європейських країнах є усталена практика делегування публічних послуг (чітков визначених повноважень), формуючи новий вектор взаємовідносин у сфері ПП із залученням ОГС.

Наша позиція полягає в тому, що всередині ТГ всі мешканці громади відіграють певну роль (пасивну/активну) у вирішенні проблем у сфері забезпечення якості публічних послуг, а співпрацюючи в рамках окремих проєктів чи програм можуть досягнути значного ефекту, що дозволить скоротити час, зекономити і так обмежені ресурси та ефективно вирішити ту чи іншу поточну проблему чи групу проблем в секторі АП, СП, ЖКП чи інших у складі ПП (рис. 3.2.3).

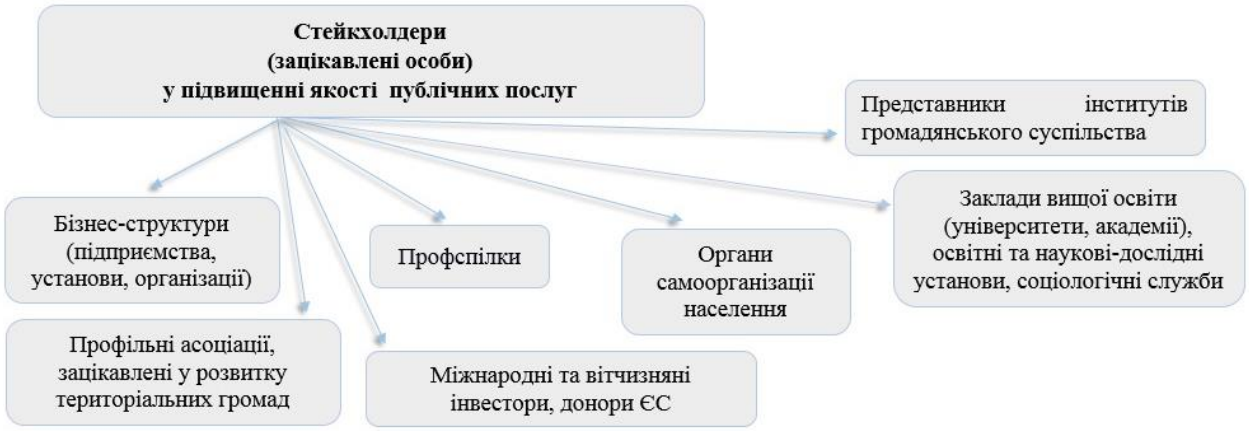


Рис. 3.2.3. Схема стейкхолдерів, зацікавлених у забезпеченні якості публічних послуг (побудовано автором)

Описана ідея відображає змістовний інституційний вимір вирішення окремих проблем у сфері ЗЯПП в територіальних громадах, що варто розглядати через призму раціоналізації та синергії зусиль всіх учасників (стейкхолдерів), кожен з яких відіграє ключову роль у ЗЯПП та допомагає визначити пріоритети такої роботи, при цьому якісно зміщуючи акценти на локальний рівень вирішення проблем, в тому числі залучаючи мешканців окремих територіальних громад до розвитку ареалу свого проживання, покращення умов і якості життя на певній території.

Вважаємо, що на базовому рівні управління (рівні ТГ) легше побудувати систему партнерських, взаємовигідних скоординованих дій ОМС з жителями окремо взятої ТГ, з бізнес-середовищем, науковим та волонтерським співтовариством, профспілками, освітніми й іншими закладами, об’єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), органами самоорганізації населення у разі їх створення (ОСН), профільними асоціаціями, міжнародними інституціями і організаціями, які працюють у секторі розвитку місцевого самоврядування і зацікавлені у поліпшенні якості ПП в ТГ.

Також наголошуємо, що співставлення та кореляція між національними пріоритетами і місцевими програмами, які теоретично можуть бути розроблені спільними зусиллями ОМС, бізнесу, науково-дослідних установ та організацій, профільних асоціацій регіонального розвитку та мешканців

громади (представників певних ОГС) можна розглядати на інституційному рівні. Під яким розуміємо, у свою чергу, багаторівневу співпрацю – взаємовідповідальну, безконфліктну (або максимально комфортну) та згуртовану роботу всіх стейкхолдерів між собою (стейкхолдер – стейкхолдер) та безпосередньо з органами влади (стейкхолдер – ОМС) як важливих гравців, що зацікавлені у забезпеченні якості публічних послуг в територіальних громадах.

Таким чином в результаті синергії зусиль реалізовується сповна й головна ідея й технологія партисипативної (партиципативної) демократії - наближення мешканців ТГ до прийняття управлінських рішень, які пов’язані з ЗЯПП і в цілому впливом на рівень людського розвитку в громадах.

До цього можна віднести вироблення системи широкої взаємодії суб’єктів надання ПП зі споживачами через мобільні телефони, мережу Інтернет та проведення маркетингових досліджень з метою виявлення сильних та слабких сторін діючого механізму. Із впровадженням пропонованих новацій очікується наступне впровадження мають призвести до наступних результатів:

- підвищення якості;
- прискорення обробки інформації;
- зміцнення контактів влади із громадою;
- створення позитивного іміджу влади;
- створення сприятливих умов для споживачів та виконавців;
- економія часу та бюджетних коштів;
- спрощення системи надання адміністративних послуг, забезпечення її самозбереження, саморегуляції та саморозвитку;
- підвищення рівня поінформованості населення.

Постійна взаємодія з громадянами в частині залучення представників ОГС до прийняття рішень на рівні ТГ. Втім, для ефективного задоволення потреб громадян та реальної й продуктивної взаємодії з громадськістю, ОМС мають розробити алгоритм забезпечення якості ПП за участі різних суб’єктів їх надання, а також за участі ОГС.

У статуті ТГ визначено форми, методи та процедури взаємовідносин ОМС та мешканців громади, у тому числі через різні форми – громадські слухання, загальні збори, реалізація місцевих ініціатив та інших інструментів залучення громадськості, у тому числі молодіжних організацій. Проте на практиці дані інструменти взаємодії часто ігноруються з боку ОМС, а самими потенційними учасниками процесів через їх незнання не використовуються.

Саме тому із прийняттям законопроекту №7283 «Про народовладдя в громадах» [142], дані питання можуть зрушитися в позитивний бік, оскільки «поширює обов'язковість затвердження й виконання статуту» для ТГ України на всі громади. Безумовно, широка участь громадськості в житті територіальної громади та в питаннях ЗЯПП, відкриті та прозорі дискусії можуть сприяти легітимності управлінських рішень ОМС щодо процесів побудови системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості, та навіть якості прийнятих рішень, оскільки вони ґрунтуватимуться на поінформованості, більшій зацікавленості у позитивному вирішенні нагальних проблем громади. ОМС та інші відповідальні суб'єкти за забезпечення якості ПП отримають натомість ліпше усвідомлення та перелік важливих проблем/запитів суспільства, а значить зрештою, що сприятимуть ефективності (досягненню поставлених цілей) відповідної місцевої політики у сфері забезпечення якості публічних послуг.

Розглянемо (рис. 3.2.4).

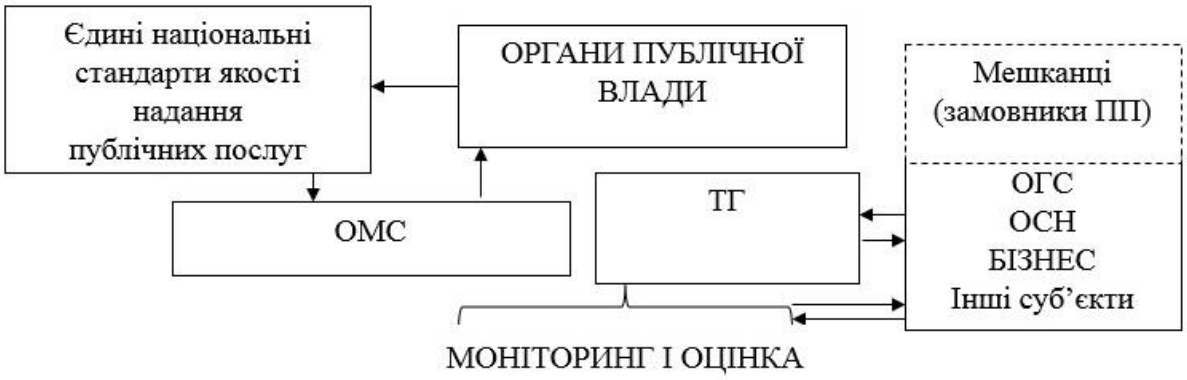


Рис. 3.2.4 Забезпечення якості публічних послуг в ТГ за участі громадськості (розроблено автором).

Акцент у схемі також робиться на важливості моніторингу якості ПП на базі діючих ОГС чи в тандемі «влада-ОГС», суть діяльності якого полягатиме у реалізації функції спостереження за дотриманням затверджених стандартів за якістю публічних послуг в громадах. При цьому джерело фінансування - грантові кошти чи залучені за участі міжнародних організацій, що опікуються питаннями якості ПП в громадах.

Зрештою, саме система громадського моніторингу, на нашу думку, і детальний аналіз отриманих результатів сприятиме забезпеченню якості ПП. В розвинених країнах існують різні методики громадського моніторингу процесу надання послуг та оцінки їх якості, зокрема методика ЄС «strategy for smart, sustainable and inclusive growth» відстежує, в першу чергу, показники «прозорості», «доступності», «задоволеності», «орієнтування на споживача» (за матеріалами [253]).

Через дієвий інструмент громадського моніторингу відбуваються різні трансформації на рівні ТГ і від того, наскільки розвиненим є громадський сектор певної ТГ, наскільки залученими у процеси розвитку територіальної громади є її мешканці, у тому числі через інструменти контролю, моніторингу, оцінки діяльності ОМС в розрізі різних напрямків, відбуваються позитивні чи негативні зрушення в ТГ, та фіксуються потенційні вектори (напрями) змін.

Опитування, дослідження, що базуються на попередніх дослідженнях

Безумовно, мова йде не просто про традиційні методи оцінки (SWOT, PEST чи STEP-аналіз (Lefèvre C.), а про точну оцінку, довгострокове прогнозування та на цій основі вміння перерозподіляти ресурси та увагу для задоволення мінливих вимог за допомогою своєчасних скоординованих дій різних суб’єктів – мешканців громади.

При цьому всі зацікавлені сторони розглядаються нарівні один з одним (як рівнозначні партнери). З метою оперативного коригування будь-яких

відхилень щодо якості ПП пропонуємо налагодити на рівні ТГ діалог надавача і отримувача послуг (обмін ідеями, пропозиціями). З нашої точки зору, проведення з боку ОМС соціологічних опитувань, різного роду анкетувань дозволить не лише виявити нагальні потреби та вимоги жителів до переліку послуг, які надаються на рівні місцевої влади, а й додатково сформувати т.зв. вимоги споживачів до якості ПП та власне «портрет» типового споживача ПП, що допоможе глибше розуміти потреби конкретних цільових груп в ТГ.

Та перш ніж проводити різного роду анкетування чи вивчати громадську думку потрібно впровадити стандарти чи певні принципи роботи, за якими потім і будуть оцінюватися якість ПП, робота персоналу чи ефективність роботи конкретного ЦНАПу.

Втім, навіть якщо лідери громади, старости ОТГ зрозуміли і сприйняли сучасні вимоги до якості обслуговування, задовольнити всі побажання та інтереси своїх мешканців буде доволі складно.

Рис. 3.2.5 Інформаційні системи (ІС), що можуть бути адаптовані до процесу забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах

Побудовано автором за [273; 226].

Представлені на рис. 3.2.5 трендові ІС, типу ERP та CSPR, безумовно, успішно застосовуються вже більше 20 років у бізнес-середовищі. Водночас вважаємо, що їх можна цілком адаптувати під процес забезпечення якості ПП в ТГ та вимоги ОМС, оскільки їх основна направленість – на адресата ПП (отримувача, клієнта), і вони стосуються саме внутрішніх аспектів організації роботи всередині органу влади, тому відносимо їх до внутрішніх ресурсів ОМС.

Будь-які інформаційні системи спрямовані покращити роботу органу влади, комунальних підприємств, ЦНАПів чи суб'єкту господарювання з тією лиш різницею, що пріоритети бізнесу – прибуток, а потім задоволення потреб, а для ОПВ, у тому числі ОМС, все-таки першочерговим є задоволення запитів населення (клієнтів, отримувачів ПП), а потім прибуток. На рис. представлено потенційні (можливі) результати від їх впровадження.

Отже, найголовніше – це автоматизація певних процесів та процедур ЗЯПП в громадах, відповідно до попередньо проведеної сегментації ПП та диверсифікації основних ризиків.

Тим не менш, обмежені бюджети ОМС та й інших відповідальних (уповноважених) суб'єктів з надання ПП в громадах, ставлять чимало технологічних змін і питань щодо удосконалення окремих організаційних процесів в ОМС в частині ЗРПП «на паузу».

Розуміючи це, ми не відкидаємо, що окремі міжнародні донори, які будуть реалізовувати в Україні і в контексті повоєнної відбудови свої проєкти чи співфінансувати проєкти ОМС, дозволять закласти певні видатки на впровадження систем управління якістю роботи ОМС, управління якістю надання ПП.

Тому впровадження озвучених вище ІС (ERP, CSPR, ін.), спрямовані саме на поліпшення організаційної складової забезпечення якості ПП, питання часу і фінансової доцільності для окремих ТГ.

При цьому «методологія CSRP використовує функціонал ERP системи і включає в себе повний цикл – від проектування виробу з урахуванням вимог

замовника до післяпродажного обслуговування», з метою «створювати більшу цінність для покупця» [226].

Безумовно, до закінчення війни на перший план виходять зовсім інші питання, серед яких – відновлення пошкодженої /зруйнованої інфраструктури, забезпечення базових соціальних, інших ПП та багато інших питань.

«Оскільки стара дихотомія між продуктом та послугою замінюється на послуго-продуктовий континуум та більшість продуктів трансформується в послуги, інноваційні лідери в організаціях публічного сектору стикаються з постійно зростаючими вимогами та очікуваннями від громадян надавати послуги більш ефективно та результативно, спрощувати процеси, підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та підвищувати задоволення споживачів в той самий час як вони мають справу з обмеженими ресурсами з точки зору персоналу та бюджетів» [240, с. 48].

Таким чином, можна виділити основні умови для процесу професійного зростання ПОМС, задіяних в забезпеченні якості ПП в ТГ:

1. Наявність сформованих в нормативно-правовій площині вимог, правил, вироблення місцевої політики щодо ЗЯПП.

2. Наявність чіткої регламентації діяльності ПОМС, стандартів до діяльності осіб, задіяних у процесі забезпечення/надання якісних ПП в ТГ.

3. Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату (професійна та моральна складова ПОМС, розуміння працівників та очільників ТГ різних аспектів якості ПП).

Слід також розглянути роль Центрів розвитку місцевого самоврядування, відкритих в регіонах України з метою «поліпшенню управлінських і лідерських навичок і потенціалу ПОМС», що забезпечить ефективність і користь «центрів надання адміністративних послуг, створених за підтримки Програми «U-LEAD з Європою»» (за матеріалами [31]).

Проведений аналіз роботи регіональних Центрів дає підстави виділити п’ять видів підтримки, яка стосується частково забезпечення якості публічних послуг в ОТГ:

- інформаційну, що виявляється у постійному інформуванні ТГ з боку Центрів про грантові програми, ознайомлення керівників (голів ТГ) з кращими європейськими практиками. Зокрема щодо оцінки та процесу (алгоритму) забезпечення якості публічних послуг, передусім адміністративних послуг (ЦНАПи на рівні ТГ почали створюватися нещодавно);

- комунікаційну – Центри виступають посередниками для суб'єктів – учасників різних рівнів управління, створюють платформу для обговорення ключових проблем для кожної окремо взятої територіальної громади, включаючи питання забезпечення якості публічних послуг;

- інституційну – Центри допомагають ТГ підвищити рівень спроможності, ефективності через методичну підтримку інноваційних чи технологічних змін на території ТГ, експертний супровід у написанні стратегічних документів, планів розвитку, складанні проектів, подачі заявок та пропозицій для участі в інфраструктурних конкурсах Державного фонду регіонального розвитку, в отриманні освітньої/медичної субвенцій тощо;

- консультаційну – у Центрах працюють секторальні експерти, які орієнтуються в питаннях соціально-економічного розвитку ТГ і надають широкий спектр консультацій (в т.ч. юридичних) об'єднаним територіальним громадам або тим, які планують об'єднання чи укрупнення;

- освітню – підтримка виражається у проведенні навчальних тренінгів, семінарів, круглих столів, інших тематичних заходів, обмінів досвідом між ТГ. Також через підготовку й оприлюднення методичних посібників та/чи практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування (друкований, он-лайн формат) з фокусом на окремих питаннях сфери надання публічних послуг.

Погоджуємося, що в процесі забезпечення якості публічних послуг для місцевих жителів «необхідно налагодити ефективну роботу регіональних Центрів сприяння розвитку місцевого самоврядування із залученням науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів в аспекті сервісного обслуговування територіальних громад та їх подальшого розвитку» [73, с. 96].

у зарубіжних країнах формуванню інноваційного мислення, навчанню працівників (службовців), відповідальних за якість ПП, приділяють значної уваги на рівні підприємств, бізнес-асоціацій, органів влади. Так, у бізнесі зокрема застосовують неологічний підхід «entrepreneurship» або «entrepreneuring» [281; 248], що означає підприємництво усередині підприємства, використання методів і принципів управління, які дозволяють перетворити підприємство на відкриту систему, що постійно генерує і реалізує нові ідеї, в тому числі щодо якості.

На нашу думку, в Україні певними аналогами є виокремлені організаційно-структурні одиниці (відділи, департаменти) зі сферою відповідальності «надання послуг». Втім, аналіз ряду посадових інструкцій та положень про функціонування цих одиниць показав навпаки відсутність чітко прописаних положень, зокрема щодо вироблення підходів до поліпшення ситуації з якістю наданих послуг. Наприклад, зворотного зв'язку із представниками громади (фізичними та юридичними особами).

Таким чином, сьогодні слід говорити про зміну підходів і принципів у кадрових питаннях щодо забезпечення якості публічних послуг, системного вирішення проблем, застосування дієвих форм і методів до рекрутингу (підбору), перекваліфікації персоналу, впровадження практико-орієнтованого навчання спеціалістів/управлінців з питань якості публічних послуг.

З огляду на вищесказане, підкреслимо також роль працюючих в Україні Центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, які можуть надавати науково-методичну підтримку ТГ, у тому числі з питань забезпечення якості публічних послуг.

3.3 Модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації

Проблема ЗЯПП на рівні ТГ є комплексною, системною. Системний погляд на забезпечення якості ПП в ТГ дозволяє розглянути всі складові існуючої системи ЗЯПП в ТГ як єдине ціле та через взаємодію всіх суб'єктів, що зацікавлені у підвищенні якості життя та процвітанні громади, у тому числі через підвищення якості ПП.

Переконані також, що кожна ТГ матиме специфічні риси процесу ЗЯПП, що складається з певних взаємопов'язаних етапів, а також горизонтально-вертикальних та вертикальних взаємозв'язків між ОМС, місцевими органами виконавчої влади, органами державної влади, бізнесом, ОГС (асоціаціями, міжнародними донорами), іншими стейкхолдерами.

Підтримуємо д.н.держ.упр. О.В. Євсюкову, що ПП виступають «кінцевим сервісним продуктом» [62, с. 36], у такому разі – обслуговування громадян (якісне/неякісне) вказує на рівень надання ПП у ТГ. Відповідно зробити висновок про те якого рівня сервіс та якість ПП можна в залежності від повноти і своєчасності вирішення питання замовника (-ів) ПП в громаді.

М. Берзлі підклеслює, що сучасні постбюрократичні організації (у першу чергу, в системі публічного управління) рухаються «від культури влади до культури сервісу» [103, с. 106], що відрізняє їх від бюрократичних установ тим, що оцінка, самооцінка проводиться «за результатами виконаної роботи», «цінністю для споживача», а не виключно «освоєними ресурсами» [266, с.21].

З огляду на це особливо важливим є налагодження ефективної співпраці між ОМС чи іншими уповноваженими суб'єктами, що надають ПП, та клієнтами (споживачами ПП) на рівні ТГ. Тож, потрібно налагодити ефективну комунікацію між ОМС та мешканцями ТГ щодо якості ПП. Можна ствердно говорити і про те, що ЗЯПП в ТГ ускладниться за відсутності

налагоджених комунікацій чи навіть в умовах конфліктів між ОМС і громадськістю.

Важливо, щоб система ПП відповідала запитам громадян, була зручною і зрозумілою для них і водночас ефективною з точки зору витрат. Для цього потрібно вимірювати рівень задоволеності споживачів послуг шляхом моніторингу та аналізу потреб замовників і співвіднесенням із можливістю їх задовольнити на рівні ТГ. Це саме те, що дозволить бути в рамках бюджету ТГ і тримати «руку на пульсі», і головне відповідає запитам суспільства на впровадження дієвих принципів *ЗЯПП (див. п.1.2. роботи)*.

Визначаючи напрями вдосконалення механізмів ЗЯПП ми акцентували увагу на питаннях перспектив та планах розвитку конкретної ТГ.

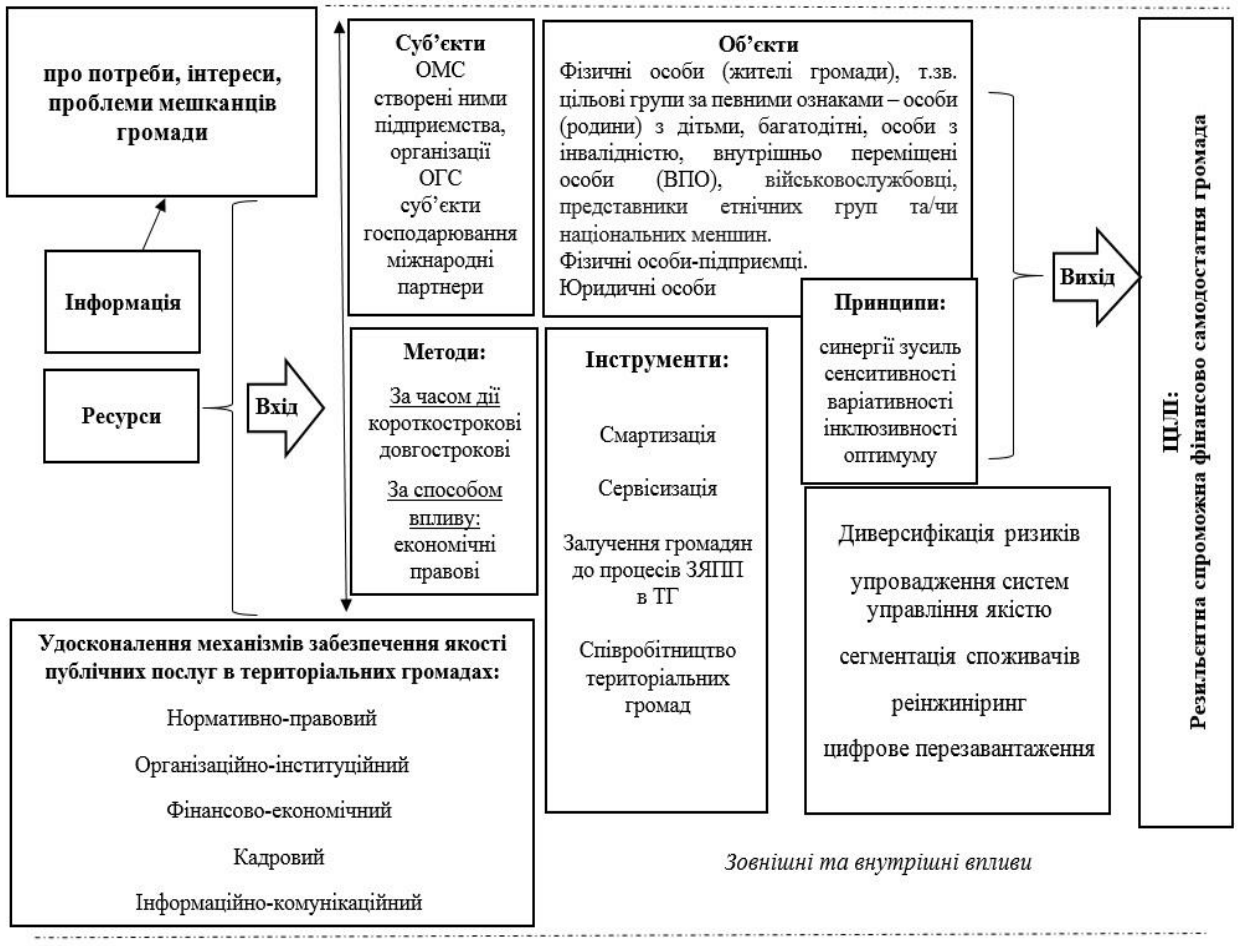


Рис. 3.3.1 Структурно-функціональна модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах в умовах цифровізації (розроблено автором)

Дана модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах в умовах цифровізації через диверсифікацію ризиків, упровадження систем управління якістю, сегментацію споживачів (отримувачів) публічних послуг, реінжиніринг та цифрове перезавантаження організаційно-управлінських процесів щодо забезпечення якості публічних послуг в органах місцевого самоврядування та єдність взаємопов'язаних структурних елементів (об'єктів, суб'єктів, принципів, методів, цілей, інструментів, механізмів забезпечення якості) дозволяє підвищити рівень резильєнтності і соціально-економічний, культурний та екологічний розвиток територіальних громад.

Модель базується на засадах безбар'єрності у побудові інклюзивного простору громади, гендерно-ціннісному підході у взаємовідносинах між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та мешканцями громади.

В контексті повоєнної відбудови територій актуалізуються питання побудови інклюзивного простору ТГ, незалежно від її розмірів, соціально-економічного розвитку, інвестиційної привабливості та статусу територій (село, селище, місто), що входять до складу ТГ. Мова йде про комплекс заходів ОМС з підвищення рівня комфорту, сервісу та безбар'єрного доступу до ПП.

Однією з обов'язкових компонент побудови інклюзивного простору в ТГ представлено безбар'єрний доступ до публічних послуг жителями громади в розрізі цільових груп, незалежно від розмірів громади, її соціально-економічного розвитку, інвестиційної привабливості та статусу територій (село, селище, місто), що входять до складу ТГ.

Даний напрям дуже популярний, зважаючи на ряд міжнародних ініціатив та підтримку фінансову проєктів з боку зарубіжних партнерів саме в в розрізі інклюзивного відновлення за лідерства громад (англ. Community-led Inclusive Recovery, CLIR). У цьому контексті раціональним буде розробка т.зв. Дорожніх карт з надання публічних послуг в територіальних громадах особливо з тим, щоб розуміти які саме громади є дружніми до дітей, родин з

дітьми, осіб з інвалідністю чи особливими потребами (крім того, такі карти можуть бути орієнтиром для мешканців громади з числа ВПО, куди саме звернутися за допомогою у вирішенні різних життєвих питань.

Тож, мова йде про комплекс заходів з підвищення рівня комфорту та безбар'єрності, наприклад в ЦНАПах (місця очікування, наявність пандусів, метрономів, можливості читати шрифтом Брайля чи отримати сурдоперекладача чи перекладача у випадку із зверненням іноземців, ін.), що виступають посередниками у наданні адміністративних послуг між ОМС та мешканцями громади.

По-друге, врахування потреб різних категорій споживачів ПП (у першу чергу, осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, малозабезпечених родин, постраждалих внаслідок війни цивільних чи військових, людей з особливими потребами, багатодітних, ін.) та надання потрібних їм ПП у відповідності до діючих національних та міжнародних стандартів якості, основних положень законодавства України та загальноєвропейських тенденцій у сфері забезпечення якості ПП в ТГ.

Гендерно-ціннісний підхід у роботі ОМС полягає у ставленні до мешканців, організацій громадянського суспільства, підприємств, наукових та інших установ/організацій не просто як до ресурсу, а як до важливих «точок зростання» соціально-економічного, культурного та екологічного розвитку територіальних громад, важливих суб'єктів, учасників процесу забезпечення якості публічних послуг, а також надання потрібних їм ПП у відповідності до діючих національних та міжнародних стандартів якості, основних положень законодавства України та загальноєвропейських тенденцій у сфері ЗЯПП.

Вважаємо, метод диверсифікації ризиків та виокремлення факторів (внутрішніх/зовнішніх, об'єктивних/суб'єктивних) важливим з огляду на те, що це впливає забезпечення якості ПП.

Безумовно, найперший ризик – фінансово-економічний, оскільки відсутність або обмеженість фінансових ресурсів (бюджетних коштів чи

залучених), у першу чергу, пливає на організаційну складову забезпечення якості ПП, а також будь-які заходи щодо поліпшення якості ПП та роботи відповідальних за надання в громаді ПП суб'єктів (ЦНАПи, комунальні підприємства, ін). З огляду на це можуть відбуватися негативні наслідки для отримувачів ПП, зокрема: зростання цін, погіршення якості ПП, скорочення спектру/переліку наданих послуг (асортименту ПП), ін.

Соціальний ризик ЗЯПП в ТГ пов'язаний безпосередньо з людським потенціалом – ПОМС, уповноважені особи, що надають ПП та забезпечують їх якість мешканцям громади та навтіь відсутність активних громадян, мешканців громади, готових бути долученими до процесі ЗЯПП.

Екологічний ризик – стихійні лиха, будь-які суттєві впливи екологічні також можуть нести виклики для системи надання ПП в окремих громадах.

Військовий ризик – для багатьох ТГ України сьогодні воєнні реалії стали загрозою сталому розвитку територій та благополуччю та безпеці населення, і безумовно, деякі суб'єкти надання ПП попри їхні спроби та заціавленість допомгти громадян ефективно вирішити власні питання (проблеми, запити) опинилися в ситуаціях, коли надання послуг обмежене певними умовами. Водночас даний ризик тісно пов'язаний з т.зв. корупційним.

Розберемо дану тезу на прикладі аналізу бюджету м. Мелітополь – отже, бюджет міста зі зімнами, внесеними наприкінці 2023 року засвідчує, що Департаменту реєстраційних послуг виділено 10 млн. грн., що викликає питання, оскільки в Мелітополі «ЦНАП має віддалене 1 робоче місце, з роботою кілька годин на тиждень, і наданням лише 5 послуг» [65]. У зв'язку з чим, представники Громадської ради при Запорізькій обласній державній адміністрації вважають закладені суми в бюджеті завищеними. Тому корупційний ризик у ЗЯПП – завдає суттєвої шкоди на будь-якому етапі забезпечення якості ПП і, безперечно, знижує кредит довіри мешканців громади до представників ОМС та інших відповідальних суб'єктів надання публічних послуг.

В одному з міжнародних рейтингів, показник корупції в Україні за 2009-2018 рр. у середньому на рівні 5,75-6 балів, де 7 – найгірший показник [278]. Водночас за результатами 2023 року наша країна посіла «104 місце в Індексі сприйняття корупції з-поміж 180 країн. З часів Революції Гідності Україна додала 11 балів — найбільший приріст серед країн, які зараз мають статус кандидатів до ЄС, Україна також стала однією з 17 країн в цьогорічному рейтингу, що продемонстрували свій найкращий показник за увесь час» [75].

Поліпшення Індексу корупції та його «найкращий історичний результат» під час війни є безумовним свідченням тектонічних зрушень в країні, у тому числі на рівні громад, в антикорупційній сфері. Крім того переконані, що зниження рівня корупції і транспарентність, у першу чергу, в системі ОМС, а також цифровізація громад і публічних послуг (соціальних, адміністративних, інших) позитивно вплине на процеси забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах. Безумовно, процеси цифровізації, відкриття ЦНАП по всій території України, в тому числі в ТГ, варто віднести до позитивних зрушень в питаннях забезпечення якості ПП, і разом з цим зниження корупційних ризиків.

Принцип транспарентності є базоутворюючим в роботі ОПВ будь-якого рівня, а кроки ОМС зі зменшення корупційних ризиків передбачають, на нашу думку, в тому числі мінімальний контакт громадян з ПОМС, які готують або приймають рішення. Однак, в цих трансформаціях на рівні ТГ існують та винкають т.зв. технологічні ризики, що стосуються напряму реалізації процесів цифровізації ПП в громадах та інших проявів цифрових та технічних перевантажень в роботі ОМС, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, нових електронних сервісів та програмних комлексів з надання ПП та забезпечення їх якості в громадах, відбувається в умовах непропорційного розвитку сільських, міських, селищних ТГ, тому виникає ряж специфічних ризиків, прояв і глибина (ступінь) впливу яких на ЗЯПП в різних громад буде різна.

У звязку з цим, інжиніринг та реінжиніринг (повне перезавантаження, перебудова системи надання ПП, базових етапів ЗЯПП, процедур та організаційно-управлінських рішень ОМС щодо ЗЯПП в ТГ відбувається в умовах впливу різноманітних ризиків.

Очевидною сьогодні є зацікавленість самих ОМС та інших відповідальних за надання ПП суб'єктів у поліпшенні якості усього спектру послуг, оптимізації процесів, і безумовно, скороченні витрат, у тому числі на надання однієї послуги у конкретний момент часу (економія часу). Важливим є створити сприятливі умови для надання ПП, забезпечення їх якості, зокрема свочасності й доступності, незалежно від суб'єктів їх надання та того, хто саме ці послуги буде зрештою отримувати.

У свою чергу, пропонуємо ОМС у питаннях забезпечення якості публічних послуг в ТГ, орієнтуватися і будувати свою роботу довкола таких принципів, що на відміну від існуючих, *полягають у максимальному врахуванні*:

а) можливостей співробітництва територіальних громад та співпраці стейкхолдерів різних ТГ задля забезпечення якості публічних послуг - *принцип синергії зусиль;*

б) фізіологічних, гендерних та інших потреб і особливостей мешканців громад, потенційних і діючих замовників публічних послуг (де першочерговими є людська гідність, потреби й запити) - *принцип сенситивності*, який за лексичною конфігурацією близький до принципу чутливості, та за змістом близький до т.зв. принципу гнучкості послуг (за Дж. Ліз-Маршмент), тобто їх відповідності запитам громадян [262, с. 693].

При цьому громадяни – знеособлене визначення, що для забезпечення якості ПП в ТГ все ж потребує персоніфікованого підходу і розуміння, яка категорія мешканців є в даний момент часу клієнтом ОМС, чи потенційно може бути замовником, споживачем ПП (метод сегментайції споживачів);

в) локальних особливостей, умов, ресурсів та зовнішніх обставин, в яких відбувається надання публічних послуг, шляхом оцінки впливів воєнних,

техногенних та інших сучасних загроз та диверсифікації ризиків - *принцип варіативності.* В умовах воєнного стану в Україні відповідно до запропонованого нами принципу варіативності забезпечення якості ПП потрібно обов'язково враховувати поточний стан, демографічні, соціокультурні та економічні показники розвитку території громади, особливості та специфіку конкретної ТГ (окупована територія, деокупована, постраждала внаслідок певних дій з боку рф чи якась інша градація);

г) множини можливих варіантів вирішення задачі з забезпечення якості публічних послуг конкретній категорії споживачів послуг (цільовій аудиторії) та виборі найкращого з варіантів, що максимально задовольнить всі сторони-учасників процесу – *принцип оптимуму;*

д) запитів та особливостей надання публічних (адміністративних) послуг певним категоріям споживачів (осіб з інвалідністю, представниками маломобільних груп, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, малозабезпечених родин, постраждалих внаслідок війни цивільних чи військових, людей з особливими потребами, багатодітних, родин з дітьми) – *принцип інклюзивності.*

Останній принцип надзвичайно актуальний сьогодні в умовах військових реалій та повоєнної відбудови України, і означає, по-перше, що саме ОМС зацікавлені створити рівноправні умови всім мешканцям громади, що лише сприятиме соціально-економічному зростанню територіальних громад України та поліпшенню їх добробуту, враховуючи коплексно його потреби та пріоритети, створюючи оптимальні умови для існування в соціумі.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення механізмів ЗЯПП – інституційні перетворення, оптимізація (спрощення, цифровізація) процесів та робота з кадровим потенціалом осіб/суб'єктів, задіяних у наданні ПП та забезпеченні їх якості; удосконалення нормативно-правового механізму через врегулювання окремих питань щодо надання ПП (АП), у тому числі адміністративного збору, стандартизація комплексу ПП, встановлення для

окремих видів ПП (зокрема АП) помірної плати з метою збереження фінансової спроможності суб'єктів, які надають ПП та забезпечують їх якість.

Дотримання ОМС ключових постулатів й іманентних характеристик сервісної держави в Україні потребуватиме від ОМС, по-перше, швидко реагувати на потреби/запити жителів ТГ; по-друге, диференційовано підходити до процесів забезпечення якості цих послуг на деокупованих територіях, поетапно впроваджуючи проекти і плани стосовно відновлення постраждалих внаслідок війни територій.

Важливо, щоб в практичній площині в роботі ОМС (не на рівні декларацій та гасел) почали домінувати прогресивні маркетингові технології, цифрові перетворення й соціально-етичні цінності приватного бізнесу, тому довкола запитів замовників/споживачів публічних послуг (ПП) формувалися алгоритми їх надання та розроблялися стратегії розвитку територій.

Висновки до розділу 3

1. Здійснено аналіз зарубіжного досвіду Великої Британії, Канади, країн ЄС (Польщі, Німеччини), країн Балтії забезпечення якості публічних послуг та можливостей імплементації кращих практик, що можуть бути застосовані на рівні територіальних громад в Україні. Узагальнено досвід країн ЄС також в розрізі специфічних інструментів та форм фінансування (співфінансування), підтримки громадських ініціатив стосовно участі в процесі забезпечення якості публічних послуг. Підкреслено, що місцева влада через різні форми та інструменти (приватно-публічного партнерства, проєкти з аутсорсингу послуг, підписання строкових договорів) спільно долають сучасні виклики на шляху до розвитку їх територіальних спільнот. Визначено напрями удосконалення механізмів (інструментів) забезпечення публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації.

Всі без виключення системи забезпечення якості публічних послуг досліджуваних країн мають значні досягнення в сфері цифрових перетворень,

побудові системи моніторингу процесів, що дозволяють підвищити в цілому якість публічних послуг, забезпечити прозорість та відкритість всіх процедур на рівні місцевої влади, процесів забезпечення ефективності роботи з сервісними підходами до здійснення основних функцій муніципалітетів в умовах цифровізації.

2. Встановлено, що процес ЗЯПП є довготривалим і складається з багатьох процедур удосконалення якості ПП. В числі таких процедур: проведення соціологічних, науково-експертних досліджень і на цій основі розробка спеціального комплексу антикризових заходів; стратегічного, просторового, секторального планування; прогнозування та бюджетування для сфери забезпечення якості публічних послуг; моніторингу, оцінки якості ПП та в цілому рівня життя мешканців ТГ, співробітництво територіальних громад. Запропоновано практичні рекомендації органам місцевого самоврядування щодо удосконалення механізмів (інструментів) забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації, серед яких: запровадити системи управління якістю публічних послуг, стандарти якості публічних послуг та моніторинг потреб мешканців громад, розробити Дорожні карти публічних послуг в територіальних громадах, використовувати цифрові технології, електронні сервіси (програмні комплекси) та інші інструменти, спрямовані на побудову ефективної системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості.

3. Представлено модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації. Зазначено, що в контексті повоєнної відбудови територій актуалізуються питання побудови інклюзивного простору ТГ через реалізацію комплексу заходів ОМС з підвищення рівня комфорту, сервісу та безбар’єрного доступу різних цільових аудиторій (категорій осіб) до публічних послуг.

Наголошено на важливості проведення диверсифікації ризиків, до яких відносимо фінансово-економічний, соціальний, екологічний, військовий, корупційний ризики.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дали підстави для формулювання таких висновків:

1. Визначено сутність базових понять і категорій з досліджуваної теми («публічні послуги», «суспільно значущі послуги», «якість публічних послуг», «забезпечення якості публічних послуг», «механізм забезпечення якості публічних послуг», «резильєнтність громад»). З'ясовано багатоаспектність сфери публічних послуг і трактування публічних послуг. На підставі аналізу наукових розробок вітчизняних та зарубіжних авторів аргументовано, що не варто ототожнювати поняття "державні" та "публічні" послуги. До словосполучень «споживачі» і «надавачі» публічних послуг представлено семантично близькі за змістом, в контексті цифровізації публічних послуг доповнено існуючі критерії оцінки якості публічних послуг критерієм доступності (інформаційної, організаційної, територіальної, фінансової, екстериторіальності). Представлено класифікацію публічних послуг в територіальних громадах. Розглянуто параметри якості та критерії оцінки якості публічних (адміністративних) послуг, а процес забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг представлено як основу для формування резильєнтності територіальних громад. Запропоновано класифікацію резильєнтності, фактори впливу на резильєнтність громад, в числі яких зокрема рівень сервісизації та якість публічних послуг.

2. Здійснено аналіз нормативно-правової бази надання публічних (адміністративних) послуг та забезпечення їх якості в територіальних громадах України. Розкрито зміст п'яти еволюційних етапів становлення і розвитку інституту публічних послуг в Україні в умовах цифровізації.

В числі невирішених питань – необхідність розгляду на національному рівні поняття «якість публічних послуг» поряд з фінансовими характеристиками, що характеризують спроможність та резильєнтність територіальної громади; потреба в розробці єдиних державних стандартів

якості публічних послуг по аналогії до стандартів адміністративних послуг, відсутність єдиного закону, що врегульовував би питання щодо нарахування (та справляння) адміністративних зборів, потреба ухвалення законопроекту №7283 «Про народовладдя в громадах» щодо розширення можливостей громадської участі, у тому числі залучення до процесів вироблення ефективної політики щодо забезпечення якості публічних послуг. Залишається ряд питань зокрема щодо імплементації кращих зарубіжних практик з зазначенням в конкретних нормативно-правових актах.

3. Охарактеризовано особливості реалізації механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах України в умовах цифровізації:

організаційно-інституційного (посередниками між мешканцями громади та органами місцевого самоврядування виступають Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи); Центри надання соціальних послуг (ЦНСП); Територіальні центри соціального обслуговування; державні, комунальні, приватні компанії; ОГС, діяльність яких пов’язана зі сферою надання ПП). Окрему групу суб’єктів надання ПП складають підрядники, посередники (контрагенти), або акредитовані суб’єкти, яким від ОМС чи ОДВ віддано на зовнішнє обслуговування (аутсорсинг) чи делеговано функцію щодо надання певного виду ПП з метою забезпечення їх якості та доступності;

інформаційно-комунікаційного (цифровізація громад та цифровізація публічних послуг є дієвими інструментами забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах та одночасно підвищення ефективності роботи посадових осіб місцевого самоврядування.);

кадрового (відсутність обов’язкової сертифікації, оцінювання та підвищення на перманентній основі професійного рівня державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших спеціалістів, задіяних у наданні публічних послуг, впливає на зниження якості послуг в громадах).

3. З’ясовано основні проблеми забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в Україні у довоєнний та воєнний періоди. За результатами двоетапного дослідження «Моніторинг проблем забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах України» (проведеного серед представників експертного середовища), серед яких: недостатнє фінансування процесів забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах; цифрова нерівність та недостатня сформованість програмно-технічної бази (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв’язку), диспропорції цифрового та інших аспектів розвитку громад; відсутність на постійній основі моніторингу проблем різних категорій споживачів публічних послуг; низька доступність жителів периферійних територій до якісних публічних послуг.

З’ясовано окремі проблемні питання функціонування сфери публічних послуг та фактори, що впливають на забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах в Україні у довоєнний та воєнний періоди в умовах цифровізації. Встановлено через проведення порівняльного експрес-аналізу (аналіз 30 офіційних веб-сайтів територіальних громад Київської, Дніпропетровської, Одеської, Полтавської, Хмельницької, Харківської областей), що зазначені ОМС не проводять або не висвітлюють на своїх інформаційних порталах, сайтах, Фейсбук-сторінках результати оцінки впливу прийнятих ними рішень у сфері ПП, а також по інших основних напрямах діяльності; якщо і проводяться опитування щодо якості ПП, у більшості випадків – це відбувається в ЦНАПах, які працюють в громадах; складно ідентифікувати через наявну інформацію, що міститься на вебсайтах ОМС, перелік конкретних програм та заходів, що покликані сприяти ЗЯПП в громадах, не зрозуміло, які інструменти і методи роботи в цьому напрямі.

4. Досліджено зарубіжні практики Канади, Великобританії, Німеччини, Польщі, країн Балтії, Фінляндії щодо забезпечення якості публічних послуг та можливість їх імплементації в територіальних громадах України. За підсумками аналізу зарубіжного досвіду запропоновано до застосування в

Україні наступне: розробку дорожніх карт, “білих” та “зелених” книг у сфері ПП, автоматизацію управлінських та контрольних функцій в органах влади, реінжиніринг та регламентацію функціональних процесів ЗЯПП, їх стабільність (сталість), високий рівень залученості керівників до прийняття рішень щодо управління персоналом, задіяним в процеси надання будь-якого виду послуг на місцевому рівні (рівні громади, комуни, ін.); стандартизацію роботи органу влади в цілому та пакету наданих послуг громадянам зокрема, інтервальні (періодичні) опитування; посаду омбудсмена для захисту прав громадян від порушень з боку органів публічної влади у процесі надання публічних послуг. Визначено, що всі без виключення системи ЗЯПП досліджуваних країн мають систему моніторингу процесів, що дозволяє підвищити в цілому якість публічних послуг, забезпечують максимально прозорість та відкритість всіх процедур і процесів забезпечення їх на рівні держави та муніципалітетів, у тому числі з метою зменшення корупційних ризиків в роботі місцевих органів влади.

5. Сформовано пропозиції стосовно удосконалення механізмів (інструментів) забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг в територіальних громадах в умовах цифровізації:

- органам місцевого самоврядування запровадити системи управління якістю публічних послуг, стандарти якості публічних послуг та моніторинг потреб мешканців громад, розробити Дорожні карти публічних послуг в територіальних громадах, використовувати цифрові технології, електронні сервіси (програмні комплекси) та інші інструменти, спрямовані на побудову ефективної системи надання публічних послуг та забезпечення їх якості, що полягають у:

а) створенні сприятливого середовища та інтегрованого підходу до технологічному розвитку публічних послуг з орієнтацію на клієнта (споживача): сервісизація публічних послуг, цифрові трансформації, смартизація, стандартизація роботи органу влади в цілому та пакету наданих

послуг громадянам зокрема, зменшення кількості ПП та спрощення процедур їх надання;

б) активізації участі зацікавлених сторін та їх персоніфікованій залученості на всіх етапах забезпечення якості публічних послуг (та/або реінжинірингу основних процесів ЗЯПП), особливо до етапу проведення моніторингу й оцінки якості ПП (за необхідності створення Центру моніторингу якості ПП в ТГ);

в) ефективному демократичному врядуванні на рівні територіальних громад, що включають структурну перебудову алгоритмів та форм роботи ОМС за напрямом забезпечення якості ПП, переоцінці критеріїв обслуговування мешканців громади та представників ОГС, конкурентоспроможність між інституціями, що надають ПП в громадах, оновлення системи внутрішніх комунікацій та налагодження ефективних каналів комунікацій всередині органу влади та посередників, які надають послуги в громадах;

г) побудові ефективної системи управління людськими ресурсами (розвиток кадрового потенціалу) як невід'ємної частини технологічного та інфраструктурного розвитку ТГ через високий рівень залученості керівників у прийнятті рішень щодо управління персоналом, задіяним в процеси надання будь-якого виду послуг на місцевому рівні (рівні громади, комуни, ін.), а також мотивацію персоналу, задіяного у процеси ЗЯПП та грошові стимули (пряма залежність) за якісну роботу та підняття іміджу інституції, яка надає ПП; д) формуванні стратегій розвитку територіальних громад з урахуванням оцінки ризиків забезпечення якості публічних послуг як пріоритетного напряму підвищення рівня спроможності громад та їх резильєнтності, що особливо актуально в індетермінованих умовах.

6. Розроблено модель удосконалення механізмів забезпечення якості публічних (адміністративних) послуг у територіальних громадах в умовах цифровізації через диверсифікацію ризиків, упровадження систем управління якістю, сегментацію споживачів (отримувачів) публічних послуг,

реінжиніринг та цифрове перезавантаження організаційно-управлінських процесів щодо забезпечення якості публічних послуг в органах місцевого самоврядування та єдність взаємопов'язаних структурних елементів (об'єктів, суб'єктів, принципів, методів, цілей, інструментів, механізмів забезпечення якості) дозволяє підвищити рівень резильєнтності і соціально-економічний, культурний та екологічний розвиток територіальних громад. Модель базується на засадах безбар'єрності у побудові інклюзивного простору громади, гендерно-ціннісному підході у взаємовідносинах між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та мешканцями громади.

Визначено принципи забезпечення якості публічних послуг, що на відміну від існуючих, *полягають у максимальному врахуванні*: а) можливостей співробітництва територіальних громад та співпраці стейкхолдерів різних ТГ задля забезпечення якості публічних послуг - *принцип синергії зусиль; б)* фізіологічних, гендерних та інших потреб і особливостей мешканців громад, потенційних і діючих замовників публічних послуг (де першочерговими є людська гідність, потреби й запити) - *принцип сенситивності*; *в)* локальних особливостей, умов, ресурсів та зовнішніх обставин, в яких відбувається надання публічних послуг, шляхом оцінки впливів воєнних, техногенних та інших сучасних загроз та диверсифікації ризиків - *принцип варіативності;г)* множини можливих варіантів вирішення задачі з забезпечення якості публічних послуг конкретній категорії споживачів послуг (цільовій аудиторії) та виборі найкращого з варіантів, що максимально задовольнить всі сторони-учасників процесу – *принцип оптимуму;* д) запитів та особливостей надання публічних (адміністративних) послуг певним категоріям споживачів (осіб з інвалідністю, представниками маломобільних груп, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, малозабезпечених родин, постраждалих внаслідок війни цивільних чи військових, людей з особливими потребами, багатодітних, родин з дітьми) – *принцип інклюзивності.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. До питання про поняття так званих «управлінських послуг». *Право України.* 2002. № 6. С. 125-127.
2. Авер'янов В. Б. Проблеми поглиблення демократичних засад адміністративної реформи в Україні. *Державне будівництво та місцеве самоврядування* : зб. наук. праць. 2002. Вип. 2. С.3-16, с. 9-10.
3. Афанасьєв К. К. *Адміністративні послуги* : навч. посіб. Луганськ, 2010. 430 с.
4. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. *Зарубіжний досвід і пропозиції для України* / авт. упоряд. В. П. Тимощук. К. Факт, 2003. С. 494., с. 118.
5. Адміністративна реформа для людини*: науково-практичний нарис* / І.Б. Коліушко, В. Б. Авер'янов, В. П. Тимощук, Р. О. Куйбіда, І. П. Голосніченко. К.: Факт, 2001. 72 с., с.25-26.
6. Бабінова О. О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm (дата звернення: 06.08.2023).
7. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: *сучасні реалії України та європейський досвід*. К.: Фенікс, 2011. 268 с.
8. Бакуменко В. Д., Краснoруцький О. О., Гацько А. Ф. Формування системи базових знань у галузі публічного управління та адміністрування. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Т. 4. № 3. С. 209–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_25 (дата звернення: 06.08.2023).
9. Байрак С. Місцеве самоврядування Республіки Польща: особливості становлення та засади функціонування. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2013. Вип. 3. С. 255-262.
10. Бегаль Л. А. Оптимізація структури засадничих документів цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг. *Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування.* 2021. №2 (72). С. 12-19

11. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. *Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади*: навч. посіб. К. 2017. 121 с., с. 5

12. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Василенко М.Д. та ін. *Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг:* моногр.; [за ред. Ю.П. Лебединського]. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.

13. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. *Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі*: навч. посібник. К., 2017. 129 с.

14. *Біла книга: реформування законодавчого середовища для розвитку громадянського суспільства в Україні*. К. ПРООН. 2011. 28 с. URL: https://www.slideshare.net/LebedMichael/ss-8521777 (дата звернення: 20.10.2023).

15. Бориставська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країни та перспективи України. *Швейцарсько-Український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні».* DESPRO. К.: ТОВ «Софія». 2012. 128 с.

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

17. Дерун Т. М. Перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/39.pdf (дата звернення: 03.02.2021).

18. Бурик З. М., Черняхівська В. В., Ч. (2023). Механізми публічного маркетингу в Україні в сучасних умовах. *Публічне урядування* (1 (34), 18-28. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2 (дата звернення: 23.12.2023).

19. Буханевич А. І. Надання державно-управлінських послуг населенню як одна із форм налагодження діалогу влади та громадськості. *Економіка та держава.* № 7. 2010. С. 120-122. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2010/36.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

20. Буханевич О. М. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Право. 2015. Вип. 33(2). С. 7-10.

21. Буханевич О. М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія: «Юриспруденція». 2014. № 12. Т. 1. С. 120-122.

22. Буханевич О. М. Поняття "адміністративна послуга" в контексті адміністративної реформи України. *Evropský politický a právní diskurz*. 2015. Sv. 2, Vyd. 3. C. 230-234., c. 230.

23. Бюджетний кодекс України: *Верховна Рада України від 08 липня 2010 року № 2456VI.* Голос України від 04.08.2010 № 143. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

24. Вакуленко В. М., Кондратенко М. В. Застосування інструментів моніторингу та оцінки для підвищення якості публічних послуг в ОТГ. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: матеріали наук-практ. конф. за міжнар. участю* (Дніпро, 27 лист. 2020 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020.

25. Вакуленко В. М., Кондратенко М. В. Забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах у довоєнний і воєнний час в Україні. *Наукові перспективи (категорія «Б»).* 2023. №9 (39). С. 41-51. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6498/653; https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-41-51 (дата звернення: 23.12.2023).

26. Васильєва Н. В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5 (дата звернення: 10.10.2023).

27. Васильєва Н. В. Реалізація Концепції розвитку електронного урядування на місцевому рівні. *Дні інформаційного суспільства 2013: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю* (К., 20-21.05.2013) / за заг. ред. Н. В. Грицяк. К.: НАДУ, 2013. С. 103-105.

28. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Ін-Юре, 2002. С. 150.

29. Воронов М. Адміністративно-правові аспекти досліджень публічних послуг та їх класифікації. *Юридичний журнал: аналітичні матеріали. Коментарі. Судова практика.* 2012. № 10. С. 62-70.

30. «Відкритий Уряд місцевий рівень» URL: https://www.opengovpartnership.org/ogp-local/ogp-local-key-materials/ (дата звернення: 10.10.2023).

31. Відкриття регіональних центрів розвитку місцевого самоврядування за підтримки U-LEAD і Мінрегіону. URL: https://decentralization.ua/news/5029 (дата звернення: 20.07.2023).

32. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретичні аспекти забезпечення якості публічних послуг: світовий та національний досвід. *Наукові перспективи.* 2023. № 9. С. 168-178. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6509/6542 (дата звернення: 05.12.2023).

33. Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації України: що в них спільного та відмінного в умовах воєнного стану. *Блог Чернівецької юридичної школи.* 13.06.2022. URL: https://law.chnu.edu.ua/viiskovi-administratsii-ta-viiskovo-tsyvilni-administratsii (дата звернення: 20.07.2023).

34. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? *Навчальний модуль* / Анатолій Ткачук, Маркіян Дацишин. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с., С. 101

35. Вплив війни на сферу адмінпослуг : *дослідження Група «Адміністративне право та публічна адміністрація»* (квітень 2022 р.). URL: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf (дата звернення: 01.09.2023)

36. Ганоцька С. О. Професійність державного службовця як дієвий чинник надання якісних управлінських послуг. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. 2007. Вип. 1 (31). С. 441-447.

37. Горюнова К. А. Особливості впровадження концепції управління якістю на підприємствах сфери послуг // Вісник Донецького університету економіки та права. №2, 2009. С.163-167.

38. Господарський кодекс України. *Верховна Рада України від 16 січня 2003 року № 436-IV*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 10.10.2023).

39. Грабар Н. С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління.* 2015. № 1. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6 (дата звернення: 10.10.2023).

40. Григораш О. І. Публічні послуги у сфері державного управління: поняття та зміст // *Науковий вісник Чернівецького університету: Правознавство.* 2007. № 385. С. 73-78

41. Гумен Ю. Є. Демократичне врядування в контексті українського державотворення: історико-методологічний аналіз. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2015. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/30.pdf (дата звернення: 10.10.2023).

42. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління.* 2011. Вип. 4. С. 467-475. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_4_68 (дата звернення: 10.10.2023).

43. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа. *Юридична наука* : наук. юрид. журн. 2011. № 1 (1) С. 79–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2011_1_13 (дата звернення: 10.10.2023).

44. *Державна політика у сфері надання дозвільних послуг : навч. посіб.* / [уклад. О. Рудік]; за ред. В. Лисенка. Запоріжжя : К.І.С., 2013. 120 с.

45. Державне управління та державна служба : словник-довідник / К.ський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана; уклад. О. Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2005. 480 с. Бібліогр.: с. 470-478.

46. Деякі питання платних державних послуг. *Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2009 р. № 234* (втратила чинність). Урядовий кур'єр від 27.03.2009 № 55, URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/234-2009-%D0%BF (дата звернення: 10.10.2023).

47. Деякі питання надання адміністративних послуг, видачі документів дозвільного характеру. *Постанова Кабінету Міністрів України від 1 липня 2009 р. № 724*. Урядовий кур'єр від 18.07.2009 № 128. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2009-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.10.2023).

48. Деякі питання створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі послуг соціального характеру, в форматі "Прозорий офіс": *розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2017 року № 736-р.* Урядовий кур'єр від 28.10.2017 № 203. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736-2017-%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2023).

49. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: *розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 16.05.2014 № 523-р.* Урядовий кур'єр від 05.06.2014 № 100. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2023).

50. Деякі питання реалізації пілотного проекту із запровадження принципу екстериторіальності в державній реєстрації земельних ділянок та внесення

змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : *Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2020 р. №455* (втратила чинність). Урядовий кур'єр від 31.12.2021 № 252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/455-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.10.2023).

51. Деякі питання функціонування веб-порталу «Дія. Цифрова громада»: *Постанова Кабінету Міністрів України від 02 червня 2023 року № 556.* Урядовий кур'єр від 08.06.2023 № 114. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.12.2023).

52. Для фінансування у 2021 році за рахунок коштів ДФРР відібрано 294 проекти регіонального розвитку (18.02.2021). URL: https://www.kmu.gov.ua/news/294-proekti-regionalnogo-rozvitku-vidibrani-dlya-finansuvannya-u-2021-roci-koshtom-dfrr (дата звернення: 23.12.2023).

53. Долечек В. *Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: 25.00.02 «Механізми державного управління»*. К., 2005. 20 с.

54. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3 (дата звернення: 23.12.2023).

55. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою / І. О. Драган. // *Державне управління: удосконалення та розвиток.* - 2014. - № 3. - URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_3_3. (дата звернення: 15.01.2023).

56. Дробуш І. В. Якість муніципальних послуг як критерій ефективності реалізації соціальних прав місцевим самоврядуванням. *Право і суспільство : наук. журн.* Дніпропетровськ: 2013. № 6-2. С. 3-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2013_6.2_3 (дата звернення: 23.12.2023).

57. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення і словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). прийнято НДІ метрології вимірювальних та управляючих систем від 21.12.2015 // портал «БУДСТАНДАРТ», сервіс документів URL: http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=64030 (дата звернення: 23.12.2023).

58. Дубич К. В. Інформаційне забезпечення системи надання соціальних послуг в Україні: сучасний стан і напрями удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №2. С.112-117.

59. Експертне обговорення проблем законодавчого врегулювання питань встановлення плати за надання адміністративних послуг (18 липня 2023 року). URL: https://hromady.org/ekspertne-obgovorennya-problem-zakonodavchogo-vregulyuvannya-pitan-vstanovlennya-plati-za-nadannya-administrativnix-poslug/ (дата звернення: 23.07.2023).

60. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с. С. 150.

61. Європейська хартія місцевого самоврядування та пояснювальна доповідь: міжнародний документ, 1985 р. Конгрес місцевих і регіональних органів влади Ради Європи. URL: https://rm.coe.int/168007a105 (дата звернення: 23.12.2023).

62. Євсюкова О. В. Формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій. *дис. д. н. держ. упр.* : 25. 00. 02. К., 2020. 467 с., с. 36

63. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг (розроблено за підтримки Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні») / авт. колект. О. Андрєєв, О. Каменчук, В. Семеніхін, Н. Шамрай. К. 2017. 40 с. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MX5R.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

64. Живчук С., Кондратенко М. Ключові аспекти вимірювання резильєнтності на національному, регіональному та місцевому рівнях. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю.* К. НАДУ, 2020. т. 1. С. 51-53.

65. Заболотна Н. Аналіз бюджету Мелітополя. URL: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=7197845126917404&id=100000759651101 (дата звернення: 23.12.2023).

66. Загайний В. «Спроможність територіальних громад була та залишається основним завданням під час реформування місцевого самоврядування…». URL: https://www.facebook.com/100064560765086/posts/pfbid0fVDu2VtzUvm4jAvMzvV3yGzwc7EHC1Aj6RJVSspDNc3WnsXe54EP8b5N4g8unvMJl?locale=uk_UA (дата звернення: 24.01.2024).

67. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції: *зб. наук. праць* / наук. ред. Р.І. Лимачівський.- Кіровоград: КДТУ, 2002. 388 с.

68. Захарова В. І., Філіпова Л. Я. *Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб.* К: Центр учбової літератури, 2013. 336 с., с. 53. URL: https://duikt.edu.ua/ru/lib/1/category/741/view/1437?lang=ru&act=view&page=1&category=741&id=1437 (дата звернення: 23.12.2023).

69. Збірник кращих практик громад у військовий час. Міжнародний республіканський інститут / за заг. ред. О. В. Слобожана. К. 2023. 57 с.

70. Згурська В. Л. Громадянин як співвиробник публічних послуг у політиці участі. *Держава і право. Юридичні і політичні науки.* 2014. Вип. 63. С. 350-355.

71. Іваницька О. М. *Державне регулювання розвитку фінансової інфраструктури.* Монографія. К. НАДУ, 2005. 276 с.

72. Іванків О. Аналіз моделей сприйняття якості послуг на основі гармонізації інтересів зацікавлених сторін. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки.* 2015. №1.

С. 24-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_1_7 (дата звернення: 23.12.2023).

73. Ігнатенко О.С., Горбик В.М. Організаційно-правові аспекти розвитку сфери публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах: матеріали наук.-практ. конф.* (Київ, 18 квіт. 2018 р.) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. К: ІПК ДСЗУ, 2018. С.92-96.

74. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні*: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: 25.00.02 «Механізми державного управління».* Миколаїв. 2019. 220 с.

75. Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index CPI) Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/?fbclid=IwAR3sDoL5kOaI1bvzRPK9rSzDKa14a67rNbNyewDYtNYXwvKsdM_3rFFjrdU# (дата звернення: 23.12.2023).

76. Інноваційні візуальні методи вирішення соціальних проблем у громаді. Львів: ГО Центр правових та політичних досліджень «СІМ», 2017. 208 с.

77. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України: *Аналітична записка*. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). 2019. 43 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

78. Інструменти забезпечення доступності адміністративних послуг в процесі реформування адміністративно-територіального устрою України. *Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень.* URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/tcnap-1.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

79. Калиновський Б. В. Відповідальність органів і посадових місцевої публічної влади в Україні: проблеми та шляхи їх розв'язання. *Юридичний*

часопис Нац. академії внутрішніх справ. 2018. №1 (15). С. 25-39., с. 28 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aymvs_2018_1_4 (дата звернення: 23.12.2023).

80. Карпенко О. В. *Механізми формування та реалізації сервісноорієнтованої державної політики в Україні : дис. на здобуття наук. ступ. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02*. НАДУ при Президентові України. К., 2016. 340 с. С. 34

81. Карпенко О. В. Управлінські послуги як механізм реалізації державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015, Вип. №1. С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_1_5 (дата звернення: 23.12.2023).

82. Кірмач А.В., Тимощук В. П. *Оцінка якості адміністративних послуг.* К., 2005. 88 с. С. 8-9. URL: https://pravo.org.ua/books/otsinka-yakosti-administratyvnyh-poslug/ (дата звернення: 23.12.2023).

83. Ковальова Ю. О. Поняття публічних послуг та їх місце у розбудові «сервісної» держави. *Адміністративне право і процес.* 11.2015. URL: http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/1-11-2015/item/429-ponyattya-publichnykh-posluh-ta-yikh-mistse-u-rozbudovi-servisnoyi-derzhavy-kovalova-yu-o (дата звернення: 20.07.2023).

84. Коврига О. С. Специфіка розвитку та функціонування інституту публічних послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2019_30(69)_3_16. (дата звернення 23.11.2023).

85. Козаченко Ю. В. Запровадження стандартів якості публічних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування. *Право та державне управління.* № 4 (33) 2018. С. 204-210.

86. Козаченко Ю. В. Запровадження критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* Серія: Державне управління. № 16/2018. *С. 82-86.* URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/18.pdf (дата звернення 20.07.2023)

87. Кондратенко М. В. Якість публічних послуг в контексті демократичного врядування на місцевому рівні. *Публічне управління і адміністрування в Україні (категорія «Б»),* Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2018. № 5. С. 104-107. URL: http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/23.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

88. Кондратенко М. В. Механізми забезпечення якості управлінських послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Державне управління: теорія та практика (наукове фахове видання НАДУ)*. К., 2018. № 2. С. 5-13

89. Кондратенко М. В. Сучасні тенденції у сфері забезпечення якості публічних послуг на місцевому рівні в Україні. *Право та державне управління: збірник наукових праць (категорія «Б»)*. Запоріжжя. КПУ. 2019. № 1 (34). Т. 2. С. 129-133. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/23.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

90. Кондратенко М. В., Корольчук О. Л. Питання якості публічних послуг в ОТГ через призму резильєнтності територій. *Перспективи розвитку територій : теорія і практика : матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* (Харків, 22-23 лист. 2019 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 108-111.

91. Кондратенко О. О., Кондратенко М. В., Іванчук О. М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи. Сер. Державне управління (категорія «Б»).* 2020. № 6. С. 71-84. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/84/84; https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-71-84 (дата звернення: 23.12.2023).

92. Конституція України*: Верховна Рада України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР*. Голос України від 13.07.1996 № 128. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 23.12.2023).

93. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні. *Проекти концепцій та законів*. Центр політико-правових реформ, 2005. URL:

https://pravo.org.ua/books/reforma-publichnoyi-administratsiyi-v-ukrayini-proekty-kontseptsiyi-ta-zakoniv/ (дата звернення: 20.07.2023).

94. Куйбіда В. С. Менеджмент об'єктів нерухомості публічної власності: навч. посіб. / В.С. Куйбіда, В.П. Ніколаєв, Т.В. Ніколаєва. К. 2017. 416 с.

95. Кудінова М. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стресостійкість». *Науковий журнал «Молодий вчений»* № 3 (67) (2019) URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2799 (дата звернення: 23.12.2023).

96. Кузнєцов А. О. *Механізм державного управління: етимологія поняття.* Харків. НАДУ, 2005. 17 с.

97. Куц Ю. О. Якість надання управлінських послуг як чинник ефективності місцевого управління. *Державне будівництво.* 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_37 (дата звернення: 23.12.2023).

98. Легеза Є. О. Зміст публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2016. №2. С. 72-76. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2016/21.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

99. Легеза Є. Концепція публічних послуг: адміністративно-правовий аспект. *А. реф. дис.* URL: http://phd.znu.edu.ua/page/aref/07_2017/Legeza_aref.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

100. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління.* 2015. № 9. С. 43-50.

101. Литовченко В. В. *Механізм надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації публічного управління: дисертація на здоб. наук. ступ. доктора філософії* 2020. 224 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1-YkJF-LYJ6sN3sJW8C88qVMBIN4uZqlF/view (дата звернення: 23.12.2023).

102. Луців І. І. Доктринальні визначення поняття «публічні послуги» *Соціально-правові студії.* 2021. Вип. 2 (12). С. 19-25.

103. Лікарчук Н. В. *Політичний маркетинг: теорія і практика*: монографія. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. 356 с., С. 106.

104. Ліпенцев А. В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А. В. Ліпенцев, Ю. М. Жук. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 42. С. 140–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_42_17 (дата звернення: 23.12.2023).

105. Маматова Т. В. *Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю*: монографія. Д. Свідлер А. Л., 2009. 326 с.

106. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*, 2020. 8 (6), С. 164-177. URL: https://doi.org/10.15421/1520115 (дата звернення: 23.12.2023).

107. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління.* 2015. № 2. С. 83-92.

108. Мариняк Н. Удосконалення нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Юридичні науки. 2017. № 861. С. 297-303. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2017_861_44. (дата звернення: 23.12.2023).

109. Мельник Л. А. Теоретичні засади формування спроможності територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1854 (дата звернення: 01.09.2023).

110. Мельник Р. С., Бевзенко В. М. Загальне адміністративне право: навч. посібник. К. 2014. 376 с.

111. Методика формування спроможних територіальних громад: *постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214.* URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF (дата звернення: 23.12.2023).

112. *Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських занять з навчальної дисципліни «Організація надання адміністративних послуг»* / Укладач: Н. С. Сидоренко. Дніпро, 2022. 48 с.

113. Методичні рекомендації щодо реалізації військовими адміністраціями населених пунктів та їх посадовими особами окремих повноважень ОМС в умовах воєнного стану (*Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»*). 2022, 38 с., С. 30.

114. Мінакова Є. В. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючій громаді: правові та практичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології.* № 12 (26) 2023. С. 245-255.

115. Міхровська М. С. Адміністративні послуги: питання законодавчого закріплення. *Юридичні науки.* № 91. 2012. С. 93-96

116. Моргулець О. Б. *Менеджмент у сфері послуг.* Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

117. *Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі*. Навч. посібн. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К., ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 124 с.

118. Науменко А., Дамарьїн І. *Основи наукових досліджень:* навч. посіб. Миколаїв. Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2018. 132 с.

119. Нове публічне адміністрування або як досягнути ефективного врядування? Петер Шрьодер. *Збірка видана за підтримки Фонду Фрідріха Наумана за свободу.* Київ -2008. 76 с.

120. Оболенський О.Ю., Горбатюк В.І. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами. *Державне управління: теорія та практика.* 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_18 (дата звернення: 23.12.2023).

121. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : *аналіт. доповідь.* К.: НІСД, 2018. 52 с.

122. Ольшанський О. В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти і критерії. *Теорія та практика державного управління.* Вип. 3 (50). 2015. С.156-162

123. *Організація надання послуг: теорія, методологія, практика: монографія* / за заг. ред. О. І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка. Донецьк. 2014. 388 с. с. 155.

124. Організація надання адміністративних послуг в ОТГ: *результати опитування за травень 2019 року* / за ред. Асоціації ОТГ, Офісу реформи адміністративних послуг. К.. 2019. 5 с., с. 5 URL: https://decentralization.ua/news/11163?page=3 (дата звернення: 23.12.2023).

125. Осьмак А. С. *Механізми забезпечення інтероперабельності сервісної діяльності органів публічної влади. дис. док. філософії*. НАДУ при Президентові України. К. 2020. С. 45-48. 255 с.

126. Офіційний веб-сайт Комітету Верховної Ради України з питань цифрової трансформації URL: https://komit.rada.gov.ua (дата звернення: 23.12.2023).

127. Пальчук, В. (2018). "Програма U-Lead з Європою" у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. *Україна: події, факти, коментарі*, 7, 38-50.

128. Панаід І. В. Організаційно-правові основи надання управлінських послуг у діяльності місцевих рад. *Державне будівництво*. 2008. № 1. с. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_65 (дата звернення: 23.12.2023).

129. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства . *Інноваційна економіка.* 2012. № 8 (34). С. 260-266.

130. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. *Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137.* Урядовий кур'єр від 31.12.2019 № 251. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.12.2023).

131. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. *Методичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO».* К. ТОВ «Софія-А». 2012. 134 с.

132. Плющ В. О. Теоретичні підходи до дослідження державних послуг в Україні. *Економіка та держава.* 2009. № 6. С. 97-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_6_29 (дата звернення: 23.12.2023).

133. Податковий кодекс України: *Верховна Рада України від 02 грудня 2010 № 2755-VI.* Голос України від 04.12.2010 № 229, / № 229-230. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

134. Єдиний Державний портал електронних послуг. URL: https://igov.org.ua/ URL: https://poslugy.gov.ua/ (дата звернення: 23.10.2023)

135. Порядок визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/ територіальної громади у соціальних послугах. *Наказ Міністерства соціальної політики України від 19.04.2023 № 130-Н.* Офіційний вісник України від 10.08.2023 2023 р., № 68, стор. 84, стаття 3953, код акта 119402/2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text (дата звернення: 23.12.2023).

136. Про безоплатну правову допомогу: *Закон України від 02 червня 2011 року № 3460-VI.* Голос України від 08.07.2011 № 122. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

137. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» *Закон України від 09 липня 2022 року № 2389-IX*, Голос України від 26.07.2022 № 152. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text (дата звернення: 23.12.2023).

138. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році: *аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України.* К. НІСД, 2018. 688 с.

139. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг*: Указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019.* Офіційний вісник Президента України від 19.09.2019 № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text (дата звернення: 23.11.2023).

140. Про доступ до публічної інформації: *Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI.* Голос України від 09.02.2011 № 24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

141. Проект Закону про адміністративний збір від 16.11.2020 № 4380. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70434 (дата звернення: 23.12.2023).

142. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та інших законодавчих актів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування від 13.04.2022 № 7283 URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=74096 (дата звернення: 23.12.2023).

143. Про адміністративні послуги: *Закон України від 06 вересня 2012 року № 5203VI.* Голос України від 06.10.2012. № 188. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/520317#Text (дата звернення: 23.12.2023).

144. Про адміністративну процедуру Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. Голос України від 15.06.2022 № 123. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text (дата звернення: 23.12.2023).

145. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі: *Закон України від 03 листопада 2020 року № 943-IX.* Голос України від 28.11.2020 № 221. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20/#Text (дата звернення: 23.11.2023).

146. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: *Закон України від 10 грудня 2015року №*

888-VIII. Голос України від 28.12.2015 № 247. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text (дата звернення: 23.11.2023).

147. Про добровільне об'єднання територіальних громад: *Закон України від 05 лютого 2015 року № 157-VIII.* Голос України від 04.03.2015 № 39. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19 (дата звернення: 23.12.2023).

148. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. Голос України від 27.06.2003 № 119. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text (дата звернення: 23.11.2023).

149. Про електронні комунікації: *Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX.* Голос України від 16.01.2021. № 7. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 23.11.2023).

150. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: *Закон України від 06 вересня 2005 року № 2806-IV.* Голос України від 11.10.2005 № 191. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text (дата звернення: 23.11.2023).

151. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: *постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 року № 66.* Урядовий кур'єр від 10.02.2010 № 25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.12.2023).

152. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення стандартів адміністративних послуг: *Мінекономіки (з 2005 р.); Наказ, Рекомендації від 12.07.2007 № 219.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0219665-07#Text (дата звернення: 23.11.2023).

153. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: *постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 № 13.* Урядовий кур'єр від 17.01.2013 № 10. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.11.2023).

154. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: *постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 № 57*. Урядовий кур'єр від 05.02.2013 № 23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.11.2023).

155. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: *постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118.* Урядовий кур'єр від 06.03.2013 № 44. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.11.2023).

156. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: *постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588.* Урядовий кур'єр від 10.09.2013 № 163. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.11.2023).

157. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: *Закон України від 05 липня 1994 року № 80/94-ВР*. Відомості Верховної Ради України від 02.08.1994 № 31. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 24.11.2023).

158. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: *постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 208.* Офіційний вісник України від 14.03.2003 № 9. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF#Text дата звернення: 23.11.2023).

159. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг: *постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2009 № 737.* Офіційний вісник України від 27.07.2009, № 54, стор. 16. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.11.2023).

160. Про безоплатну правову допомогу: *Закон України від 02 червня 2011 року № 3460-VI.* Голос України від 08.07.2011 № 122. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

161. Про захист персональних даних: *Закон України від 01 червня 2010 року № 2297-VI.* Урядовий кур'єр від 07.07.2010 № 122. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

162. Про звернення громадян: *Закон України від 02 жовтня 1996 року № 393/96-ВР.* Голос України від 22.10.1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2023).

163. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: *розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 37-р.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2023).

164. Про захист прав споживачів: *Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII.* Голос України від 08.06.1991 № 143. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 23.11.2023).

165. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг»: *Указ Президента України № 508 від 03.07.2009 р.* Офіційний вісник Президента України від 20.07.2009 № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text (дата звернення: 23.12.2023).

166. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: *Указ Президента України від 22.07.1998 № 810.* Офіційний вісник України від 11.06.1999 № 21. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98 (дата звернення: 20.07.2023).

167. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2009 р. № 251-р*. Урядовий кур'єр від 14.03.2009 № 46 (втратило чинність). URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/251-2009-%D1%80 (дата звернення: 23.12.2023).

168. Про інформацію: *Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII.* Голос України від 13.11.1992 № 217. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 23.11.2023).

169. Про Концепцію Національної програми інформатизації: *Закон України від 04 лютого 1998 року № 75/98-ВР.* Офіційний вісник України від 26.03.1998 № 10. С. 15. Ст. 376. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2023).

170. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: *Указ Президента України від 20.02.2006 № 140/2006.* Офіційний вісник України від 07.03.2006 № 8, стор. 39. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006 (дата звернення: 23.12.2023).

171. Про концесію: *Закон України від 03.10.2019 р. № 155-IX.* Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 48, ст. 325. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text]] (дата звернення: 23.12.2023).

172. Про місцеве самоврядування в Україні*: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97ВР.* Офіційний вісник України від 1997 р. № 25. С. 20. Код акта 1051/1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 23.12.2023).

173. Про місцеві державні адміністрації: *Закон України від 09 квітня 1999 року № 586-XIV* Голос України від 22.10.1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 23.11.2023).

174. Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування: *Закон УРСР від 07 грудня 1990 року № 533XII.* Відомості Верховної Ради УРСР. 1991 р. № 2. С. 24. Ст. 5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/53312#Text (дата звернення: 23.11.2023).

175. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: *Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021.* Офіційний вісник Президента України від 05.10.2021 № 24, стор. 104, стаття 1099. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text (дата звернення: 23.12.2023).

176. Про облік внутрішньо переміщених осіб: *постанова Кабінету Міністрів України № 509 від 01 жовтня 2014 р*оку. Урядовий кур'єр від 08.10.2014 № 185 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2014-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.12.2023).

177. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: *Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX*. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 47, ст. 383. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 23.12.2023).

178. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: *Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017*, Офіційний вісник Президента України від 03.03.2017 № 5. URL: https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374 (дата звернення: 20.07.2023).

179. Про співробітництво територіальних громад: *Закон України від 17 червня 2014 року № 1508VII*. Голос України від 23.07.2014. № 138. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/150818#Text (дата звернення: 23.08.2023).

180. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: *Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016* (була затверджена Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки) URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/68/2016 (дата звернення: 23.12.2023).

181. Про стандартизацію. *Закон України № 1315-VII від 05 червня 2014 року*. Голос України від 03.07.2014 № 124 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text (дата звернення: 23.12.2023).

182. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. *Закон України від 15 липня 2021 № 1667-IX*. Голос України від 13.08.2021 № 153

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text (дата звернення: 23.12.2023*)*.

183. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: *Указ Президента України від 12.01.2015 №5/2015*. // Офіційний вісник України. 2015. № 4. Ст. 67. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text (дата звернення: 23.12.2023).

184. Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про адміністративні послуги": *розпорядження Кабінету Міністрів України 17 червня 2009 року № 682-р*. Урядовий кур'єр від 07.07.2009 № 119. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/682-2009-%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2021)

185. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: *розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р*. Урядовий кур'єр від 11.04.2014 № 67. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p (дата звернення: 23.12.2023).

186. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: *розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р*. Урядовий кур'єр від 27.09.2017 № 181 URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250287124 (дата звернення: 23.12.2023).

187. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: *Розпорядження Кабінету Міністрів України // Концепція від 15.02.2006 № 90-р*. Офіційний вісник України від 01.03.2006 № 7, стор. 167. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80 (дата звернення: 23.12.2023).

188. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: *розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, Перелік від 16.11.2016 № 918-р*. Урядовий кур'єр від 20.12.2016 № 240 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text (дата звернення: 23.11.2023).

189. Про Національну програму інформатизації: *Закон України від 04 лютого 1998 р. № 74/98-ВР* (втратив чинність). Урядовий кур'єр від 12.03.1998. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 23.12.2023).

190. Про Національну програму інформатизації: *Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2807-IX.* Голос України від 28.12.2022 № 263. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (дата звернення: 23.12.2023).

191. Про нотаріат. *Закон України 2 вересня 1993 р. № 3425-XII.* Відомості Верховної Ради України від 28.09.1993 № 39. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12 (дата звернення: 23.12.2023).

192. Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: *Закон України від 19 травня 2011 року № 3392-VI.* Голос України від 16.06.2011 № 108. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text (дата звернення: 23.11.2023).

193. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України: *постанова Верховної Ради України від 31 березня 2016 р. № 1073-VIII.* Голос України від 19.04.2016 № 71. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1073-19 (дата звернення: 23.12.2023).

194. Програмний комплекс „Інтегрована інформаційна система „Соціальна громада" Швидке оформлення адміністративних послуг соціального характеру. URL: https://socgromada.ioc.gov.ua (дата звернення: 23.12.2023).

195. Публічне управління: *термінол. словн.* / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. К. НАДУ, 2018. 224 с.

196. Публічні послуги / Ю. П. Шаров // *Енциклопедія державного управління : у 8 т.* / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.- ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Т. 8 *: Публічне врядування* / наук. ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 491.

197. Перелік соціальних послуг, умови та порядок їх надання структурними підрозділами територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг). *Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2009 р. № 1417.* Урядовий кур'єр від 20.01.2010 № 10 URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/243237379 (дата звернення: 23.12.2023).

198. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг: посібник / за заг. ред. В. Тимощука К.: ФОП Москаленко, 2017. 73 с.

199. Рябенко М. В. Публічні послуги як складова поняття спеціального суб`єкта злочинів, передбачених статтями 365-2 та 368-4 Кримінального кодексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Право* / голов. ред. Ю.М. Бисага. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Вип. 27. Т. 3. С. 66–69. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7298 (дата звернення: 23.12.2023).

200. Семигіна Т. В. *Робота в громаді: практика і політика.* К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004. 180 с.

201. Серьогіна Т. В. *Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади: дис-я на здобуття наук. ступ. доктора наук з державного управління.* 25:00:01 URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/disser_Serohina.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

202. Сєніна А. О. Особливості та організаційний досвід надання адміністративних послуг у країнах ЄС. *Бізнес Інформ.* 2014. № 8. С. 25-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_5 (дата звернення: 23.12.2023).

203. Сиволапенко Т. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. *Актуальні проблеми державного управління.* ХАРІДУ НАДУ, 2019; 1 (55). URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/951983 (дата звернення: 23.12.2023).

204. Система державного управління Канади: *досвід для України* / уклад. О. І. Максимова; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ. 2010. 60 с., с. 11

205. Слівак А. Є. Методичні підходи до створення системи моніторингу надання адміністративних послуг центральними та місцевими органами виконавчої влади / А. Є. Слівак, А. І. Дешко // *Формування ринкових відносин в Україні.* 2012. № 5. С. 64-68.

206. Сороко В. М., Вишневський А. В., Рогожин О. Г. *Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству* : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 180 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_436_71767549.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

207. Сороко В. М. *Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості:* навч. посіб. К.: НАДУ, 2008. 104 с., с.9. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Soroko-V.M.--Nadannya-publichnykh-posluh.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

208. Сохацька О. Територіальна громада як особливий суб'єкт цивільного права за законодавством України. *Актуальні проблеми державного управління*: наук. журнал. О.: ОРІДУ. 2004. Вип. 4(20). с. 265 276.

209. Стартував проект ПРОСТО, спрямований на покращення послуг у громадах. *ПРОСТО: Підтримка доступності послуг в Україні 2021-2023.* (26.10.2021). URL: https://prosto.in.ua/en/news/rozpochav-robotu-proekt-prosto-yakij-pokrashchuvatime-poslugi-u-gromadakh (дата звернення: 23.12.2023).

210. Стратегічне планування. *Навчальний посібник* / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Л: ЗУКЦ, 2008. 138 с.

211. Сухінін Д. Муніципальні послуги в системі публічних послуг. *Актуальні пробл. держ. упр*.: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 3 (21). С. 258-265 , с. 261.

212. *Теорія та практика вдосконалення послуг місцевого самоврядування. Посібник для територіальних громад.* DOBRE практики. Книга перша. Поняття публічних послуг. Розробка та реалізація Плану вдосконалення послуги. Під заг. ред.: Бурдавіцина М. О., Муратова О. В. К. 2021. 112 с., с. 11. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/736/USAID_DOBRE_%D0%9F%D

0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_%D1%871.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

213. *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф.*, Дніпро, 21 грудня 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. 264 с., с. 153. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_12_21_material_dums.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

214. Тимощук В. П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. *Зарубіжний досвід і пропозиції для України*. К.: Факт, 2003. 496 с. URL: https://pravo.org.ua/books/administratyvna-protsedura-ta-administratyvni-poslugy-zarubizhnyj-dosvid-i-propozytsiyi-dlya-ukrayiny/ (дата звернення: 23.12.2023).

215. Тимощук В. П. Адміністративні послуги: проблеми теорії, законодавства і практики в Україні. *Адміністративне право і процес*: Науково-практичний журнал заснований Київським національним університетом імені Тараса Шевченка. 2014. № 9. URL: http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administratyvni-posluhy-problemy-teoriyi-zakonodavstva-i-praktyky-v-ukrayinitymoshchuk-v-p (дата звернення: 20.07.2023).

216. *Т*имощук В. П. Про діджиталізацію. 10.02.2024. URL: https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid02r6jt3vPwehQukKV6aWnrVbHRnNiwAFcNSCFEkhcZqu6148uPTRizptdR39R1AiPFl&id=100072912717181 (дата звернення: 10.02.2024).

217. Тимощук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. «*Юридичний вісник України»*, 17-23 серпня 2013 р. №33 (946). С. 14. URL: http://fmd.kh.ua/administratyvni-poslugy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html (дата звернення: 23.12.2023).

218. Тимощук В. *Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навч. посібн. для посадових осіб місцевого самоврядування.* Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с., с. 4. URL:

https://auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

219. Тимощук В. П. Кірмач А. В. *Оцінка якості адміністративних послуг* / В. П. Тимощук, А. В. Кірмач ; відп. ред. І. Б. Коліушко; Центр політико-правових реформ. К. : Факт, 2005. 88 с. URL: https://pravo.org.ua/books/otsinka-yakosti-administratyvnyh-poslug/ (дата звернення: 23.12.2023).

220. Тищенкова І. О. Деякі аспекти адміністративно-правового забезпечення надання електронних публічних послуг об'єднаними територіальними громадами в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2021. № 1. С. 147-151., с. 150. URL: https://er.dduvs.in.ua/handle/123456789/6578 (дата звернення: 23.12.2023).

221. Тищенкова І. О. *Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф.* Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156 с. URL:https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/935/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_%D0%A2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%86.%D0%9E.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

222. Ткачук А. Ф. Державна регіональна політика та розвиток територій в умовах змін. Спеціально для ОТГ. *Вісник інституту громадянського суспільства*. 13.03.2016. 20 с.

223. Трощинський В. П. Соціальний розвиток: *опор. консп. навч. дисципліни* / В. Трощинський, О. Петроє, І. Горгес. К.: НАДУ, 2008. 192 с., с. 90-91.

224. Унінець І. М. Перспективи післявоєнного відновлення в Україні на засадах розумної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління.* 2022. № 4. URL : https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_3_2022 (дата звернення: 15.01.2023).

225. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування. Науковий вісник.* 2008. Вип. 1. URL:

https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf (дата звернення: 20.07.2023).

226. Филонова О. Що таке MRP, ERP, CSPR. *Інформаційні технології в бізнесі.* 16.07.2015. URL: https://inteltech.com.ua/uk/blogs/shcho-take-mrp-erp-csrp

227. Формування відносин в системі управління комунальною власністю / А. С. Колєсніченко. *Е-КОНОМІКА*. 2017. № 1(1). С. 165–174.

228. Шкурат І.В., Сидоренко Н.О. (2021), Механізм надання адміністративних послуг: поняття, сутність та місце в публічному управлінні. *Наукові перспективи,* 7(13). С. 133-144. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7(13)-133-144

229. *Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка* / авт. кол.: С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К.: НАДУ. 2009. 28 с., с.13.

230. Хто має приймати заяви для взяття на облік та призначення допомоги внутрішньо переміщеним особам? Громадський холдинг «Група впливу». 16.02.2024. URL: https://www.vplyv.org.ua/archives/8577 (дата звернення: 17.02.2024).

231. *Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практичний посібник*, видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б. та ін. / За заг.ред. Тимощука В. П. К.: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с., с.16-17.

232. Цивільний кодекс України. *Верховна Рада України від 16 січня 2003 року № 435IV.* Голос України від 12.03.2003. № 45. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43515#Text (дата звернення: 23.08.2023).

233. Чаусовська С. І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони.* 2017. № 1 (57). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/20.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

234. Чернишов О. М.: Наступного року прогнозний обсяг місцевих бюджетів зросте на понад 87 млрд грн. *Міністерство розвитку громад та територій України. (7 грудня 2021).* URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/oleksij-chernishov-nastupnogo-roku-prognozovanij-obsyag-miscevih-byudzhetiv-zbilshitsya-na-ponad-87-milyardiv-griven-u-porivnyanni-z-2021-m (дата звернення: 23.12.2023).

235. Шамрай Н. В. *Організація надання публічних послуг у містах з районним поділом : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління. : 25.00.04*; НАДУ. К., 2017. С. 20 с. 14-15., с. 14-15

236. Шаров Ю. П., Сухінін Д. В. *Муніципальні послуги: шлях до високої якості : монографія.* Мелітополь : Вид. будинок ММД, 2008. 136 с.

237. Шпига П. С., Хмельницька М. О. Цифрові комунікації між владою та громадою: проблеми, ризики, бар'єри // *Державне управління: теорія та практика.* 2019. № 2. С. 13-20.

238. Щербаківська Л. М. Розмежування функцій державного управління і державних послуг в діяльності органів виконавчої влади / Л. М. Щербаківська. // *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2013. № 9. URL. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_9_14 (дата звернення: 23.12.2023).

239. Щодо надання роз'яснення термінів, які застосовуються у Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення": *лист Міністерства юстиції України від 18.12.2009 № 967-0-2-09-22.* URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v967-323-09 (дата звернення: 23.12.2023).

240. Юзькова О. І. *Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : дисертація на здобуття наукового ступеня докт. філософ. в галузі публ. управл. та адміністр*. К.: 2021. 227 с., С. 48. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-2.pdf (дата звернення: 20.07.2023).

241. Як змінилася робота ЦНАПів в умовах війни: *дослідження Центру політико-правових реформ (в межах проєкту «Полегшення доступу до*

адміністративних послуг та підвищення їх якості в умовах війни в Україні). 2023 (січень). URL: https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennya/ (дата звернення: 03.09.2023).

242. 12 принципів доброго врядування на місцевому рівні. Підготовлено за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Good_Governance12.pdf (дата звернення: 20.07.2023).

243. На заміну Філіпенко С. 12 принципів доброго врядування на місцевому рівні. URL: http://glavnoe.dp.ua/blogs/12-princip%D1%96v-dobrogo-vrjaduvannja-na-m%D1%96scevomu-r%D1%96vn%D1%96

244. 70% територіальних громад створили Центри надання адміністративних послуг, дані моніторингу Мінрегіону. (8.10.2021). URL: https://decentralization.gov.ua/news/14094 (дата звернення: 23.12.2023).

245. Administration as a Service the Public as a Client : The OECD Report Brussels, 8.11.2023 SWD(2023) 699 final *Commission staff working document Ukraine 2023 Report* / 151 p./ URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf (date of access: 10.11.2023).

246. Aucoin, Peter (1990) Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. First published: April 1990 URL: https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x (date of access: 15.01.2023).

247. Charles M. The European Council has decided to open accession negotiations with Ukraine & Moldova. 14.12.2023. URL: https://twitter.com/CharlesMichel/status/1735350188883968000 (date of access: 24.12.2023).

248. Chris Steyaert (2007) ‘Entrepreneuring’ as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19:6, 453-477, URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620701671759 (date of access: 23.12.2023).

249. David Weimer and Adrian Vining. *Policy Analysis:* Concepts and Practice 6th Edition (Routledge). 2017. 502 p.

250. Deming W. E. Quality productivity and Competitive / Massachusetts Inst. Technology, 1982. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/qre.4680020421 (date of access: 23.12.2023).

251. Dhruba R. Ghimire. Household Food Security and Coping Strategies: Vulnerabilities and Capacities in Rural Communities. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 4, Issue 9, 2014. 8 p. URL: http://www.ijsrp.org/research-paper-0914/ijsrp-p3331.pdf (date of access: 24.12.2023).

252. Electronic governance ("e-governance"): *Recommendation Rec (2004) 15 adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe*. URL: https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/E-governance/Key_documents/Rec(04)15_en.pdf. (date of access: 24.12.2023).

253. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission, Brussels, 03.03.2010. URL: https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf (date of access: 24.12.2023).

254. Goel R.K., Saunoris J.W. Forms of Government Decentralization and Institutional Quality: Evidence from a Large Sample of Nations. Asian Development Bank Institute. *ADBI Working Paper, N 562*. March 2016. URL: https://www.adb.org/sites/default/files/publication/181691/adbi-wp562.pdf (date of access: 11.01.2024).

255. Governance for sustainable human development: *A UNDP policy document* / United Nations Development Programme. January 1997. URL: https://digitallibrary.un.org/record/492551 (date of access: 24.12.2023).

256. Harrington H. J. Business Process Improvement: *The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness.* New York, NY: McGraw-Hill

Education, 1991. 274 p. URL: https://www.businessmapping.com/bl139-business-process-improvement-the-breakthrough-strategy.php (date of access: 24.12.2023).

257. Hood C. A public management for all seasons? *Public Administration.* 1991. V. 69. P. 3-19. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/A-PUBLIC-MANAGEMENT-FOR-ALL-SEASONS-Hood/addf288dacd4268412d2934180d6f774140eee3f (date of access: 24.12.2023).

258. Ishikawa, Kaoru Introduction to Quality Control. J. H. Loftus (trans). Tokyo: 34 Corporation. 1990. 459 p. URL: https://search.worldcat.org/title/23372992 (date of access: 24.12.2023).

259. Kondratenko M. V. The main directions for improving quality of public services in amalgamated communities. *Public management (категорія «Б»)*. Kyiv. 2019. № 5 (20). P. 134-141. URL: http://surl.li/qimuk; https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141 (date of access: 23.12.2023).

260. Kondratenko M. V. Ensuring the quality of public services in territorial communities in the war conditions in Ukraine. *Наукові перспективи.* 2023. №12 P. 36-44. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8264/8308; https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-36-44 (date of access: 23.12.2023).

261. Kondratenko M. Проблема забезпечення якості і доступності публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах в Україні. *Evropský politický a právní diskurz.* Praha, 2019. Svazek 6. 5 vyd. C. 109-113. URL: https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/17.pdf (date of access: 23.12.2023).

262. Lees-Marshment J. Political Marketing Theory and Practice: A reply to Ormrod's Critique of the Lees-Marshment Market-Oriented Party Model // *Politics*. -2006. Vol. 26(2). P. 692-713. URL: https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1111/j.1467-9256.2006.00258.x (date of access: 24.12.2023).

263. Management of Quality Control, New York/ New York: Joseph M. Juran, 1967/ en. M. URL: https://www.academia.edu/8137797/The_quality_control?hb-g-sw=9378072 (date of access: 24.12.2023).

264. Nations in Transit Ratings and Averaged Scores: Ukraine. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/nations-transit/2022 (date of access: 24.12.2023).

265. Oates, W. E. (1993). Fiscal Decentralization and Economic Development. *National Tax Journal*, 46, 237-243. URL: https://doi.org/10.1086/NTJ41789013 (date of access: 24.12.2023).

266. Osborne D. Public management: [*Critical Perspectives on Business and Management*]. New York: Routledge;1st edition. 2012. 221 p URL: https://books.google.com.ua/books/about/Public_Management.html?id=LZR7vgAACAAJ&redir_esc=y (date of access: 24.12.2023).

267. Osborne D. and Gaebler T. Reinventing government. *How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison Wesley, 1992. 432 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/234836142_Reinventing_Government (date of access: 24.12.2023).

268. Polidano Charles, Hulme David. Public Management Reform In Developing Countries. January 1999 *Public Management Review* 1(1):121-132 URL: https://www.researchgate.net/publication/233034883_Public_Management_Reform_In_Developing_Countries (date of access: 15.01.2023).

269. Public Services International Reseach Unit. URL: http://www.psiru.org/index.asp.; http://www.psiru.org/ (date of access: 24.12.2023).

270. Public Services Ombudsman. URL: https://www.ombudsman.wales (date of access: 24.12.2023).

271. Service Canada. URL: https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/service-canada.html (date of access: 24.12.2023).

272. Services of General Interest (SGI) after the Lisbon Treaty. URL: https://www.epsu.org/article/services-general-interest-sgi-after-lisbon-treaty (date of access: 24.12.2023).

273. Somer G. A. Enterprise resource planning: meaning, components and example. Investopedia. 28.03.2023. URL: https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp (date of access: 24.12.2023).

274. Szwajca Kr. Resilience and responses to the experience of trauma a fascinating but difficult study area. *Psychiatr Pol*. 2014. Is.48 (3). P. 563-72 [in Polish] URL: https://www.psychiatriapolska.pl/Resilience-i-odpowiedzi-na-doswiadczenia-urazowe-fascynujacy-i-trudny-obszar-badan-,58194,0,2.html (date of access: 24.12.2023).

275. Towards National Resilience: Good practices of National Platforms for Disaster Risk Reduction (2008). URL: https://www.undrr.org/publication/towards-national-resilience-good-practices-national-platforms-disaster-risk-reduction; URL: https://www.preventionweb.net/files/3292_TowardsNationalResilience.pdf (date of access: 24.12.2023).

276. Turnbull M., Sterrett C. and Hilleboe A. Toward Resilience. *A Guide to Disaster Risk Reduction and Climate Change Adaptation.* Catholic Relief Services. United States Conference of Catholic Bishops, 2013. 194 p., c. 9 URL: https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/6988.pdf/ (date of access: 24.12.2023).

277. Twigg J. Characteristics of a Disaster Resilient Community: *Guidance Note version 2*, US: Catholic Relief Services. 2009. 84 p. URL: https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1346086/ (date of access: 24.12.2023).

278. The Democracy Score. Ukraine. *Nations in Transit Ratings and Averaged Scores* (Freedom House). URL: https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2018/ukraine (date of access: 20.07.2023).

279. Skurat I., Sydorenko N., Astrashenok Y., Serenok A., Pokotylo T. Socio-economic impact of international technical assistance programs on the state of public and administrative services in the amalgamated hromadas of Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 2022. 20, P. 294-299. https://refpress.org/ref-vol20-a36/ (date of access: 10.09.2023).

280. Derun T.M. Implementation of the quality management system in the activities of local government bodies regarding the provision of public services. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування».* 2023. №3(81). С. 158-161. *http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/3_2023.pdf?fbclid=IwAR0igzw0acW02O2r5yu70PJ8_bDh91rjSjzDsGdoedZXok-ftpx-OROi3Ck* (date of access: 20.07.2023).

281. Zahra S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: *an exploratory study*, Journal of Business Venturing. Vol. 6-4, 259-285. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269190019A (date of access: 23.12.2023).

282. Xill T. On goods and services // *Rev. of income and wealth*. W., 2007 (77). Ser. 23. №4. P. 315-338 URL: https://www.roiw.org/1977/315.pdf (date of access: 24.12.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2
телефон (044) 481-44-03

29.12.2023 р. № ВН-16-07-525

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана **КОНДРАТЕНКО Марині Вадимівні** з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом "Державне управління та місцеве самоврядування" (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– у 2019 році – виконавець на громадських засадах, молодший науковий співробітник (накази Національної академії: від 14 березня 2019 року № 143-ос "Про призначення виконавців науково-дослідних робіт"; від 31 травня 2019 року № 312-ос "Про призначення виконавців науково-дослідних робіт"; від 05 вересня 2019 року № 506-ос "Про призначення виконавців науково-дослідних робіт") науково-дослідної роботи «Формування ефективного публічного управління у сфері місцевого і регіонального розвитку в Україні в умовах реформ», номер державної реєстрації *0117U002859*; науково-дослідної роботи «Формування національної резільєнтності в Україні в умовах соціально-економічної турбулентності», номер державної реєстрації *0119U101366;*

– у 2020 році – молодший науковий співробітник (накази Національної академії: від 02 березня 2020 року № 143-ос "Про призначення виконавців науково-дослідних робіт"; від 09 жовтня 2020 року № 673-ос "Про призначення виконавців науково-дослідних робіт") науково-дослідної роботи «Формування національної резільєнтності в Україні в умовах соціально-економічної турбулентності», номер державної реєстрації *0119U101366.*

Довідка видана на підставі оригіналів наказів Національної академії "Про залучення до виконання науково-дослідних робіт", які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м.Київ, вул.Антона Цедіка, 20).

Відповідно до Указу Президента України від 05 листопада 2020 року № 487/2020 "Про впорядкування використання об'єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами", розпорядження Кабінету Міністрів України "Деякі питання реорганізації закладів освіти" від 24 лютого 2021 року № 147-р, наказу Міністерства освіти і науки України від 16 березня 2021 року № 316 "Про реорганізацію закладів освіти" (зі змінами) Національну академію реорганізовано шляхом приєднання до Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Історична довідка: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Указ Президента України від 25 листопада 1999 року № 1496/99 "Про Київський національний університет імені Тараса Шевченка" носив назви:

з 1959 р. – Київський ордена Леніна державний університет ім.Т.Г.Шевченка;

з 1984 р. – Київський ордена Леніна і ордена Жовтневої революції Державний університет ім.Т.Г.Шевченка (Статут зареєстровано в мінвузі УРСР за № 6. Наказ Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 29 квітня 1984 року № 290).

Директор Інституту **Лариса КОМАХА**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Крутівський сільський голова
Ніжинського району
Чернігівської області

О. В. Бузун
"30" березня 2021 року

АКТ

Комісія у складі:
Голови – Крутівського сільського голови Бузуна Олега Віталійовича
членів комісії:

- керуюча справами Крутівської сільської ради Товстоп'ята Ганна Іванівна;
- начальник відділу освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту Крутівської сільської ради Кіт Анна Олексіївна.

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України Кондратенко Марини Вадимівни на тему: "Механізми забезпечення якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах" на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" впроваджені в ході підготовки проєкту "Програми соціально-економічного розвитку Крутівської сільської ради на 2021 рік", що затверджена рішенням І частина ІІ сесії Крутівської сільської ради від 24.12.2020 року Крутівської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області 8 скликання.

У даній Програмі використано аналітичні матеріали щодо застосування інструментів моніторингу та оцінки для підвищення якості публічних послуг в Крутівській сільській об'єднаній територіальній громаді із залученням інститутів громадянського суспільства, які займаються питаннями здійснення місцевого самоврядування в громаді.

Голова комісії О. В. Бузун

Члени комісії Г. І. Товстоп'ята

А. О. Кіт

ПРОМІС PLEDDG

Проект ПРОМІС впроваджує Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Уряду Канади

Проект «Партнерство для розвитку міст»
вул. Щекавицька, 30/59, офіс 27, Київ, 04071
тел.: +38 044 2071282
факс: +38 044 2071283
e-mail: office@pleddg.org.ua

PLEDDG Project is implemented by the Federation of Canadian Municipalities and funded by the Government of Canada

Partnership for Local Economic Development and Democratic Governance Project
30/59 Shchekavytska str., office 27, Kyiv, Ukraine, 04071
tel.: +38 044 207 1282
fax: +38 044 207 1283
e-mail: office@pleddg.org.ua

13 травня 2021

№ 289
Довідка

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України Кондратенко Марини Вадимівни на тему: «Механізми забезпечення якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджені у Проекті міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС).

У період липень-вересень 2018 року М.В. Кондратенко входила до складу експертів, які здійснювали проміжну оцінку Проекту ПРОМІС, що реалізовувався в Україні Федерацією канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади. За результатами проведеної оцінки підготовлено рекомендації щодо можливих змін в Проекті, в яких зокрема було враховано пропозиції автора щодо:

- вдосконалення навчальних курсів для професійної підготовки представників органів місцевого самоврядування в Україні;
- створення та функціонування спеціалізованих Центрів навчання команд Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів);
- розвитку й удосконалення системи надання публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах, у тому числі адміністративних послуг через створення нових і модернізацію існуючих ЦНАП.

Директор Проекту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) О.В. Кучеренко

Фонд
Демократичні ініціативи
імені Ілька Кучеріва

Ilko Kucheriv
Democratic Initiatives
Charitable Foundation

а/с 0-271, м. Київ, 01001, Україна
Тел./факс (+380 44) 331 6761,
e-mail: sidi@i.ua
http://www.dif.org.ua

Вих. № А-45/01

25 червня 2021 р.

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України Кондратенко Марини Вадимівни на тему: «Механізми забезпечення якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджені у роботі Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва (далі – Фонд).

Зокрема, М.В.Кондратенко було надано інформаційно-консультаційну підтримку у проведенні Фондом спільно з соціологічною службою Центру Разумкова у період 2016-2021 рр. загальнонаціонального щорічного опитування громадської думки щодо ставлення українців до реформи децентралізації публічної влади та її результатів. Дослідження здійснювалося в рамках проєкту МАТРА Посольства Королівства Нідерландів та охопило більше 2000 респондентів віком від 18 років за вибіркою, що репрезентує доросле населення в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей (метод інтерв'ю «обличчя до обличчя» за місцем проживання респондентів).

Напрацювання автора мають практичну спрямованість, зокрема в аналітичних матеріалах «Підвищення довіри до місцевої влади через надання якісних публічних послуг в територіальних громадах» акцентовано увагу, що децентралізаційні трансформації в Україні покликані підвищити якість публічних послуг, а з ними і якість життя мешканців громади, від чого залежить довіра до влади. У липні-серпні 2021 року за ініціативи М.В. Кондратенко заплановано доповнити дослідження питанням про фактори, що впливають на довіру до влади, серед яких отримання якісних публічних послуг (адміністративних, соціальних, комунальних, ін.).

Директор С. Барбелюк

DESPRO | 10 років в Україні

Швейцарська Конфедерація

№ 710-04/165-Ех
Від 29 червня 2021 року

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України Кондратенко Марини Вадимівни на тему: «Механізми забезпечення якості публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджені в рамках реалізації Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, одним із завдань якого є сприяння доступу до якісних публічних послуг в громадах.

У ході реалізації Фази IV DESPRO (2017-2021), під час аналізу проблем, формування пакету підтримки, безпосередньо під час надання комплексу експертно-консультативної допомоги, проведення навчальних заходів щодо підвищення якості комунальних послуг в громадах, що входять до складу партнерських регіонів проекту та знаходяться поза їх межами, було враховано практичні рекомендації автора щодо особливостей впровадження системи моніторингу та оцінки якості роботи комунальних підприємств, створених органом місцевого самоврядування, як одного із важливих компонентів забезпечення мешканців громад якісними комунальними послугами. Зокрема, автором звернуто увагу на необхідність застосування комплексного підходу до проведення оцінки якості комунальних послуг в територіальних громадах, що полягає в аналізі наданих мешканцям комунальних послуг на відповідність національним стандартам, зокрема в розрізі послуг з водопостачання та водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами, а також аналізі рівня задоволеності споживачів комунальних послуг, що містять вимірювані індикатори.

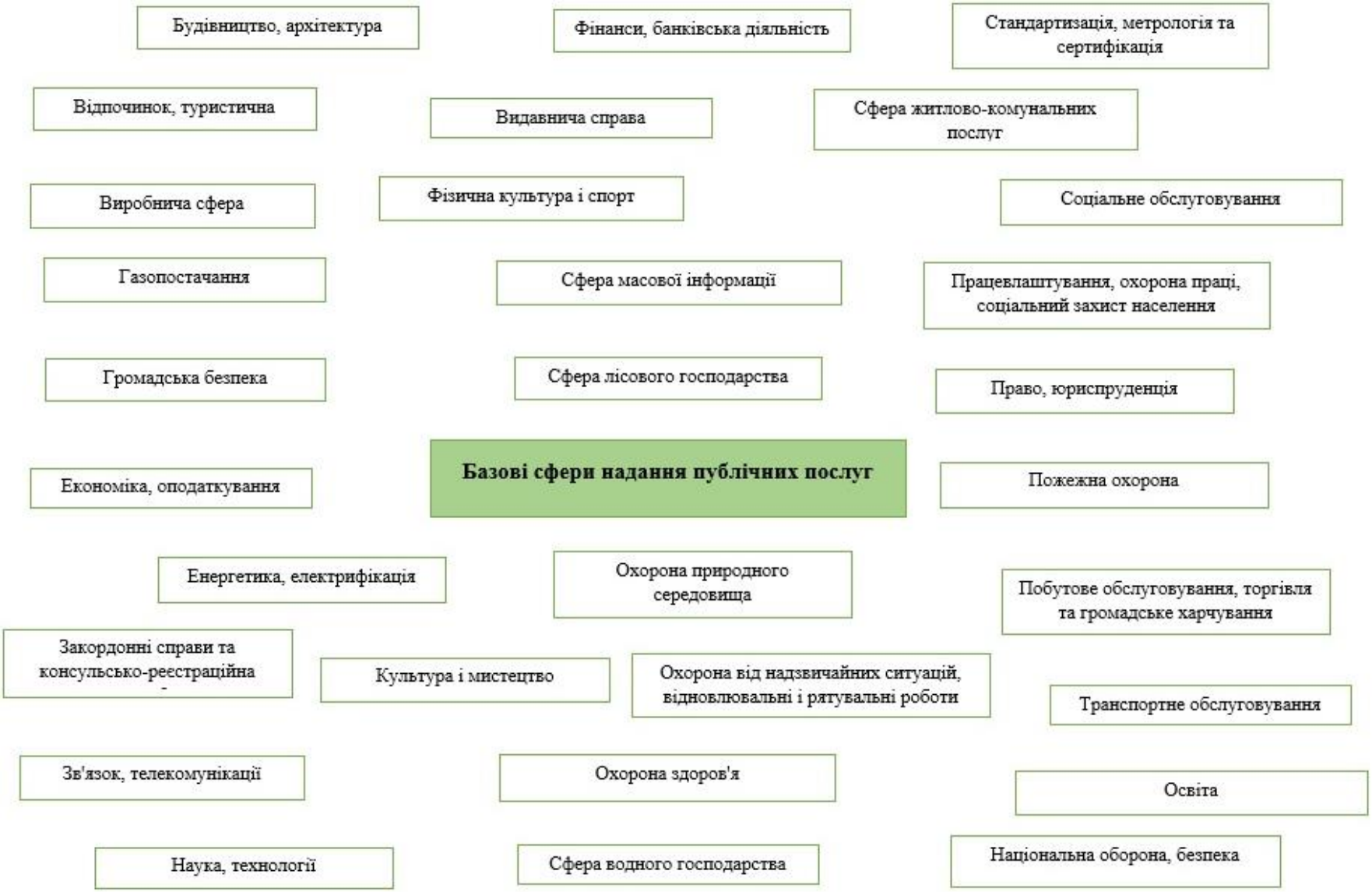
Вважаємо, що дисертаційна робота М.В.Кондратенко написана на актуальну тему. В Україні суспільний попит на дослідження проблематики забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах, зокрема комунальних послуг, обумовлений, з одного боку, сервісною орієнтованістю нашої держави, з іншого – складністю та багатогранністю проблем в означеній сфері, що пов'язані у тому числі з відсутністю на національному рівні єдиних підходів до тлумачення і класифікації публічних послуг в громадах, а також інструментів підвищення їх якості.

Керівник проекту DESPRO в Україні **Оксана Гарнець**

DesPro
Підтримка децентралізації в Україні
Проект міжнародної технічної допомоги

skat Swiss Resource Centre and Consultancies for Development

DESPRO
2, вул. Б. Грінченка, оф. 2
Київ, 01001, Україна
Тел.: +38 044 270 55 21
Факс: +38 044 279 67 27
E-mail: despro@despro.org.ua
Web: www.despro.org.ua



ДОДАТОК Б *- Рис. Базові сфери надання публічних послуг (систематизовано автором)*

ДОДАТОК В

Таблиця

№	Повна назва територіальної громади (ТГ)	Населених пунктів	Офіційний веб-сайт	Коментар (листопад 2021 – грудень 2021) (червень 2023 – липень 2023)
Область	**Дніпропетровська: 86 громад, 7 районів, 1501 населений пункт**			
1	Апостолівська міська ТГ	20	https://apost.otg.dp.gov.ua/	Відсутність опитування щодо якості ПП
2	Божедарівська селищна ТГ	42	https://bozhedarivska-selrada.gov.ua/	
3	Васильківська селищна ТГ	56	https://vasilkivska.otg.dp.gov.ua/	
4	Верхньодніпровська міська ТГ	48	https://vdn.otg.dp.gov.ua/	
5	Вакулівська сільська ТГ	18	https://vakulove.otg.dp.gov.ua/	

№	Повна назва територіальної громади (ТГ)	Населених пунктів	Офіційний веб-сайт	Коментар (листопад 2021 – грудень 2021) (червень 2023 – липень 2023)
Область	**Київська: 69 громад, 7 районів, 1180 населений пункт**			
1	Баришівська селищна ТГ	28	https://baryshivska-gromada.gov.ua	Відсутність опитування щодо якості ПП
2	Богуславська міська ТГ	26	https://boguslavska-gromada.gov.ua	
3	Володарська селищна ТГ	34	https://volodarska-gromada.gov.ua	
4	Димерська селищна ТГ	34	https://www.dymerrada.gov.ua	
5	Кагарлицька міська ТГ	36	https://kagarlyk-mrada.gov.ua	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця

№	Повна назва територіальної громади (ТГ)	Населених пунктів	Офіційний веб-сайт	Коментар (листопад 2021 – грудень 2021) (червень 2023 – липень 2023)
Область	**Одеська: 91 громада, 7 районів, 1173 населений пункт**			
1	Балтська міська ТГ	34	https://balta-rada.gov.ua	Відсутність опитування щодо якості ПП
2	Великомихайлівська селищна ТГ	29	https://vms-rada.gov.ua	
3	Захарівська селищна ТГ	37	https://zaharivska.gromada.org.ua	
4	Любашівська селищна ТГ	43	https://lubashivska-gromada.gov.ua	
5	Окнянська селищна ТГ	55	https://okny-otg.gov.ua	

№	Повна назва територіальної громади (ТГ)	Населених пунктів	Офіційний веб-сайт	Коментар (листопад 2021 – грудень 2021) (червень 2023 – липень 2023)
Область	**Полтавська: 60 громад, 4 райони, 1841 населений пункт**			
1	Білоцерківська сільська ТГ	29	http://biloteg.org.ua	Відсутність опитування щодо якості ПП
2	Глобинська міська ТГ	65	https://globynska-gromada.gov.ua	
3	Гребінківська міська ТГ	42	https://decentralization.gov.ua	
4	Кобеляцька міська ТГ	63	https://kobelyaky-miskrada.gov.ua	
5	Козельщинська селищна ТГ	63	https://decentralization.gov.ua	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця

№	Повна назва територіальної громади (ТГ)	Населених пунктів	Офіційний веб-сайт	Коментар (листопад 2021 – грудень 2021) (червень 2023 – липень 2023)
Область	**Полтавська: 56 громад, 7 районів, 1746 населений пункт**			
1	Барвінківська міська ТГ	60	https://barvinkove-miskrada.gov.ua	Відсутність опитування щодо якості ПП
2	Близнюківська селищна ТГ	97	https://decentralization.gov.ua	
3	Дергачівська міська ТГ	38	http://dergachi-mr.gov.ua	
4	Зміївська міська ТГ	60	http://www.zmiivmisto.gov.ua	
5	Золочівська селищна ТГ	73	https://zolochivska.gromada.org.ua	

№	Повна назва територіальної громади (ТГ)	Населених пунктів	Офіційний веб-сайт	Коментар (листопад 2021 – грудень 2021) (червень 2023 – липень 2023)
Область	**Полтавська: 60 громад, 3 райони, 1451 населений пункт**			
1	Антонінська селищна ТГ	34	https://antoninska-gromada.gov.ua	Відсутність опитування щодо якості ПП
2	Білогірська селищна ТГ	61	https://bilogirska-gromada.gov.ua	
3	Віньковецька селищна ТГ	30	https://vinkgr.gov.ua	
4	Волочиська міська ТГ	53	https://volochyska-gromada.gov.ua	
5	Городоцька міська ТГ	48	https://gorodocka-gromada.gov.ua	

ДОДАТОК Д

НАПРАЦЬОВАНА МАТРИЦЯ ПРОБЛЕМ В ЕКСПЕРТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

	ПІДВИД ОСНОВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЗА СФЕРОЮ НАДАННЯ	КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
		ДО ВІЙНИ В УКРАЇНІ	ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ
	Житлово-комунальні	- Більше повноважень і відповідно більше відповідальності - Відсутність узгодження місцевого планування у сфері ЖКГ послуг та регіональної, а також національної політики (зокрема у сфері управління відходами (УВ) та водопостачанні і водовідведенні (ВПВВ) - Слабка інституційна спроможність громад сільських, селищних громад організовувати системи надання ЖКГ послуг у «повному циклі», зокрема щодо УВ та ВПВВ - Брак інституційних рішень для організації сталого надання послуг УВ та ВПВВ для переважної більшості громад - Для переважної більшості новостворених сільських та селищних громад необхідність організації системи ЖКГ послуг, особливо УВ та ВПВВ постала уперше - Відсутність або брак інституційної спроможності громад відповідати на виклики, пов'язані із небажанням/неготовністю певної частини населення сприймати надання ЖКГ послуг як невід'ємної частини місцевого розвитку - 1. Стан комунальної власності. 2. Якість надання послуг ЖКГ 3. Рівень оплати послуг ЖКГ - Тверді побутові відходи	- Поява нових викликів, до яких громади виявилися неготовими: наприклад, велика кількість відходів руйнування і, як наслідок, необхідність створення та реалізації відповідної політики; знищення чи пошкодження критичної інфраструктури в обсягах, які не відповідають стандартній ситуації тощо…. - Неспроможність певної частини громад (сіра зона, окуповані території, прифронтові території) забезпечити надання ЖКГ послуг - Неплатоспроможність певної частки населення щодо оплати за надані послуги - Бюджетні обмеження, що не дозволяють інвестувати у розвиток послуг чи покриття витрат під час дії воєнного стану - Відтік населення (як наслідок, менше споживачів, які б сплачували за послугу) - Відтік професійних кадрів (міграція, служба в ЗСУ…) - Додаються питання відновлення/ремонту ком. власності, в т.ч інженерних мереж, спричинений наслідками воєнних дій. - Наявність кваліфікованих працівників та робота реєстрів - Електропостачання, вивезення сміття, благоустрій через значні руйнування

		- Якість послуг деколи не відповідає вартості, що відображена у платіжках (завищені непрозорі тарифи); монополія на ринку; тривале реагування на звернення громадян або надання «відписки»; низький рівень комунікації між надавачем послуг і споживачем, незадовільна якість роботи Центру комунальних послуг.	- Якість послуг деколи не відповідає вартості, що відображена у платіжках (завищені непрозорі тарифи); монополія на ринку; тривале реагування на звернення громадян або надання «відписки»; низький рівень комунікації між надавачем послуг і споживачем, незадовільна якість роботи Центру комунальних послуг. - Відсутність постачання через бойові дії; деякі постачальники послуг – монополісти шантажують ОСББ: затримка в наданні послуги в часі або надання низької якості, непрозоре зняття показників і підрахунок кількості використаної послуги; брак кваліфікованих фахівців, матеріалів.
	Транспортні	− Все корелюються з адміністративними, хто за що відповідає і які межі відповідальності − Відсутність перевезень на «на непріоритетних» маршрутах, відшкодування пільгового проїзду Не конкретизовано тип послуги, який відноситья до публічної. 1. Розвиток транспортної інфраструктури 2. Розвиток сталої мобільності 3. Розвиток громадського (публічного) транспорту. 4. Сприяння в розвитку інформаційних транспортних мереж. − Відсутність графіку руху транспорту, ускладнений трафік, велика кількість застарілих транспортних засобів (незадовільний їх технічний стан, відсутність кондиціювання, непристосованість до потреб осіб з інвалідністю, з велосипедами або дитячими візочками, тваринами тощо).	− Відсутність достатньої кількості транспортних засобів − Не конкретизовано тип послуги, який відноситья до публічної. До Вищезгаданого додається проблематика перевезень в умовах військового стану. Конкретизується по сукупності перевезень та регіону. − Все, що вказане «до війни», а також: обмежений рух через введення воєнного стану, тривалість у часі пересування містом, відсутність безпекової інфраструктури.

	Соціальні	Чат боти для дорослого населення Велика кількість запитів від населення для обмеженої кількості працівників соціальних служб, психологічне навантаження Соціальне працевлаштування Діти Інклюзія Послуги пенсійного віку. Медицина Відшкодування витрат на надання соціальних послуг на непрофесійній основі - Нерозуміння керівництвом громад цілі, мети соціальних послуг, впливу соціальних послуг на благополуччя громади (вважають що це не важливі послуги і без них можна обійтись); - нерозуміння / незнання потреб мешканців громад у соціальних послугах; - недостатній рівень кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань: а) надання соціальних послуг та провадження соціальної роботи б) розроблення місцевих програм з урахуванням потреб населення, зокрема на середньострокову перспективу; в) залучення міжнародної технічної допомоги (підготовка технічних завдань тощо); - переконання, що надання соціальних послуг це виключно	Соціальне працевлащтування. Діти Інклюзія Послуги пенсійного віку. 5. Медицина ПТС Соціалізація УБД / інклюзія УБД Соціалізація ТПО Інтеграція ВПО - Нерозуміння керівництвом громад цілі, мети соціальних послуг, впливу соціальних послуг на благополуччя громади (вважають що це не важливі послуги і без них можна обійтись); - зменшення чисельності працівників, які надають соціальні послуги; - збільшення чисельності осіб, які потребують соціальні послуги за рахунок внутрішньо переміщених осіб, осіб, які отримали психологічну травму тощо; - відсутність чітких алгоритмів дій з надання соціальних послуг в період воєнного стану (спостерігалось на початку минулого року до внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги»); - активні бойові дії, руйнування, окупація тощо; - нерозуміння / незнання потреб мешканців громад у соціальних послугах; - недостатній рівень кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань:

		видатки з місцевого бюджету а не надходження; - недостатня чисельність громадських організацій; - недостатність в громадах, зокрема, сільських, селищних фахівців та професіоналів, які надають соціальні послуги (фахівці із соціальної роботи, соціальні працівники, психологи тощо); - переконання, що надання соціальних послуг це делеговані повноваження, надання яких має фінансово підтримуватись державою; - небажання створювати і підтримувати діяльність надавачів соціальних послуг, зокрема, через недостатність видатків в місцевих бюджетах; - недостатній рівень взаємодії, співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, волонтерами; - низький рівень залучення за бюджетні кошти надання соціальних послуг громадськими організаціями; - низький рівень комунікації / інформування населення про надання соціальних послуг - управлінський підхід, який полягає в тому, що результативність надання та фінансування послуг соціальної сфери, зокрема соціальної послуги раннього втручання для дітей з інвалідністю раннього віку, залежить не тільки від ефективності діяльності регіональних та місцевих органів влади та їх спроможності виконувати взяті на себе визначені повноваження та обов'язки в умовах децентралізації, а й також	а) надання соціальних послуг та провадження соціальної роботи б) розроблення місцевих програм з урахуванням потреб населення, зокрема на середньострокову перспективу; - переконання, що надання соціальних послуг це виключно видатки з місцевого бюджету а не надходження; - недостатня чисельність громадських організацій; - недостатність видатків в місцевих бюджетах на надання соціальних послуг, зокрема внутрішньо переміщеним особам; - недостатній рівень взаємодії, співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями (є позитивні приклади, але недостатньо) - управлінський підхід, який полягає в тому, що результативність надання та фінансування послуг соціальної сфери, зокрема соціальної послуги раннього втручання для дітей з інвалідністю раннього віку, залежить не тільки від ефективності діяльності регіональних та місцевих органів влади та їх спроможності виконувати взяті на себе визначені повноваження та обов'язки в умовах децентралізації, а й також від тісної співпраці та соціального партнерства територіальних громад з неурядовими громадськими організаціями; від створення дієвої системи соціального замовлення відповідних соціальних послуг - відсутня ефективна фінансова модель соціальної

		від тісної співпраці та соціального партнерства територіальних громад з неурядовими громадськими організаціями; від створення дієвої системи соціального замовлення відповідних соціальних послуг - відсутня ефективна фінансова модель соціальної послуги раннього втручання для дітей з інвалідністю раннього віку та вдосконалення публічної політики в зазначеній сфері в умовах децентралізації України - Неврегульованість окремих питань на рівні законодавства (пільгові категорії, процедури надання послуг), висока завантаженість і плинність кадрів	послуги раннього втручання для дітей з інвалідністю раннього віку та вдосконалення публічної політики в зазначеній сфері в умовах децентралізації України - в ТГ, які були окупованими зруйновані будівлі, відсутність матеріально-технічної бази, кадрів.

ДОДАТОК Е

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України

(які входять до переліку МОН України)

1. Кондратенко М. В. Якість публічних послуг в контексті демократичного врядування на місцевому рівні. *Публічне управління і адміністрування в Україні (категорія «Б»),* Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2018. № 5. С. 104-107. URL: http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/23.pdf

2. Кондратенко М. В. Механізми забезпечення якості управлінських послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Державне управління: теорія та практика*. Київ, НАДУ. 2018. № 2. С. 5-13.

3. Кондратенко М. В. Сучасні тенденції у сфері забезпечення якості публічних послуг на місцевому рівні в Україні. *Право та державне управління: збірник наукових праць (категорія «Б»)*. Запоріжжя. КПУ. 2019. № 1 (34). Т. 2. С. 129-133. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/23.pdf

4. Kondratenko M. V. The main directions for improving quality of public services in amalgamated communities. *Public management (категорія «Б»).* Kyiv. 2019. № 5 (20). P. 134-141. URL: http://surl.li/qimuk; https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141

5. Кондратенко М. В., Кондратенко О. О., Іванчук О. М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи. Сер. Державне управління (категорія «Б»).* 2020. № 6. С. 71-84. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/84/84; https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-71-84 *Особистий внесок: класифікація і трактування резильєнтності (крім епідеміологічної), групування факторів впливу на резильєнтність.*

6. Вакуленко В.М., Кондратенко М. В. Забезпечення якості публічних послуг у територіальних громадах у довоєнний і воєнний час в Україні. *Наукові перспективи (категорія «Б»).* 2023. №9 (39). С. 41-51. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6498/6531; https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-41-51 *Особистий внесок: аналіз сучасного етапу взаємодії органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів у процесі забезпечення якості публічних послуг у* територіальних громадах.

7. Kondratenko M. V. Ensuring the quality of public services in territorial communities in the war conditions in Ukraine. *Наукові перспективи.* 2023. №12 P. 36-44. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8264/8308; https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-36-44

Статті, опубліковані в інших міжнародних періодичних виданнях

8. Kondratenko M. Проблема забезпечення якості і доступності публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах в Україні. *Evropský politický a právní diskurz*. Praha, 2019. Svazek 6. 5 vyd. C. 109-113. URL: https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/17.pdf

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Основні ідеї, висновки, рекомендації та результати дослідження, висвітлені у дисертації, оприлюднені та обговорювались на 15 науково-практичних конференціях, зокрема за міжнародною участю:

2017 – «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (Маріуполь, жовт.), «Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління» (Київ, жовт.), «Місцеве самоврядування: 20-річні здобутки та подальший поступ» (Київ, груд.);

2018 – «Прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах: проблеми, сучасні методи, технології забезпечення ефективності» (Київ, січ.), «Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та

перспективи розвитку» (Київ, верес.), «Теорія та практика публічної служби» (Дніпро, груд.);

2019 – «Децентралізація публічного влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи» (Львів, берез.), «Wiadomości o postępie naukowym i rzeczywistych badaniach naukowych współczesności aktualnych» (Krakow, czerw.), «Взаємозв'язок політики і управління: теоретичний і прикладний аспект» (Дніпро, черв.), «Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології» (Київ, жовт.-лист.), «Перспективи розвитку територій: теорія і практика» (Харків, лист.);

2020 – «Становлення та розвиток публічного адміністрування» (Дніпро, трав.), «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ, жовт.), «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку ОТГ» (Дніпро, лист.);

2022 – «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, черв.).